

L'avenir de la relation client vu par...



PHILIPPE RIVERON

Learning **CRM**



Philippe Riveron

Président de Learning CRM

Vice-Président de l'AFRC

En tant que vice-président de l'AFRC, vous avez une perception globale des nouvelles orientations du secteur de la relation client. Dans quelle direction avance-t-il ?



UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DES MÉTIERS FACE À UN CLIENT DE PLUS EN PLUS EXPERT...

« Le client est devenu « participatif » »

« Le web 2.0, une technologie qui va
certainement modifier les relations
entre les clients et la marque. »

« Avant tout, il convient de cerner le nouveau profil du consommateur et d'anticiper son évolution pour mieux préparer ses stratégies d'approche. Comment décririez-vous le client d'aujourd'hui et le client de demain ? »

P.R. : « Une chose est certaine : le client est de plus en plus expert. Le marché connaît de profondes mutations et celles-ci sont nécessairement liées aux attentes des clients / consommateurs, qui, avec l'explosion des nouvelles technologies, sont devenus particulièrement exigeants quant à la qualité des services perçus. Aujourd'hui, seul le « sur-mesure » importe. Le client est plus averti, plus compétent et de plus en plus expert de par l'accès généralisé aux nouvelles technologies et plus particulièrement à Internet. Le web fournit une masse d'information énorme, et ce, sur une infinité de sujets. Il est surtout devenu « participatif » avec l'essor du web 2.0, une technologie qui va certainement modifier les relations entre les clients et la marque. Internet est en effet une caisse de résonance pour les marques, et le web collaboratif (web 2.0) permet à chacun de s'exprimer comme il le veut. Ainsi les réclamations s'amplifient et des consommateurs de part et d'autre de l'hexagone s'unissent pour être mieux écoutés. Le client a donc une forte influence sur le capital réputation de la marque, notamment au travers des forums et des communautés web. Et il me semble évident que cette expertise et ce pouvoir d'influence ne vont cesser d'évoluer. »

« Face à ce nouveau profil client, comment les métiers de la relation client à distance vont-ils évoluer ? »

P.R. : « Les conseillers clientèle devront développer des aptitudes d'adaptation au changement et d'autonomie, mais aussi des compétences relationnelles. C'est tout l'enjeu des plans de formation continue des entreprises mais aussi des programmes de formation initiale des écoles et autres instituts spécialisés.

Les territoires français ont bien compris l'opportunité des centres de contact. Un secteur d'activité en développement qui prévoit de créer quelques milliers d'emplois par an. Chaque territoire intéressé par la mise en place de centre de contacts a créé ou fait créer par des partenaires des formations spécialisées. Cela explique certainement l'explosion des centres de formation dédiés à la relation client en France, plus d'une centaine sur le territoire national.

En parallèle, tout service en relation avec le client, à fortiori le centre de relation client, devra mettre en œuvre une politique qualitative de gestion des clients avec certainement une amplification des normes de qualité de service. La norme Afnor est un bon exemple de cette évolution, mais il faudra certainement aller plus loin pour que le client se sente vraiment « choyé ». »

DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE GESTION DES CLIENTS

« [...] il faut faire évoluer les
process de gestion client et donc la
responsabilisation du conseiller. »

« Qu'entendez-vous par « aller plus loin » ? »

P.R. : « Les centres de relation client ont appris à évoluer régulièrement (nouvelles missions, nouveaux outils, nouveaux produits et services, nouveaux clients...), mais il reste à faire une évolution déterminante pour l'entreprise, pour le client et plus encore pour le conseiller clientèle : la responsabilisation de ses actes.

Décryptage : les centres de relation client sont normés par des process de gestion client où la place du spontané ou de la créativité est minimisée. A mon sens, il s'agit là d'une contradiction avec certains principes de relation client, entre autre la négociation et l'engagement réciproque. Bon nombre d'études montrent l'insatisfaction des clients à dialoguer avec un conseiller n'ayant pas le pouvoir de décider ou encore de suivre un discours préétabli. Aujourd'hui pour gagner les derniers points de satisfaction client, il faut faire évoluer les process de gestion client et donc la responsabilisation du conseiller. »

LA CONVERGENCE AU CŒUR DE LA RELATION CLIENT

« [...] les offres « triple play » ont obligé les téléconseillers à répondre à toutes les demandes, mais aussi, d'un point de vue client, à accéder à un seul point de contact. »



« Quel est le sujet sur lequel les professionnels se penchent le plus pour faire évoluer leur service de relation client ? »

P.R. : « Sans hésitation, la convergence des offres et des outils mis à disposition des clients. L'exemple le plus représentatif est sans aucun doute le secteur des télécoms. En effet, auparavant les offres de téléphonie, d'Internet étaient bien séparées (sans parler de la télévision qui est venue après) et les téléconseillers conseillaient uniquement sur un seul produit. Aujourd'hui, les offres « triple play » ont obligé les téléconseillers à répondre à toutes les demandes, mais aussi, d'un point de vue client, à accéder à un seul point de contact. Comment imaginer aujourd'hui de devoir joindre trois conseillers différents pour un seul service ?... »

Cette tendance initiée par le secteur des télécoms, prend de l'ampleur auprès des autres secteurs d'activité. Prenons l'exemple de l'énergie, où l'on offre la possibilité au client de s'abonner à la fois à l'électricité et au gaz auprès d'un seul fournisseur. De même pour le secteur du tourisme, où l'on peut vous réserver une voiture, un hôtel, un avion et vous proposer toutes les assurances indispensables. Pour finir cette illustration, observons le secteur bancaire qui, depuis longtemps, est capable de vous proposer des offres d'épargne, de crédit, mais aussi d'investir en bourse.

Bien entendu pour arriver à cette convergence, il a fallu travailler sur les outils à disposition des conseillers clientèle et réaliser une convergence informatique. Ainsi un client devra être reconnu comme possesseur des différentes offres. L'outil informatique, via des bases de connaissances adaptées, doit permettre au téléconseiller de répondre à 90% des demandes. »

UNE HUMANISATION DES SERVICES



« D'après vous, les entreprises ont-elles plutôt intérêt à investir dans les technologies ou dans les hommes ? »

P.R. : « Pour la bonne gestion d'un centre de contacts et la satisfaction durable des clients, l'investissement doit autant porter sur les technologies que sur les hommes. Rappelons que la masse salariale représente près de 80% des coûts directs. Pour que cet investissement soit rentabilisé au maximum, il est nécessaire d'entretenir ses ressources en les faisant constamment évoluer vers un plus haut niveau d'expertise. Il est donc primordial d'accompagner ses salariés via un plan de formations soutenu et adapté à leurs besoins. Quant à la technologie, son intérêt est d'être aussi efficace qu'invisible. Finalement la relation client aura de plus en plus tendance à évoluer suivant une logique d'humanisation des services. C'est en ce sens que les centres de contacts ont intérêt à miser sur la formation pour que leurs collaborateurs soient de plus en plus experts, tant dans les techniques de communication que dans le traitement des problématiques clients. Face à une exigence croissante, les entreprises doivent mettre l'accent sur la découverte et le ciblage des besoins, et sur la personnalisation du service en fonction de ces besoins. »

UN MÉTIER DE PLUS EN PLUS LÉGITIME

« Quelle place la relation client va-t-elle tenir dans les entreprises du futur ? »

P.R. : « Compte tenu de la richesse des missions, les métiers de la relation client ont déjà acquis une place stratégique dans l'organisation de l'entreprise, et celle-ci devrait être confortée dans les années à venir. Les compétences développées permettent d'envisager des évolutions multiples dans les services commerciaux et marketing. En France, chacun a bien compris l'importance de ces métiers, et ils se retrouvent régulièrement mis en avant. Cela veut sans doute dire qu'ils ont acquis leur légitimité. »



« [...] l'avenir de la formation tendra vers la combinaison des divers canaux d'apprentissage, à l'image de la relation client elle-même. »

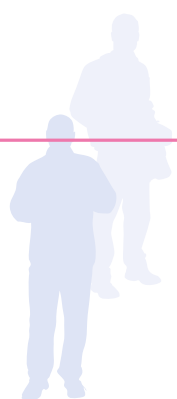


L'AVENIR DE LA FORMATION

« Votre société est organisée en deux pôles : E-learning et Conseil et formation. Pouvez-vous nous présenter les offres que vous proposez le plus aux clients et justifier ce positionnement ? »

P.R. : « Nous avons organisé notre organisme de formation en deux pôles afin de couvrir l'ensemble des demandes clients. Notre objectif est de répondre aux nouveaux besoins de formation des centres de contacts, notamment en termes d'innovation pédagogique. L'une d'elle est d'ailleurs en pleine expansion, à savoir l'e-learning. La valeur ajoutée de cette technique tient dans sa souplesse et sa rapidité de mise en œuvre, mais aussi dans ses coûts d'exploitation. De plus, cette solution s'adapte immédiatement à l'organisation interne de nos clients, quelle qu'elle soit. En parallèle, nous nous positionnons sur le « mix formation », qui associe les différentes méthodes pédagogiques, à savoir le présentiel, l'e-learning, et le coaching. Nous avons fait ce choix car nous pressentons que l'avenir de la formation tendra vers la combinaison des divers canaux d'apprentissage, à l'image de la relation client elle-même. »

DES FORMATIONS QUI MIXENT LES TECHNIQUES



« A l'heure actuelle, quelles sont les techniques les plus sollicitées par vos clients et comment cette demande va-t-elle évoluer selon vous ? »

P.R. : « Aujourd'hui, près de 60% des demandes concernent le mix formation, et les 40% restants ont trait à l'e-learning. Les techniques de formation en salle plébiscitées sont « actives », et permettent de mettre en application les apports méthodologiques. Par ailleurs, les nouvelles thématiques développées en e-learning s'orientent vers des modules transverses, et ne sont plus directement liés au métier même de la relation client à distance. Notre pôle E-learning s'attache en effet à la création de nouveaux modules, notamment pour accompagner les entreprises dans le lancement de produits, l'intégration d'une nouvelle application informatique, ou encore la définition de nouveaux process, ... »

DANS UNE LOGIQUE DE RÉSULTAT

« [...] avec le déploiement d'un nouveau modèle social et de management, la formation des managers de proximité est particulièrement demandée. »



« Quels seront selon vous les futurs besoins en formation, et quelles méthodes et thématiques de formation développez-vous pour y répondre ? »

P.R. : « Nous constatons, d'une part, que la crise économique a poussé les entreprises à vendre plus et à mieux fidéliser leurs clients. Cette première tendance est révélatrice du profil des demandes de formation, à savoir les techniques de vente additionnelle, la personnalisation de la vente, et corrélativement, la découverte des besoins.

D'autre part, comme nous l'avons expliqué précédemment, l'exigence des clients est de plus en plus exacerbée, et va de pair avec la complexité croissante des produits sur le marché et la rapidité de leur renouvellement. De par ce constat, nous pensons que la formation sur la gestion des conflits et le traitement des appels difficiles sera de plus en plus plébiscitée.

Par ailleurs, avec le déploiement d'un nouveau modèle social et de management, la formation des managers de proximité est particulièrement demandée. Auparavant, les entreprises dispensaient des formations assez généralistes à leurs managers. Aujourd'hui la notion de management de proximité les a conduit à se pencher sur l'essentiel : faire évoluer les collaborateurs, analyser les statistiques de production, mettre en place des plans d'action, animer les équipes... Il y a une vraie logique de résultats. »

LA FORMATION AU COEUR DE LA STRATÉGIE GLOBALE

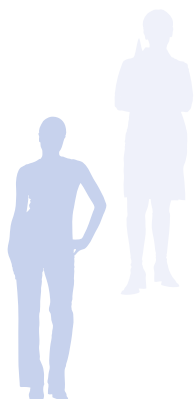
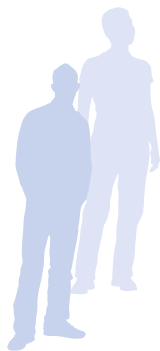
« Quelles sont les nouvelles tendances du secteur de la relation client et quel(s) impact(s) auront-elles sur les parcours de formation ? »

P.R. : « Une première tendance dont nous entendons beaucoup parler en ce moment est le homeshoring. En partant du principe que ce mode de travail va se développer, nous pouvons d'ores et déjà prévoir l'augmentation de la formation du personnel à distance, c'est-à-dire, en e-learning et via le coaching téléphonique. »

Une nouvelle technologie est également en pleine effervescence sur le marché français : la visiophonie. Elle présente un avantage certain pour favoriser la relation de



« [...] la professionnalisation des métiers va se poursuivre, tout comme la croissance de la complexité des missions. »



confiance et reproduire un contact visuel, en simultané, qui tend à rassurer le client. Incontestablement, cette technologie favorise le rapprochement entre le client et le conseiller clientèle. C'est un formidable enjeu pour personnaliser la relation avec son interlocuteur, la « voix » devient « visage » et plus encore « expressions ». Il s'agira sans doute d'un élément déterminant dans l'acte de vente, mais aussi dans la gestion des réclamations. Cette nouvelle forme de relation client à distance implique la maîtrise des postures en face à face. La formation évolue en conséquence vers les mises en situation, la définition de scénario, l'objectif étant d'adopter une posture professionnelle.

Une troisième tendance est le développement du Label de Responsabilité Sociale, qui va obliger les entreprises à optimiser l'employabilité des collaborateurs à l'interne comme à l'externe. De ce nouveau modèle social découle nécessairement la mise en œuvre de nombreux cycles de professionnalisation, qui engageront de nouvelles organisations en entreprise, comme la création d'universités des métiers. Prenons l'exemple du Groupe Acticall, dont l'université des métiers regroupe des cycles de formation construits autour d'un tryptique : le référentiel de compétences, le référentiel de formation, et le référentiel d'évaluation. Le manager utilise l'université comme un outil de motivation et de management.

Les critères de qualité évoluent quant à eux vers les principes de Once & Done et de NPS (Net Promoter Score = taux de recommandation des clients par rapport à la marque). Cette orientation implique le développement des formations métiers axées sur la personnalisation du contact, d'où l'importance de l'étape de découverte du client...

Plus globalement, la professionnalisation des métiers va se poursuivre, tout comme la croissance de la complexité des missions. Ce phénomène place la formation au cœur de la stratégie d'entreprise.

Les enjeux sont multiples : optimisation de l'employabilité des salariés et de leur fidélisation, et amélioration de la qualité du service rendu. »

VERS LES PARCOURS CERTIFIANTS ET L'APPRENTISSAGE PAR LE JEU

« De nouvelles techniques de formation tendent-elles à se développer ? »

P.R. : « Plus qu'une technique, je crois beaucoup à la mise en place de parcours certifiants par le biais de la VAE (Validation des acquis de l'expérience). Pour les collaborateurs, c'est un gage de sérieux des formations mises en œuvre, mais aussi une reconnaissance « officielle » de leur travail. Learning CRM s'est engagé fortement dans cette voie en obtenant un agrément de la DGEFP permettant de délivrer le titre professionnel « Conseiller Service Client à Distance ».

De plus, la formation jouera la carte du divertissement. De plus en plus ludique et créative, elle transposera plus rapidement le stagiaire dans l'action. Trois tendances vont particulièrement progresser selon moi : d'une part, le « serious game », une application informatique combinant l'intention pédagogique à la dimension ludique et récréative, et qui prend la forme de jeu vidéo ou de simulation informatique, d'autre part, les formations 3D online, de type second life, où le stagiaire créera son propre avatar, et enfin, la formation Action, dont le principe est de passer immédiatement à la simulation, comme avec les jeux de rôle. »

