

E D I T O

Pour faire face à tous les bouleversements, les entreprises doivent s'appuyer sur leur actif le plus précieux : les clients ! Chez WHY Consulting, nous insistons sur cette tautologie depuis près de 20 ans...

Depuis quelques années, le Client a (enfin) refait surface parmi les priorités de l'entreprise. Les directions de l'expérience client surgissent un peu partout. Elles répondent à un besoin crucial : remettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

On leur explique (les éditeurs, les consultants, la presse spécialisée, leur direction générale, ...) que la digitalisation est la clé du double challenge : simplifier la vie du client et améliorer la productivité.

Première difficulté : choisir les bonnes briques parmi une offre incroyablement riche (il suffit d'avoir visité le salon de la Stratégie Client de cette année pour s'en convaincre).

Seconde difficulté : faire face à une certaine solitude, ce qui est paradoxal pour une fonction censée contribuer au décloisonnement des fonctions ! Hélas, bon nombre de directions générales pensent encore qu'en créant une nouvelle direction en charge de l'expérience client, le sujet va être traité. Ce n'est pas si simple et une véritable révolution culturelle doit être menée au sein des organisations. Et c'est le job ... du directeur général !

Une bonne nouvelle : quand le sujet est pris au bon niveau, les progrès sont rapides, il suffit de lire l'interview de Pierre-Antoine Villanova, le DG de Corsica Linea pour s'en convaincre !



Serge Rouvière
Président

Nouvelles technologies : chatbots et scripts intelligents ou comment marier robots et téléconseillers

L'observatoire des métiers des Télécommunications a publié une étude sur les technologies digitales qui transformeront l'exercice des métiers de la branche avant 3 ans. Les métiers des centres de relation client sont visés par cette étude. Ses résultats dépassent le cadre du secteur des télécoms. Il nous a semblé intéressant d'en citer quelques points et de poser quelques réflexions.

Les technologies citées permettent notamment de faciliter le travail du téléconseiller en le rendant plus pertinent plus rapidement.

En effet, les portails Web sont de plus en plus riches fonctionnellement et toujours disponibles. Les clients B2C et B2B les plébiscitent en les utilisant de plus en plus fréquemment.

Les conseillers devront donc être capables dans l'avenir de traiter les appels à plus forte valeur ajoutée, c'est-à-dire les plus complexes. Ils devront aussi être en mesure de reprendre la suite d'opérations initiées en ligne par les clients, seuls ou avec l'assistance d'un chatbot.

Comment les faire monter en compétence sans accroître fortement les coûts de formation ?

Certaines technologies tentent de répondre à ce besoin en proposant des outils d'assistance. **Nous citerons en particulier les scripts intelligents automatisés** qui suggèrent du contenu au conseiller en temps réel en prenant en compte le contexte de l'appel : selon l'objectif recherché, ils permettent d'offrir des

pistes de résolution de problème, des possibilités d'upsell ou de rebond commercial, des suggestions d'attitude pour le conseiller, ou encore l'évaluation de la satisfaction du client en temps réel.

Ces technologies sont prometteuses mais **la transition sera difficile à gérer** car complexe pour les conseillers qui devront :

- prendre en charge des clients mécontents de ne pas avoir été traités complètement "online",
- faciliter l'apprentissage des "machines" : chatbots en amont et outils d'assistance temps réel, sans oublier que ces opérations s'effectueront dans un contexte de **réduction d'effectif**.

Ces projets d'évolution sont incontournables et rentables mais ils nécessitent :

- **une réflexion approfondie sur le parcours des clients** en fonction des outils choisis,
- **le bon dimensionnement des effectifs et des profils** nécessaires en sortie d'automatisme,
- **une conduite du changement** bien conçue.

DE LA SNCM A CORSICA LINEA

Ou comment repenser l'entreprise autour du client ?



Pierre-Antoine Villanova
Directeur Général
Corsica Linea

Dans les années 2014-2015, la SNCM, opérateur de transport maritime assurant une desserte entre le continent et la Corse et le Maghreb, a souvent défrayé la chronique : grèves à répétition, clients pris en otages au moment des vacances, actionnaire cherchant à se désengager... En novembre 2015, un consortium d'actionnaires, tous entrepreneurs et désireux de mettre en place un service fiable entre le continent et la Corse, reprend l'entreprise à la barre du tribunal. Pierre-Antoine Villanova est nommé DG de la compagnie, désormais appelée Corsica Linea et annonce dès début 2016 la couleur en positionnant le client au centre de sa stratégie. 3 ans après cette reprise, nous avons voulu faire un point avec Pierre-Antoine Villanova.

WHY : Alors comment se porte Corsica Linea aujourd'hui ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Le mieux du monde. Dès mon arrivée, nous avons axé nos efforts vers les clients. Nous ne voulions pas passer à côté de la première saison estivale et nous avons dû opérer rapidement des changements visibles par nos clients. Cela a bien fonctionné puisque dès fin 2016, l'entreprise a gagné de l'argent. Depuis, nous améliorons régulièrement nos parts de marché, notre chiffre d'affaires et notre rentabilité. Nous avons acquis un 7^{ème} navire cette année. Sur Tripadvisor, nous obtenons des scores de satisfaction identiques aux standards des compagnies scandinaves, bien connues pour leur politique client.

WHY : Comment avez-vous fait pour opérer un tel changement aussi rapidement, dans une entreprise où les relations sociales étaient particulièrement difficiles ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Nous avons expliqué le projet et fait confiance. Dès le départ, nous avons voulu nous différencier à travers une expérience client nouvelle. Nous considérons que dès que le client embarque sur nos bateaux, c'est le début de ses vacances. Nous devons lui procurer un moment agréable, il doit sentir que nous nous soucions de sa satisfaction. J'ai commencé par passer énormément de temps sur le terrain afin de partager ce positionnement et d'expliquer que le client était celui qui nous permettait de payer nos salaires. Si nous ne voulions pas disparaître, il fallait lui donner envie de revenir. Les directeurs m'ont suivi dans cet effort. Nous n'avons pas eu besoin de powerpoint pour le faire !

WHY : Mais comment obtenir l'engagement des équipes ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : En leur expliquant que c'était eux qui avaient les clés de leur avenir en main. Nous leur avons demandé d'apporter leur pierre pour que cette expérience client s'améliore rapidement. Dès 2016, nous avons ainsi commencé à changer la vie du client à bord. Par exemple, un service à la place a été instauré pour éviter que nos clients attendent de long moments d'être servis au bar.

WHY : Comment vos collaborateurs ont-ils réagi ? Ont-ils été immédiatement convaincus ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Quelques-uns oui, mais pas tous ! Certains n'y croyaient pas, mais ils ont quand même joué le jeu. J'avais notamment demandé à chacun de faire un effort en souriant davantage aux clients, qui souvent arrivent dans nos bateaux fatigués par la route et par le stress de l'embarquement. Ils se sont aperçus alors que le simple fait de changer notre propre comportement changeait aussi positivement celui de nos clients, contribuant ainsi

à une meilleure ambiance de travail ! Et puis les premiers résultats sont venus : des bateaux mieux remplis, des résultats économiques en amélioration profitant à tout le monde à travers l'intéressement et la participation.

WHY : Comment suivez-vous la satisfaction de vos clients ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Nous avons mis en place un baromètre de satisfaction pour chaque traversée. Le taux de satisfaction par traversée est un indicateur essentiel que nous scrutons attentivement. En cas de variation à la baisse, l'équipage concerné analyse ce qui a pu se passer et met en place des actions de correction pour que l'expérience client s'améliore dès les traversées suivantes. Nous sommes aussi inscrits sur Tripadvisor depuis 2 ans. Les commentaires sont suivis de près et nous y répondons systématiquement. Quand ils ne sont pas positifs, nous y voyons un moyen de progresser.

WHY : Traitez-vous différemment vos clients professionnels ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Il s'agit essentiellement des transporteurs. Pour eux aussi, la traversée doit constituer un moment marquant durant lequel ils doivent pouvoir se reposer ou travailler dans de bonnes conditions. Les temps d'embarquement et de débarquement doivent être optimisés. Nous travaillons notamment avec les dockers sur ce dernier sujet, particulièrement sensible quand il s'agit de matières périssables.

WHY : Alors, c'est gagné pour Corsica Linea ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Ce n'est jamais gagné, on doit encore progresser y compris sur des critères très opérationnels comme le respect strict de l'heure de départ, en renforçant la collaboration entre les bords et les équipes au sol. Il faut aussi continuer à déployer d'une manière plus homogène les bons comportements face aux clients. Mais nous avons acquis un engagement fort de nos managers et de nos équipages, qui sont fiers de faire partie de Corsica Linea. Les initiatives pour mieux servir les clients sont nombreuses. Maintenant, notre challenge est d'inscrire notre performance dans le temps pour les 3/5 ans qui viennent en nous appuyant sur 3 axes :

- Le client est et doit rester au centre de tout.
- Corsica Linea a une responsabilité sociétale en favorisant l'emploi local et en construisant des partenariats avec des entreprises appartenant à notre bassin économique.
- Nous avons également une responsabilité environnementale : outre la diminution des rejets de nos bateaux et l'électrification des navires à quai, nous allons investir dans le gaz naturel liquéfié pour nos futurs ferries.



WHY : Mais le point le plus important reste l'engagement vis-à-vis des clients, non ?

Pierre-Antoine VILLANOVA : Les clients et les collectivités (NDR : Corsica Linea est délégataire de service public pour le transport de passagers Corse-continent) sont désormais attentifs à notre capacité à faire vivre des familles dans notre environnement économique et à notre volonté de vouloir toujours baisser notre empreinte carbone et écologique. Cela fait partie de plus en plus de leurs critères de choix.

POINTS CLÉS

- Une entreprise en difficulté, reprise à la barre du tribunal
- Le client placé très vite au centre de toutes les attentions
- Un management à l'écoute, porteur d'un projet clair fondé sur la satisfaction client
- Des collaborateurs dont la confiance et l'engagement se renforcent
- Une activité qui se développe, en maintenant un positionnement fondé sur la satisfaction face aux low-costs
- Une reprise économique qui profite à tous grâce à la participation et l'intéressement

BANQUES TRADITIONNELLES ET NÉOBANQUES

Quelle stratégie de relation client face à une concurrence accrue ?

Banques traditionnelles et néobanques sont entrées dans une concurrence toujours plus forte pour mieux satisfaire leurs clients. Depuis longtemps, les clients reprochent à leur banque **la difficulté pour joindre leur conseiller** ou l'impossibilité de faire certaines opérations via les centres de relation client plus accessibles. Les néobanques ont misé dès le départ sur des applications mobiles et sites Web aux fonctionnalités riches : accessibilité, confidentialité et immédiateté en quelques clics.

En moins de 2 ans, **les banques traditionnelles semblent avoir rattrapé leur retard** : applications mobiles très complètes, sites Web plus ergonomiques. Il nous a semblé intéressant d'aller plus loin dans l'analyse et, après étude des sites et applications Web et consultation de quelques réseaux, nous arrivons aux constats suivants :

- Tous types de banque confondus, **les applications mobiles permettent de faire toutes les opérations courantes et certaines présentent même des fonctionnalités novatrices** : scan de chèques (BNP), retrait DAB sans carte (Caisse d'Epargne, CIC, Crédit Mutuel), etc. Elles ont rattrapé les sites Web sur les opérations courantes et se sont enrichies de fonctionnalités étendues et variées pour le paiement mobile.
- **Le site Web conserve le privilège de la souscription à de nouveaux produits. L'offre accessible s'est considérablement enrichie et la souscription peut être immédiate** (ce ne sont plus de simples demandes de souscription) ou couplée à des fonctionnalités de Web call back.

“ Les néobanques offrent également des alternatives au selfcare pour couvrir une clientèle plus large. ”

• **La communication des banques traditionnelles auprès de leurs clients** sur les possibilités offertes par le "Selfcare" **est très faible**. En effet, le selfcare est d'abord une demande des clients et les banques ont réagi pour y répondre. Forrester a montré que "72% des clients préfèrent résoudre leurs problèmes par eux-mêmes". **Elles répondent donc au besoin mais sans l'encourager** afin de jouer sur une décroissance lente du réseau et d'avoir le temps d'assurer la transformation des métiers.

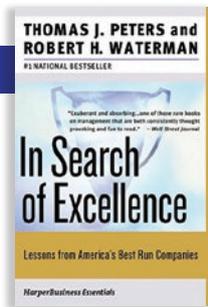
• **Les néobanques offrent également des alternatives au selfcare** pour couvrir une clientèle plus large :

- demande par canal Internet : email et chat,
- demande par téléphone sur des horaires élargis,
- certaines ont déployé un réseau physique : on peut citer Orange Bank (140 agences), Axa Banque (3314 agences habilitées).

La banalisation des applications mobiles et Web encourage donc ces nouveaux acteurs que sont les néobanques à **trouver des moyens de différenciation**, notamment dans les canaux de relation avec les clients afin de créer aussi **plus de fidélité et valoriser l'utilisation du compte**, point faible des néobanques.

OUVRAGE

L'ÉCOUTE CLIENT, CRITÈRE D'EXCELLENCE DES ENTREPRISES QUI REUSSISSENT



De nouveaux livres de management sortent tous les mois. Certains ont marqué des générations de managers. **Le Prix de l'Excellence**, écrit par Tom Peters et Robert Waterman en 1983 fait partie de ces Best Sellers. La sortie du nouveau livre **The Excellence Dividend** de Tom Peters est l'occasion de revenir sur ses premiers écrits et de constater à quel point son analyse des pratiques des meilleures entreprises dans un environnement concurrentiel était pertinente.

Si certaines des entreprises citées dans cet ouvrage ont disparu (Texas Instrument, ...), d'autres restent de grands leaders (IBM, Mac Donald, 3M, etc). Aussi, il semble intéressant de revenir sur certaines pratiques liées à **"l'écoute du client"** développées dans ce livre et de les remettre en perspective avec celles des entreprises qui réussissent dans le monde d'aujourd'hui.

L'implication du management : Une orientation service efficace nécessite un investissement actif et intense des cadres ainsi qu'une forte attention portée au personnel.

L'orientation Client comme profond facteur de motivation : Obtenir le profit par une vision du service à long-terme comme générateur de revenus. Les objectifs de service motivent plus les salariés que les objectifs de profit.

Les relations avec la clientèle sont le simple reflet des relations avec le personnel : Ce que certains appellent désormais la symétrie des attentions est un vieux principe datant des années 80.

Les meilleures entreprises citées dans cet ouvrage semblent toutes posséder une orientation services très ancrée : qu'elles s'occupent de métallurgie, de haute technologie ou de hamburgers, elles se définissent toutes comme **des entreprises de service**. Les pratiques de développement du **contact réel avec le client** génèrent à tout niveau une vraie culture client.

Rester proche du client par une **stratégie de niches** peut être une approche complémentaire au triptyque Service / Qualité / fiabilité.

Rester à l'affût des besoins des utilisateurs. Les auteurs démontrent comment les plus grandes inventions ou améliorations majeures proviennent des utilisateurs. La solidité de ces entreprises en matière de qualité et de service vient largement de l'attention portée aux besoins du client.

Il est intéressant de voir que les nouvelles entreprises qui réussissent et qui pour certaines n'existaient pas en 1980 ont repris à leur compte toutes ces recommandations. L'exemplarité d'Amazon en termes de service client, le soin porté au personnel dans les GAFA, la recherche de l'implication des salariés par le développement de projets personnels, la présence permanente des clients dans tous les processus d'innovation de ces entreprises (méthodes AGILE, soins apportés à l'entretien de leurs utilisateurs-innovateurs, les développeurs) ne sont que quelques exemples qui illustrent leur engagement fort de rester à l'écoute de leurs clients.

LES 8 CRITÈRES DES ENTREPRISES "EXCELLENTES"

1. Elles ont le parti pris de l'action.
2. Elles restent à l'écoute du client.
3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur.
4. Elles fondent la productivité sur la motivation du personnel.
5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé.
6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire.
7. Elles préservent une structure simple et légère.
8. Elles allient souplesse et rigueur.

CHIFFRES CLES

Les dirigeants sont-ils conscients des attentes réelles de leurs clients ?

Pas si sûr... Pegasystems, entreprise américaine spécialisée dans les applications de gestion de la relation client et de gestion des processus métiers a commandité une étude en 2019 auprès de 3 types de population : des clients, des employés de services client et des dirigeants d'entreprise. Au total 12 500 personnes dans le monde ont été interrogées. Il ressort de cette étude des écarts de perception majeurs

86%

des chefs d'entreprise pensent que le service client de leur entreprise comprend très bien les attentes des clients.

26%

seulement des clients interrogés valident cette perception !

Cela n'est guère surprenant. Si la plupart des entreprises ont réalisé l'importance d'un service client de qualité, les projets qu'elles mènent pour l'améliorer ne conduisent que rarement l'entreprise à remettre en cause sa culture même et sa capacité à être globalement orientée client.

60%

des employés des services client estiment ne pas avoir les moyens suffisants pour fournir un service de bonne qualité.

Là encore, ce chiffre semble refléter la réalité du pilotage de ces entités, axé sur le nombre de demandes et d'appels traités. Combien de services client, à l'instar de la société Zappos, sont-ils réellement pilotés par le taux de satisfaction, et uniquement par celui-ci ?

75%

des clients interviewés ont déjà quitté un fournisseur en raison d'une expérience client négative.

Il suffit souvent d'une attitude inappropriée de la part d'un représentant de l'entreprise, comme un refus inexplicable, ou un manque de considération, quand ce n'est pas l'impossibilité d'accéder à un collaborateur de l'entreprise pour lui faire part d'une demande, pour qu'un client s'éloigne durablement de l'entreprise.

WHY
CONSULTING
LABORATOIRE D'IDÉES
Insights

Directeur de la publication : Serge Rouvière
Conception & réalisation : ETHIK & TAKTIK
Pour toutes remarques et suggestions : contact@why-consulting.com

N°2.06/19