

LE POUVOIR DU SENS

PROSPECTIVE

Retour sur le CES
de Las Vegas

TECHNOLOGIE

L'invasion des Bots
aura-t-elle lieu ?

STRATÉGIE

Découvrez l'interview
de Maud Bailly,
Chief Digital Officer,
Accor

ENTRER EN RÉSONANCE POUR (RE)TROUVER DU SENS



4,4 milliards. C'est le nombre d'internautes recensé en 2019 dans le monde, soit plus de la moitié de la population de notre planète. Avec l'essor du digital, tout est devenu connexions, réseaux, flux : voici venu le temps de la Relation. Paradoxalement, ce monde global et hyperconnecté se révèle dissonant et fragmenté. L'urgence est à la résonance pour retrouver du sens...
Tour d'horizon avec
Tanguy de Laubier,
Président-directeur général
de BlueLink.

Le digital : une porte vers plus d'Humain

La Terre est totalement conquise. Désormais, les seuls territoires à explorer sont ceux, immatériels, de la connaissance, de la conscience, du sens. Des territoires sans frontières, dématérialisés. De cet environnement numérique émerge un archipel d'îles s'ignorant les unes les autres. Un monde où l'image, la réputation supplantent tout. Où la surabondance fait reculer les richesses. Où la voix est libérée mais où l'on peine à s'entendre. Il n'en reste pas moins que cette mutation digitale ouvre une alternative à l'économie matérielle faite de rétention et de rapports de forces contre tout bon sens social et écologique. Elle invite à se questionner sur les fondamentaux de l'Humain, sur son capital immatériel reposant sur un socle culturel mais aussi relationnel et émotionnel.

L'Humain : essentiel pour tisser des liens

De nature, l'Homme est un être de Relation, il n'existe pas seul, son identité se fonde sur les interactions. Il est aussi un être de culture avec un besoin d'appartenance au groupe, à la communauté via son histoire, sa langue, ses mœurs... Enfin, il est un être d'émotion : le processus émotionnel est capital pour sa survie ; nous sommes tous des descendants de survivants. L'émotion est un moteur, elle forge l'expérience, pousse à l'action et marque l'esprit car il n'y a pas de souvenir sans émotion. En miroir, la valeur de l'entreprise, de la marque, est dans sa capacité à exacerber sa part humaine en se basant sur ces fondamentaux pour pouvoir enga-

ger sa communauté. Se différencier en s'appuyant sur ses ressources culturelles, son histoire, ses valeurs. Tisser des liens ouverts, vibrants et exister demain grâce à l'émotion générée par la relation.

Des liens résonants pour faire vibrer la Relation

Chez BlueLink, nous sommes convaincus que seul l'Humain peut vivre et faire vivre une expérience relationnelle résonante et riche. Qu'il possède une force de frappe émotionnelle déterminante pour créer du lien et que sa capacité à lire entre les lignes fait toute la différence. « Mettre en résonance les cultures des marques avec les cultures du monde » telle est notre raison d'être. Pour cela, nous nous attachons à développer notre intelligence culturelle, fondamentale pour mieux se comprendre et donc s'entendre. Apprivoiser les spécificités culturelles sans a priori ni jugement requiert une véritable ingénierie interculturelle pour tisser un lien résonant et donc engageant avec chaque client. Ce qui fait la richesse du lien, c'est ce que l'on met en commun dans un principe d'ouverture et d'empathie, de curiosité et de générosité. Plus que jamais, la valeur est dans le partage, dans le rapport de flux et non de force, dans la symbiose et non le parasitage. Plus que jamais, la valeur est dans les liens à cultiver plutôt que dans les biens à consommer. Plus que jamais la valeur est dans la qualité de la Relation où il ne s'agit plus de disposer d'autrui mais de l'entendre et de lui répondre. Tels sont la vocation et le talent de nos équipes.

“ Seul l'Humain peut vivre et faire vivre
une expérience relationnelle résonante et riche ”

LE POUVOIR DES SENS !



ÉRIC DADIAN
PRÉSIDENT DE L'AFRC

Selon une enquête que nous avons menée dans le cadre du livre blanc AFRC et KEA partners fin 2018, si 93 % des Dirigeants estiment que la révolution des compétences est une opportunité pour leur entreprise, **seulement 8 %** estiment être prêts à affronter cet enjeu majeur. Ces chiffres annoncent la profonde transformation des métiers et des compétences par l'expérience client et nous rappellent l'urgence de traiter ce sujet stratégique.

Nous observons depuis quelques années que la société a profondément évolué vers le post-matérialisme (l'usage remplace la propriété), qu'une nouvelle génération de consommateurs **valorise le sens** et la profondeur donnés dans leur vie et leur travail, que les citoyens ont la volonté de s'affranchir des institutions (récent mouvement en France des Gilets jaunes) et souhaitent privilégier les échanges peer to peer (avènement de la blockchain et des crypto monnaies), et qu'avec tous ces changements incroyables dans un monde complexe, l'individu cherche sa place.

De surcroît le rythme des innovations a grandement gagné en intensité depuis 2017 en combinant l'utilisation des outils digitaux (Twitter, Google, Facebook...), la collecte et l'analyse de la data et l'implémentation d'algorithmes dans des codes de calculs, l'entreprise doit faire face à de nouveaux challenges comme par exemple, savoir traiter des masses de données sur ses clients, leurs besoins, leurs comportements et embaucher de nouveaux talents tels que des développeurs informatiques ou des data scientists, tout en transformant les postes existants en digital marketer, analyst, designer de parcours client,...

Alors que les technologies seront une ressource de plus en plus riche pour les collaborateurs, on est en train d'assister à un véritable recentrage des missions et des rôles des salariés dans l'entreprise. Les soft skills devraient tirer leur épingle du jeu et les compétences comme la curiosité, la bienveillance, la créativité ou encore le leadership, devenir de plus en plus précieuses.

Oui le temps presse, les entreprises doivent initier dès aujourd'hui leur transformation, pour ne pas rompre la relation de confiance avec les clients et **redonner du sens** à leurs clients ; l'empathie, la bienveillance, etc. seront des valeurs premières pour susciter les émotions qui convaincront, et fidéliseront un client, mais aussi pour ne pas rompre **avec les nouvelles générations de talents** qui arrivent sur le marché du travail. Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction et être en résonance avec les valeurs des salariés, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel. Les organisations doivent donc adapter leur Management, leurs Ressources Humaines, etc. et enfin pour ne pas tout simplement **décrocher dans un univers ultra-concurrentiel et, in fine, de disparaître.**

Si l'entreprise ne parvient pas à renouer la relation de confiance à ses clients, et si dans le même temps elle n'arrive pas à attirer et fidéliser les talents, le corollaire est évident : **l'entreprise ne survivra que si elle sait se différencier en se transformant par l'expérience client et en redonnant du sens.**

Geneviève Bouché, futurologue, qui intervenait à l'AG de l'AFRC en 2019, s'emploie à identifier les tendances et « trajectoires » qui **donnent un sens** à l'Histoire. Geneviève nous parle de changement de civilisation plutôt que de crise. Les sources d'énergie, les modes de communication et tous les sujets vitaux de la société sont remis en cause et pourtant, nous abordons cette mutation avec des logiques du passé. Ainsi, l'architecture de nos sociétés reste très pyramidale alors que le changement de paradigme requiert une forme d'organisation « organique » impliquant que chacun - individus, institutions, entreprises... - travaille en symbiose de manière à servir un projet de vie collectif. De même, nos modèles actuels reposent essentiellement sur les activités productives qui créent de la valeur à court terme alors que, de plus en plus, la compétitivité des pays se jouera sur les activités contributives (éducation, spiritualité, innovation, associatif...) **qui se construisent sur le long terme et créent du sens.**

Redonnons le pouvoir des sens aux clients et aux collaborateurs pour co-construire avec eux les biens et services avec lesquels l'expérience client sera une composante plus différenciante que le prix et le produit.

MERCI À NOS CLIENTS 2018

MOVITEX



Pour Eloquant, la Relation Client, c'est d'abord SES CLIENTS !

Eloquant remercie les entreprises, qui, en 2018, ont rejoint ses 300 clients actifs en Europe, tous secteurs d'activité confondus, parmi lesquels 35% des sociétés de CAC 40, de nombreuses PME innovantes et des acteurs du secteur public.

Eloquant est fière d'accompagner ses clients à chaque étape de leur projet et de mériter leur confiance et leur fidélité.



0 805 301 100 Service & appel gratuits

SOMMAIRE

AFRC MAG N°17



07 AVANT-PROPOS

07 Le client devient un collaborateur

08 PROSPECTIVE

08 DECAYEUX : D'une société de produits à une société de services

10 CES Las Vegas 2019 - retour de la Learning Expedition AFRC en 10 impressions

12 NRF, donner du sens aux clients en point de vente

15 Communiquer avec ses parties prenantes dans 30 ans ?

16 Les startups à l'assaut de l'expérience client

18 Quand la magie magnifie « l'expérience client »

20 Intelligence Artificielle & Intelligence émotionnelle au service de l'expérience client et collaborateur

22 TECHNOLOGIE

22 Donner du sens à l'expérience client

24 Intelligence artificielle et relation client : une même quête de « sens » ?

26 Données et expériences connectées à l'heure de l'intelligence artificielle : la clé d'une réussite durable pour les marques

28 Méliá réinvente les vacances grâce aux objets connectés

30 L'invasion des Bots aura-t-elle lieu ?

32 Le futur à portée de voix : premiers enseignements et conseils-clés pour vous préparer à l'essor du vocal

34 STRATÉGIE/ ORGANISATION

34 Interview de Maud Bailly

37 Manager en économie de service : le pouvoir du sens

38 2019 : back to basics !

40 Externaliser l'expérience client, quels bénéfices aujourd'hui pour les marques ?

41 Comment mesurer la culture de service et ses effets sur les clients ?

42 Le management par le Care

44 Mettre les mots au service de l'expérience client

47 Le complexe art de rendre heureux : la satisfaction client et ses leviers

50 JURIDIQUE

50 La prospection téléphonique au parlement

52 RGPD, démarchage, consentement : comment réguler dans le sens de l'efficacité ?

54 LA VIE À L'AFRC

54 Le conseil d'administration de l'AFRC s'élargit

AFRC : AFRC Mag est édité par l'Association Française de la Relation Client, 5, rue de Chazelles - 75017 Paris - Directeur de la Publication : Éric Dadian - Responsable de la Rédaction : Bérénice Carrillo - Secrétaire de Rédaction : Audrey Puziak - Régie Publicitaire et Éditeur Délégué : Beemedias, Adresse : 9, Place du Général Catroux - 75017 Paris - Tél. : 01 44 05 50 22 - <http://beemedias.fr/> - Responsable de la publicité : Emmanuel du Verdier - Tél. : 06 07 67 77 14 - eduverdier@beemedias.fr - Conception graphique : Marie-Hélène Regnier - Secrétaire de rédaction-maquetiste : Stella Garnier - Impression : BIALEC - Dépôt légal et ISSN : 2259-4655 - À parution, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent journal sans l'autorisation de l'éditeur. Articles L122-4 et L122-5 du code de la Propriété Intellectuelle. Crédit photo de couverture : ISTOCK



DU 07 AU 11 OCTOBRE 2019 **AFRC** PRÉSENTE

SAVE THE DATE



Candidatures de mai au 26 juillet 2019

TOUTES LES INFOS SUR
WWW.AFRC.ORG

Le client devient un collaborateur

Le nouveau paradigme de la relation client à l'ère de l'intelligence artificielle

Aurélie JEAN, Ph.D.

Docteur en Sciences et Entrepreneur

La société vit aujourd'hui l'une des transformations les plus profondes et les plus intangibles. La data, les algorithmes, ou encore les réseaux neuronaux, sont autant de mots propres à la révolution numérique, que de termes obscurs due à l'immatérialité et l'abstraction de leurs utilisations. Les accélérations technologiques à l'ère de l'intelligence artificielle trouvent leurs origines dans les améliorations de collecte, d'analyse et de stockage de la data en quantité massive. Les algorithmes ont été améliorés, de nouveaux modèles entrent en scène et l'usage de ces outils sort du contexte uniquement technologique pour s'élargir à toutes les entreprises et toutes les industries. Que ce soit le luxe, l'agro-alimentaire, la beauté, l'immobilier, le conseil, la médecine ou encore la finance, ces industries voient leurs modes de fonctionnement et leurs stratégies se transformer pour s'adapter à une nouvelle façon de produire, de vendre, ou encore de communiquer. Cette transformation technologique invite l'entreprise à entrer dans un nouveau paradigme de relation client qui donne un sens neuf et innovant à cette relation bilatérale, principalement dû au rôle de la data dans les procédés : **le client devient un collaborateur.**

La data est le dénominateur commun des entreprises en mutation

Par l'amélioration des performances analytiques et numériques, la data devient l'un des poumons économiques des entreprises. Ces mêmes évolutions ont permis à l'intelligence artificielle de sortir de son hiver technologique et de prendre une place remarquable aujourd'hui dans une grande partie des innovations et des développements. Les conséquences sont nombreuses au sein des entreprises, autant dans les changements de métiers, de pratiques mais aussi d'organisation. Ces entreprises deviennent toutes un peu technologiques, avec comme socle commun, à travers tous leurs départements, la data. En anglais, on parle plus précisément d'entreprises data-driven.



© Géraldine Aresteanu

La data transforme le client en collaborateur

Dans le livre *The Inversion Factor* (éditions MIT Press, 2017), les auteurs Linda Bernardi, Sanjay Sarma et Kenneth Traub expliquent que la data associée aux développements technologiques dans le domaine de l'IoT (*Internet of Things*) et aux objets connectés, inverse le modèle de l'entreprise. L'entreprise ne vend plus un produit mais un service, et le client devient un collaborateur. En effet, alors qu'une entreprise vendait traditionnellement un produit, elle propose aujourd'hui une expérience client autour de laquelle le client n'est plus un simple consommateur,

mais aide à l'élaboration de ce service par une collaboration intelligente et responsable entre lui, et plus précisément sa data, et l'entreprise en question. Alors que le client utilise un outil connecté au quotidien, sa data collectée lors de l'usage va permettre par une boucle de rétroaction d'adapter en temps quasi-réel les spécifications de l'outil en question. Le client collabore donc avec l'entreprise pour améliorer son expérience à partir d'une meilleure compréhension et analyse de ses usages, et ce grâce à la data collectée.

Développer son esprit analytique pour inverser le modèle avec succès

Ce nouveau paradigme invite les acteurs de l'entreprise à se transformer. Comprendre la data, son utilisation et ses sources permettent de se positionner différemment dans l'organisation de l'entreprise en devenant d'une certaine manière un facilitateur analytique. Chaque employé peut, par son métier, contribuer à la stratégie analytique de l'entreprise et permettre à cette dernière de devenir data-driven. Un sens nouveau accompagne ce nouveau paradigme où les acteurs de l'entreprise sont augmentés par la technologie, et revalorisés au sein de leur organisation. Les entreprises *data-driven* considèrent davantage l'humain en le remettant au cœur de leurs stratégies, en valorisant sa data d'usage, afin de personnaliser le service qui lui est rendu. ■

DECAYEUX : D'UNE SOCIÉTÉ DE PRODUITS À UNE SOCIÉTÉ DE SERVICES

Decayeux, entreprise française et leader sur le marché de la boîte aux lettres était présente pour la deuxième année consécutive au CES de Las Vegas en janvier dernier.

Créée en 1872, l'entreprise dont le siège social est situé à Feuquières en Vimeu (Somme), est l'une des plus anciennes ETI Made In France.

Pourtant, elle a su trouver sa place au grand show mondial de l'électronique en remportant un prix dans la catégorie « Smart City » pour les évolutions servicielles de MyColisBox, boîte à colis connectée déjà primée en 2018.

L'entreprise familiale a dû se challenger afin de répondre aux tendances de consommations actuelles. L'objectif ? Pallier aux conséquences du déclin du courrier et répondre aux nouvelles attentes de ses clients et partenaires.

MyColisBox : un produit innovant pour l'entreprise familiale

MyColisBox est l'illustration de cette prise de conscience et du basculement pour Decayeux du produit classique au produit connecté.

Grâce à MyColisBox, il est possible de se faire livrer ses colis chez soi ou sur son

lieu de travail via des caissons mutualisés installés dans les résidences, entreprises, espaces de co-working, mairies ...

Idéal pour pouvoir récupérer son colis 24/7 grâce au code de retrait envoyé par SMS ! MyColisBox avait alors reçu un prix lors du CES 2018 dans la catégorie « Smart Home ».

Révolutionnaire pour le quotidien de ses utilisateurs, ce produit l'est aussi pour Decayeux qui a ainsi pu s'affirmer comme une entreprise « tech », et qui a pu prendre le tournant de l'innovation et du numérique, en participant au CES.

D'une société de produit à une société de service

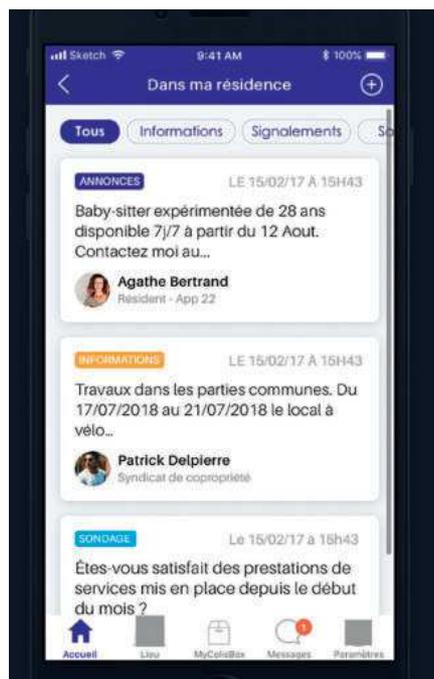
Le CES pour Decayeux a aussi été un lieu d'échange, de partage et de mise en relations avec d'autres acteurs de la Smart City, poussant l'entreprise à aller encore plus loin dans son raisonnement. Decayeux a alors pu amorcer un processus de transformation important pour l'entreprise : son entrée dans l'ère du service.

En effet, au-delà de la livraison de produits frais possible aujourd'hui dans les caissons isothermes et réfrigérés de MyColisBox, Decayeux a lancé lors du CES son évolution servicielle : WALTER.



Walter, associé à MyColisBox, propose une gamme de services aux utilisateurs finaux autour de trois objectifs :

- Développer des services de conciergerie
- Participer à l'amélioration de la communication entre résidents
- Favoriser l'échange et le partage au niveau de la résidence et du quartier





*L'entreprise familiale a dû se challenger
afin de répondre aux tendances de
consommations actuelles.*



En effet, en plus de pouvoir se faire livrer directement dans la boîte à colis de sa résidence, l'utilisateur a désormais accès à d'autres services.

Walter App. : A destination des résidents, l'application Walter leur permet d'échanger entre eux sur la vie de la résidence et de leur quartier. Elle permet également de contacter le syndic directement et de gérer ses livraisons de colis à domicile.

Walter Board. : Remplaçant le tableau d'affichage classique, Walter Board reprend la plupart des éléments présents dans l'application et permet à tous d'avoir les informations en temps réel sans passer par le smartphone.

Walter Partners. : Walter Partners est le programme de partenariat. Il permet aux sociétés évoluant dans le secteur du service à la personne ou de la logistique (conciergerie, shopping de proximité) de s'insérer dans ce système serviciel. MyColisBox est mis à disposition des entreprises servicielles partenaires pour faciliter leurs activités et/ou transactions servicielles.

Avec ce programme, Decayeux se positionne bien loin de la boîte aux lettres classique !

Cette prise de conscience et ce virage pris par l'Entreprise de Taille Intermédiaire n'auraient certainement pas été aussi rapides sans ses participations au CES. ■

Plus d'infos
sur www.mycolisbox.solutions

Et www.decayeux.com



CES LAS VEGAS 2019 - RETOUR DE LA LEARNING EXPEDITION AFRC EN 10 IMPRESSIONS



FATIE TOKO

Directrice performance
e-Commerce et relation
client digitale & Blog
« l'ère digitale »
Groupe La Poste.

Comme chaque année, dans le cadre de ses Learning Expedition, l'AFRC a emmené une délégation de Directeurs au CES (Consumers Electronics Show) organisé à Las Vegas.

Parmi ces Directeurs, Fatie Toko, Directrice Performance du Groupe La Poste qui nous livre ici ses impressions sur cette immense convention.

« Je vous livre mon retour sur cet immense salon qui n'est que le reflet d'un monde hyperactif qui tente, dans le désordre mais avec tant de créativité, de se réinventer ».

1. **LA RÉSILIENCE** - La planète est sous tensions. Changement climatique, terrorisme, crises migratoires, Cyber-attaques... Le CES présentait des solutions pour maîtriser l'adversité, résister et en réduire les impacts. Solutions de bio-climatisation, mobilité en conditions extrêmes, solutions de communications en situation d'urgence...

2. **LET'S GO HUMAN** - La diversité et l'inclusion sont de nouvelles préoccupations et la parité s'impose enfin dans les conférences. Le CES fait de nous les témoins d'un début de réconciliation entre science et conscience. Humanisme ou réalisme économique ? Pour passer des laboratoires aux usages il faudra inclure les minorités, les populations fragiles et classes moyennes qui montrent des signes de défiance. Sans oublier les pays émergents et leurs démographies galopantes, terrains des prochaines batailles commerciales.

3. **LA CONFIANCE** - L'éthique est au centre des débats. Avec les scandales liés aux fuites de données c'est l'heure de la transparence pour les entreprises qui doivent regagner la confiance des clients.

L'EUROPE consciencieuse a le RGPD, la CHINE technophile se moque des libertés individuelles et l'AMERIQUE opportuniste semble vouloir se différencier en offrant le meilleur des deux mondes.

4. **SMART EVERYTHING** - L'intelligence artificielle est omniprésente, puissante mais discrète. Elle symbolise la convergence dans un monde transversal où c'est la fusion des technologies qui crée la valeur. Elle explose les frontières entre le réel et le virtuel, le hardware et le software... Rien ne lui résiste : elle anime tous les objets, sublime toutes les expériences et oblige à tous les mariages de raison.

5. **SMART PLACES** - Smart City et Smart Home sont des prétextes pour nous projeter dans l'expérience utilisateur et citoyenne du futur. Ces lieux accueillent des écosystèmes ouverts et innovants qui favorisent la combinaison des technologies. Même l'habitacle de la voiture connectée devient un lieu où l'expérience émotionnelle est sublimée.

6. **SMART SHOPPING** - La Beauty Tech offre les meilleurs exemples de personnalisation avec ses miroirs connectés et des solutions de conception de cosmétiques à domicile. L'expérience d'achat est cashless, seamless, frictionless dans un monde phygital où la technologie brise toutes les frontières. Le passage en caisse tente de devenir un vieux souvenir et des stores mobiles veulent s'imposer dans la rue.

7. **SMART INTERFACES** - Les interactions deviennent de plus en plus intuitives. La voix, le toucher, le regard permettent d'interagir sans efforts avec son environnement. Les technologies (biométrie, réalité virtuelle...) convergent vers des interfaces pour obéir aux désirs

du consommateur. C'est l'enjeu de la concurrence entre Google et AMAZON. Ils multiplient les devices et les partenariats pour mettre en scène leurs assistants dans des espaces connectés où ils s'intègrent dans les voitures, les frigidaires, les fenêtres...

8. PARTENARIATS & ÉCOSYSTÈMES - Le modèle des écosystèmes s'impose pour satisfaire des clients pressés et paresseux qui cherchent un point de contact unique. Grâce à l'interopérabilité, les acteurs économiques s'organisent autour de réseaux centrés sur l'usage. Effet réseau et création de valeur sont

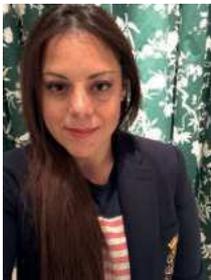
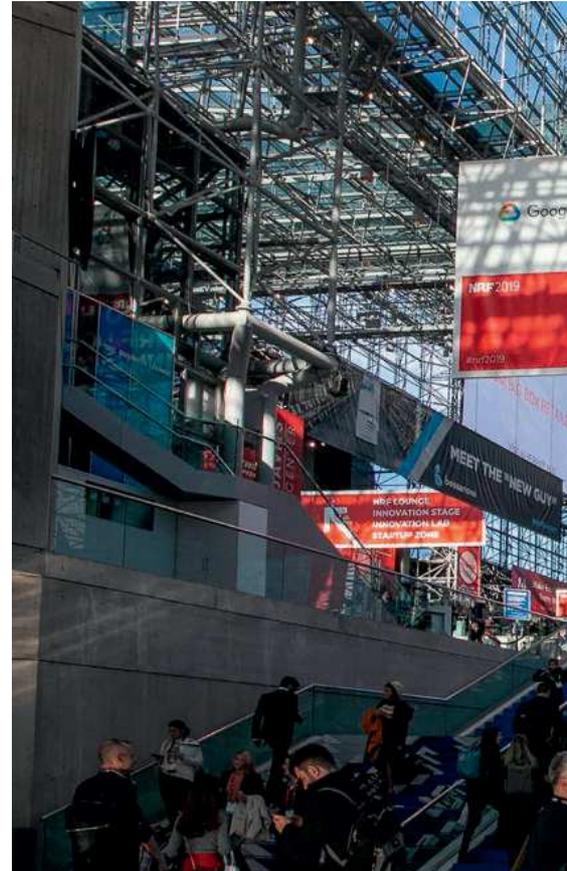
assurés mais ce nouveau modèle questionne des choix stratégiques pour des marques dont l'enjeu est de garder le lien avec le client.

9. L'ENTREPRISE ÉTENDUE - L'année dernière ALI BABA présentait son programme ET Brain déclinable à l'infini dans chaque secteur économique (ET Industry, ET environnement...). Cette année J.D COM présente le « boundariless retail » : personnalisation, cashless store, livraison par drones ... Pourquoi se priver quand data, IA et robotique permettent de maîtriser toute la chaîne de valeur et construire des empires ?

10. LET'S SOLVE THE INSOLVABLE - Le CES est aussi la caverne des alchimistes et des demi-dieux. L'homme veut quantifier, surveiller et maîtriser toutes les activités. Le « solutionnisme » touche tous les domaines : Sleep Tech, Baby Tech... On transforme l'air en eau, on régule la température des villes, on maîtrise les coûts de santé des populations vieillissantes et on organise les transports devant des états partenaires ou spectateurs qui observent sans regrets les entreprises répondre aux besoins de leurs citoyens. ■



NRF, DONNER DU SENS AUX CLIENTS EN POINT DE VENTE

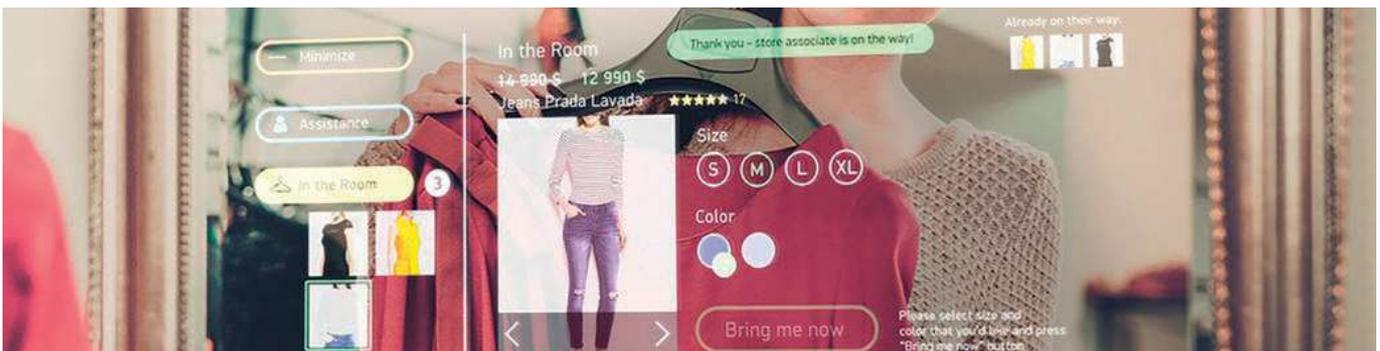


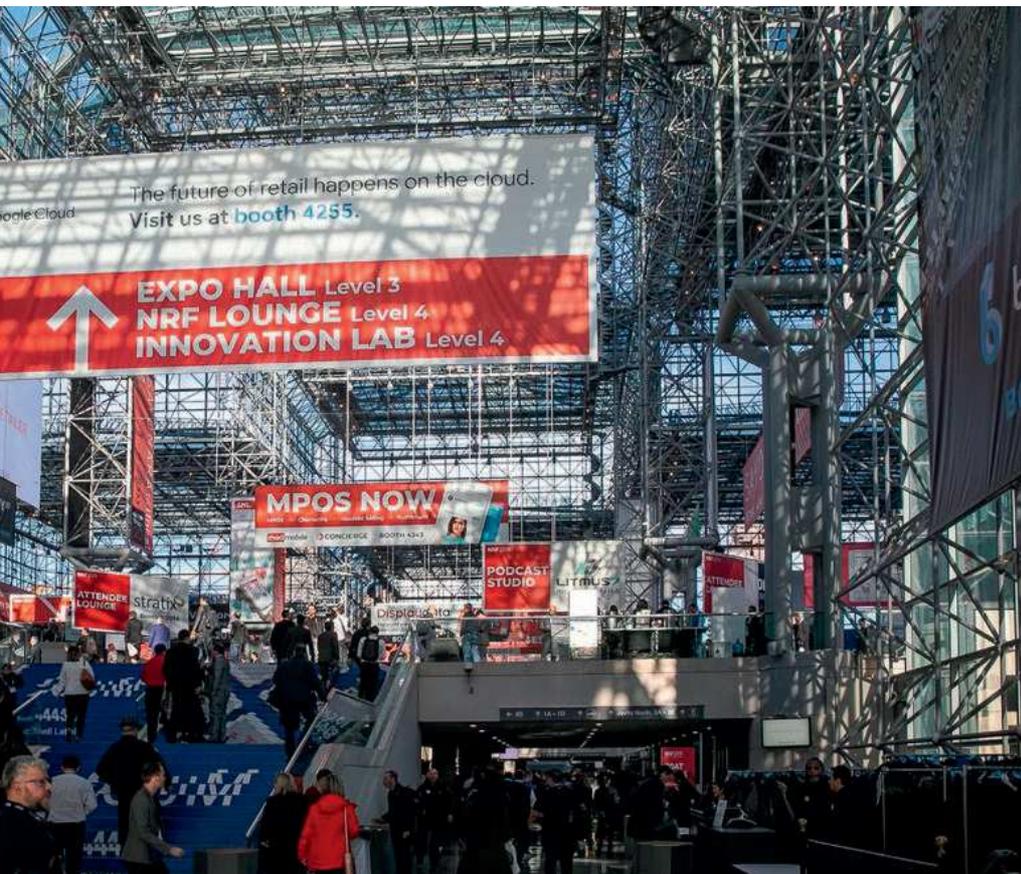
Bérénice Carrillo,
Secrétaire Générale
de l'AFRC.

La **NRF (New York Retail Fair)** est la plus grande conférence et salon au monde sur le commerce de détail. Plus de 38 millions de participants, 16 millions de retailers, 800 exposants et 99 pays y sont présents sans compter la délégation de l'AFRC qui a pu découvrir les dernières innovations appliquées dans le commerce instore en janvier dernier. C'est ainsi que des sociétés telles que FREE, Intermarché, La Française des Jeux, Orange, Engie, Renault, entre autres, ont pu faire le tour des magasins les plus innovants de Big Apple. La différence avec le CES : Las Vegas met

en avant les technologies innovantes et les startups qui vont disrupter les marchés ; la NRF New York montre ces technologies appliquées dans les boutiques et dans les expériences en magasin.

A l'heure où les points de vente sont de plus en plus challengés par les nouvelles technologies et les nouvelles manières de consommer et d'acheter des consommateurs, le commerce de proximité reste une question de survie. Ce n'est absolument pas anodin que le géant du web Amazon a annoncé vouloir ouvrir 3 000 nou-







Nos enjeux seront de transformer les organisations, le rapport au travail, la prise en compte de nouvelles aspirations individuelles, des nouvelles générations avec un rapport différent à la hiérarchie.



veaux magasins automatiques d'ici 2021. Pourquoi New York ? Dans cette ville, la créativité du commerce est intacte. Les grandes marques comme les petites imaginent des flagships toujours plus spectaculaires et des parcours clients étonnants tandis que les pure players se convertissent aux magasins innovants. Cette année, six thèmes ont été mis à l'honneur :

- **l'impact utile** : bien faire et faire du bien, marier stratégie sociale et stratégie d'entreprise

- **l'impact sur la communauté** : le pouvoir de la passion, comment les communautés de clients construisent des marques
- **l'impact opérationnel** : évoluer à la vitesse actuelle, optimiser votre processus à l'ère de l'automatisation
- **l'impact des talents** : diriger de l'intérieur, pourquoi la transformation de la culture commence de l'intérieur
- **l'impact de l'expérience client** : l'âge de l'économie de l'expérience,

la réécriture des règles de l'engagement

- **l'impact mondial** : le développement à grande échelle, l'expansion grandissante grâce à de nouveaux partenariats, marchés et technologies.

La French Tech a accueilli cette année **20 startups** dans la personnalisation du e-commerce (AB Tasty, Content square, Hubstairs,...) l'expérience instore (Vivoka, Neos, SimpliField,...) les services omnicanaux et logistiques (Revers.io, Proxi-





mis, Qopius, Akeneo,...) et le marketing et digital (Alcméon, Dolmen, Armis,...) signe que les marques se confondent avec l'expérience qu'elles apportent au consommateur.

Les grandes tendances de l'expérience client ont été un énorme focus de cette année. Le CEO de Macy's Terry J. Lundgren, a mis à l'honneur lors de sa keynote le fait que « *L'expérience Client (CX) c'est un parcours et pas une destination en soit* ».

Parmi les tendances « expérience client sans friction » nous pouvons noter :

- **L'émotion** qui est apportée grâce à la réalité augmentée et virtuelle, l'immersion, la personnalisation, l'authenticité, le bien-être parfait (expérientiel vs transactionnel, ex : Casper, Samsung, Lexus, Coach, Occitane, Covergirl, ...).

- **La confiance ou transparence** : traçabilité et information des produits.

- **La commodité / simplicité / fluidité de l'expérience** entre les 2 mondes physiques/digitaux (retail sans caisse, paiement sans friction, stores mobiles, ...).

En somme, une expérience 100% sans friction, un point de contact unique,



l'utilisation de toutes les interfaces et moyens possible pour exprimer son besoin (commande vocales, images, frigidaires, écrans, voitures, ...).

Nos enjeux seront de transformer les organisations, le rapport au travail, la prise en compte de nouvelles aspirations individuelles, des nouvelles générations avec un rapport différent à la hiérarchie. Les nouveaux modèles managériaux devront explorer les nouvelles formes d'organisation telle que l'entreprise libérée, l'holocratie, l'agilité,... Et devront identifier les compétences et répondre à la quête de sens, l'autonomie, la liberté souhaitée par les collaborateurs et former ainsi de futurs entrepreneurs. ■

SHOPPING FOR GOOD

73% des consommateurs français pensent que les entreprises ont plus que jamais le pouvoir de transformer la société*

80% pensent que les entreprises qui se comportent de manière éthique et responsable auront le plus grand succès économique à l'avenir*

85% des Français ont déclaré que l'authenticité avait une influence positive sur leur comportement ou leur attitude à l'égard d'une marque. (Source : Cohn & Wolfe, 2017)

LEVI'S politique de transparence et d'éthique depuis 1991

DECIEM : La société de beauté anormale. LA marque de beauté qui respecte ses clients

COACH : L'artisan, une nouvelle figure d'authenticité

AFRESH est la société de chaîne de distribution qui utilise l'IA pour réduire le gaspillage alimentaire et augmenter les profits. Les prévisions basées sur l'IA absorbent des millions de points de données pour fournir des prévisions précises au niveau des articles de la demande future. Les prévisions sont converties en recommandations de réapprovisionnement qui tiennent compte des contraintes de la chaîne logistique et optimisent la marge. Ces suggestions de réapprovisionnement sont intégrées au flux de travail de l'opérateur afin de maximiser la facilité et l'efficacité.

YUKA évalue l'impact des produits de consommation sur la santé à l'aide d'une grille d'évaluation et d'une fiche détaillée basée sur trois critères: qualité nutritionnelle, présence d'additifs et composants d'étiquetage ou organiques (10%).

(* Etude réalisée sur un échantillon national représentatif de 1 010 Français de 18 ans et plus - Source : L'Observatoire des marques dans la cité, CSA/Havas, 2018)

COMMUNIQUER AVEC SES PARTIES PRENANTES DANS 30 ANS ?



© Gaël Dupret

Geneviève Bouché, Futurologue et cybernéticienne.

Dire que le monde change, n'est pas une information. Mais tenter de comprendre pourquoi et donc dans quel sens il change, c'est la question qui fait le cœur de l'expertise du futurologue.

Le futurologue déconstruit le présent et le passé récent pour comprendre les vecteurs de changement et leurs dynamiques respectives. Pour cela, agrège tous les enseignements que nous fournissent les autres disciplines qui nous racontent le passé. Elles sont nombreuses : l'histoire, la géographie, la géopolitique, l'anthropologie, mais aussi les biosciences et le numérique.

Le changement que nous abordons concerne l'humanité tout entière, mais chaque zone géopolitique et climatique vit cette mutation en fonction de son passé et de la nature des changements auxquels elle est exposée. Il s'agit d'un changement au moins aussi profond que celui qu'ont vécu nos aînés lorsqu'ils se sont sédentarisés. Ils ont opéré une adaptation physique et physiologique, mais aussi culturelle et sociale. C'est ce que nous vivons actuellement, sauf que nous ne disposons pas d'autant de temps que nos aînés. Nous sommes bousculés par 3 facteurs : le changement climatique, le dérèglement démographique et l'évolution des technologies.

Nous franchissons une étape complètement nouvelle dans notre évolution : en matière de satisfaction de nos besoins primaires (se nourrir, se loger, se vêtir, se soigner), nous avons acquis une maîtrise suffisante pour commencer à nous tourner vers la recherche de satisfactions d'un niveau supérieur. En particulier, conscient des limites des satisfactions produites pas le consumérisme, nous cherchons à développer l'estime de soi, celle que l'on acquiert en donnant du temps, du savoir et de la créativité à nos communautés.

C'est ce qui fait que nous devenons accros du « co » : collaboration, coopérative, etc. Dans ce monde tout en « co », la communication devient plus stratégique que jamais dans la création de valeur.

Notre paysage socio-économique se transforme, idéalement de manière volontaire... Mais hélas, le passé nous montre que cela passe souvent par la force, ce que les citoyens du monde veulent éviter.

Les populations de mieux en mieux informées et éduquées réclament des modes de gouvernance radicalement différentes : nous passons progressivement du mode pyramidal au mode organique et fractal, celui qui va du plus près de la matière au plus collectif et spirituel de notre vivre ensemble.

Dès lors, nos modes de communication et de prise de décision évoluent pour devenir plus circonstanciés. C'est la raison pour laquelle nous nous outillons pour gérer le complexe.

Le numérique première génération, celui que nous pratiquons actuellement est basé sur le gigantisme. Il touche à ses limites : technologiques, mais aussi fiscales, juridiques et surtout en termes d'acceptabilité.

Déjà, de nouvelles approches, basées sur de nouvelles architectures commencent à se dessiner de manière à être plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement et des personnes.

La manière de produire des biens et des services évolue également avec la fin attendue des pays à bas coûts et l'avè-

nement de l'économie circulaire et de la fonctionnalité.

Par exemple, le secteur de l'automobile, puissant moteur de l'économie allemande et occidentale en général, se métamorphose avec un déplacement des pôles de pouvoirs, mais surtout la recomposition du tissu entrepreneurial. Concevoir une voiture est une affaire de marketing et de communication. Elle doit répondre à des standards forts, en particulier ceux imposés par les acteurs de l'énergie et des infrastructures. Avec l'économie de la fonctionnalité, la quantité de véhicules produits diminue d'un rapport de 1 à 10. Les critères de qualités sont basés sur la modularité et la facilité d'entretien.

Le changement structurel de ce secteur de l'économie pèse dans la recomposition géopolitique.

Tous les secteurs de l'économie sont touchés. Les entreprises transnationales cèdent la place à des tissus entrepreneuriaux évolutifs et modulaires plus réactifs et plus difficiles à attaquer.

Bref, tout change, même la relation client ! Elle devient plus continue entre le local et le cyber. Seuls les produits d'exception vont avoir le droit de prendre l'avion, le bateau ou le camion pour aller de l'usine au consommateur. La priorité est au local et à l'échange complexe : à cause de la multiplicité des acteurs, des modes de paiement, des réglementations et surtout les us et coutumes.

Dans le même temps, les outils de communication deviennent plus puissants et les exigences plus complexes au fur et à mesure que nous apprenons comment fonctionne le monde qui nous entoure, ainsi que nos processus mentaux individuels et collectifs.

La communication qui semblait devenir une affaire de technologie, elle devient une science majeure.

Les métiers de la communication ont toujours été vecteur par lequel se noue ou se détruit la confiance. Ces métiers sont récents : moins d'un quart de siècle. Ils sont encore en formation, mais surtout plein d'avenir ! ■

LES STARTUPS À L'ASSAUT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Le 07 octobre dernier, l'AFRC récompensait les meilleures stratégies d'entreprise en matière d'Expérience Client, et d'Engagement Collaborateur. Lors de cette soirée des Palmes de la Relation Client au Théâtre de Paris et devant 700 Directeurs, 3 startups avaient été retenues pour pitcher et ont été départagées par le vote du public au cours de la cérémonie.

FACIL'iti – qui allait devenir lauréat – Live Journey et enfin Q'emotion étaient ici récompensés.

Présentation de 3 startups innovantes sur des sujets cruciaux pour l'entreprise.

FACIL'iti, RÉCOMPENSÉE PAR LE GROUPE TF1 LORS DE LA 3^E ÉDITION DE VIVA TECHNOLOGY

A l'occasion de la 3^{ème} édition de Viva Technology, le Groupe TF1 a choisi de mettre en lumière la démarche de start-up focalisées sur l'impact positif des medias dans la société, une thématique qui répond aux enjeux de transformation du Groupe. Le sujet de l'accessibilité numérique et la solution développée par FACIL'iti s'inscrit dans les actions soutenues par TF1 Initiatives.

LA SOLUTION DE FACIL'iti IMPLÉMENTÉE SUR LE SITE DE LCI.FR

En parallèle du « Prix Start-up MediaLab TF1 2018 », FACIL'iti vient de déployer sa solution sur le site LCI.fr. Le but est d'optimiser l'accessibilité du site d'informations aux personnes présentant une situation de handicap ou âgées.

• **FACIL'iti** : Lauréat 2018 la solution d'accessibilité numérique !

o FACIL'iti est une solution d'accessibilité numérique innovante, primée lors du dernier CES de Las Vegas, qui permet d'adapter l'affichage d'un site web ou d'un intranet, aux personnes en situation de troubles visuels, moteurs et/ou cognitifs. Simple, rapide et gratuit, cet outil est utilisé également par les personnes en recherche de confort de navigation comme les seniors. Un outil utile et efficace pour améliorer l'expérience client des individus, quelle que soit leur situation physique.

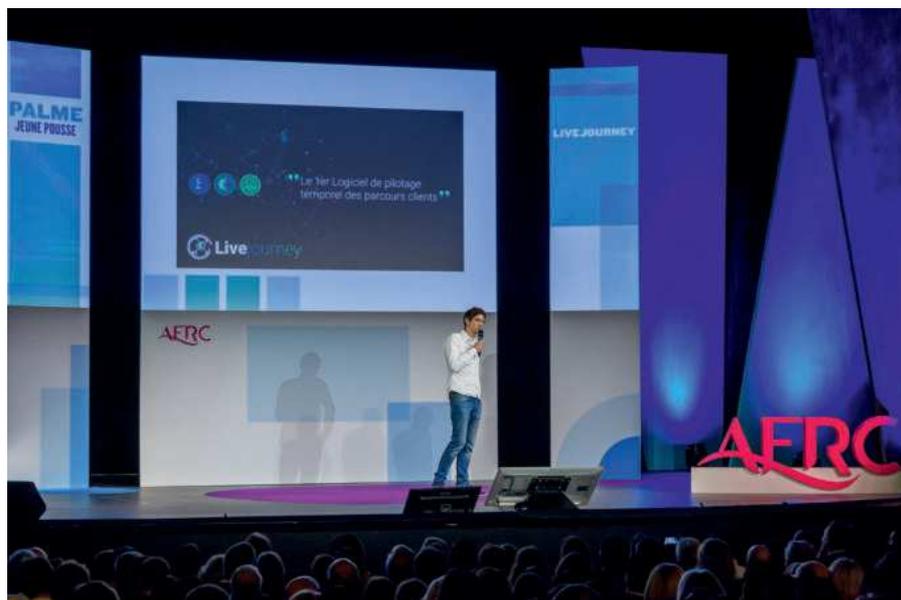
• **Live Journey** : la visualisation dynamique des parcours client et des produits !

o Outil de pilotage intelligent de l'Expérience Client, Live Journey est un logiciel SaaS qui permet de visualiser et d'optimiser de façon dynamique, transverse et en temps réel, les parcours client au sein de

l'entreprise. Avec cet outil, l'entreprise maîtrise en continu l'ensemble du parcours client et les éventuels moments de rupture qui peuvent impacter l'expérience client. Grâce à des scénarii prédictifs, cette solution permet également d'anticiper et de réagir rapidement en cas d'anomalie.

• **Q'emotion** : l'analyse des émotions des clients à partir de leurs avis !

o Q'emotion a développé la première plateforme permettant d'analyser les émotions ressenties par les clients parmi les 6 émotions primaires (joie, surprise, peur, tristesse, colère et dégoût) à partir des avis ou des commentaires des clients. Grâce à cette technologie, les marques peuvent adapter leurs stratégies, leurs discours et leurs produits en fonction des émotions qui sont perçues par leurs clients. Q'emotion est un outil efficace pour l'amélioration de l'expérience client. ■





QUAND LA MAGIE MAGNIFIE « L'EXPÉRIENCE CLIENT »

« Se connecter sur le plan émotionnel est une partie importante de l'expérience de la marque. Lorsque vous achetez quelque chose, l'émotion représente 50% de votre expérience client. Les émotions sont au cœur de toutes les actions que nous menons et pourtant, pendant des années, les entreprises les ont ignorées. »

Colin Shaw,
L'ADN de l'expérience client



Par Laurent Beretta,
Conférencier |
Keynote speaker.

L'émotion revient en permanence dans les définitions que l'on donne de l'expérience client, comme un facteur incontournable.

En créant des émotions positives, l'art de l'illusion, maximise l'expérience du public et ne cesse de fasciner enfants et adultes.

Il paraît donc utile, dans le design de l'expérience client, de se servir des émotions spécifiques créées par l'illusion, pour magnifier l'expérience client.

Les trois grands principes de l'expérience magique

En créant des effets de magie pour de grandes marques depuis vingt ans, j'ai mis à jour un parallèle entre l'expérience client et l'art de l'illusion. J'ai illustré ce lien lors d'une conférence à l'AFRC. La spécificité de cet art tient à :

- Sa capacité à **surprendre** agréablement.
- Sa capacité à créer du lien en **s'intéressant** à la façon de penser du spectateur.
- Sa capacité à mettre en **joie** en créant une expérience fluide, sans friction, qu'elle soit visuelle ou auditive.

Ces trois émotions surprise, intérêt et joie sont issues du travail scientifique de l'américain Carroll Izard. Ce sont pour lui les trois émotions agréables majeures¹ ressenties par un être humain :

La surprise : Je suis étonné, mes attentes sont dépassées.

L'intérêt : Je suis absorbé par ce que je suis en train de vivre et on s'intéresse à moi.

La joie : Je ne ressens aucune difficulté dans mon expérience.

Le but d'une expérience magique est de créer ces trois émotions systématiquement.

Pourquoi se focaliser sur la création d'émotions pour magnifier l'expérience client ?

« Un événement chargé d'émotion est bien mieux mémorisé qu'un événement similaire mais émotionnellement neutre. L'adrénaline, libérée en grande quantité durant un stress ou une émotion forte semble affecter directement la mémoire. »²

Créer des émotions permet d'impacter la mémoire de façon positive et durable.

Dans le contexte de l'expérience client, impacter la mémoire par les émotions permet :

- de créer des souvenirs agréables liés à l'expérience.
- de créer des ancrages émotionnels pour associer la marque à ces mêmes émotions.

Comment créer, pour vos clients, une expérience magique ?

- Surprenez-les : dépassez leurs attentes.

La surprise, votre meilleure alliée en marketing :

« La surprise est addictive, la surprise modifie positivement les comportements, la surprise ne coûte pas cher, la surprise booste les autres émotions et la surprise entretient la passion dans une relation. » Harvard Business review, Novembre 2018

Posez-vous les bonnes questions !

Comment, même simplement, pourrais je surprendre (positivement !) mes clients ?

- Intéressez-vous à eux : créez l'empathie

Ce qui intéresse quelqu'un fondamentalement, c'est lui même !

Posez-vous les bonnes questions !

Comment je peux faire ressentir que j'écoute vraiment ma cliente ?

Comment lui montrer que je vois les choses comme elle ?

- Faites éprouver la joie en fluidifiant les interactions : anticipez !

En magie, nous anticipons ce que le spectateur va penser pour détourner sa logique. Nous voulons qu'il se pose le moins de questions possible.

Dans l'expérience client, diminuer ce travail cognitif amplifiera la joie. Plus les points de friction auront été anticipés, plus la personne sera comme bercée d'une phase à une autre dans le parcours client.

Posez-vous les bonnes questions !

Comment éliminer les moindres points de friction, les étapes inutiles ?

A vous de jouer

La magie consiste à amener le public au cœur d'une expérience agréable qui va créer la surprise, l'intérêt et la joie.

Dans le design de l'expérience client, à chaque point d'interaction avec le client, un des objectifs serait :

- de déclencher la surprise en dépassant les attentes du client,
- d'éveiller l'intérêt en considérant la personne dans une réalité qui lui est propre,
- de susciter la joie par l'absence de friction et en rendant toute interaction plus fluide.

Ces émotions ont la capacité :

- d'impacter les mémoires
- d'associer des ressentis positifs à une marque ou un produit.

L'impact mémoriel et émotionnel permet de dépasser la notion de satisfaction et milite pour la création d'une véritable relation. La force des émotions permet donc de mieux vendre car le ressenti positif déclenche l'acte d'achat, de mieux servir car l'expérience est agréable et plaisante, et au final de fidéliser car la mémoire se trouve sollicitée.

Décevez vos clients ils deviendront vos détracteurs...

« Emotionalisez » vos clients, ils deviendront vos défenseurs !

1 - *Psychologie Cognitive*, Lieury, p350

2 - *Psycho-biologie*, Breedlove, Rosenzweig, Watson pp 521-522



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ET COLLABORATEUR



A date, nombre de réflexions et de projections se focalisent sur les impacts de l'IA et de la robotisation, où la question du nombre d'emplois amenés à disparaître préempte largement le débat. Il est aujourd'hui impossible de répondre avec précision à cette question : d'une part l'environnement évolue en permanence, d'autre part il faudrait aussi être à même de rendre en compte les nouveaux métiers créés. Parce que nous pensons que le « combien » éloigne de l'action, nous avons choisi de nous focaliser sur une autre question : comment conduire cette révolution ? C'est autour de quatre enjeux que nous avons croisé les regards de dirigeants, de managers et d'experts :

- Le passage des métiers aux compétences
- La personnalisation des parcours collaborateurs
- Le nouveau rôle du manager
- La révolution de la fonction RH

Quels sont les enjeux pour les organisations ?

Passer du métier aux compétences constitue à un pivot, nécessitant de décloisonner pour identifier, suivre et développer les talents de l'organisation. De plus en plus, les profils recherchés par les entreprises ne correspondent plus tant à des fiches de poste qu'à des compétences requises – que ces dernières soient hard (maîtrise des techniques, gestion de logiciels, langues parlées, etc.) ou soft (empathie, bienveillance, capacité à s'adapter ou à naviguer dans des environnements complexes, etc.). Pour les collaborateurs au service des clients, le sujet est majeur : les périmètres d'activité et les compétences associées évoluent rapidement et fortement, en particulier sous l'effet de la digitalisation. Par exemple, les agents virtuels traitent de mieux en mieux les demandes basiques, standardisées. Tant d'un point de vue économique qu'humain, demander aux collaborateurs de s'occuper de ce type de requêtes ne dont plus réellement sens. L'enjeu pour les hommes est de se concentrer sur les demandes plus spécifiques, les plus créatrices de valeur. Cette évolution implique aussi une redistribution des tâches entre l'Homme et la Machine et par conséquent des compétences respectives. Une des difficultés de ce changement de paradigme réside dans la difficulté à appréhender la valeur des softs skills, notamment dans le recrutement des collaborateurs : « Comment puis-je évaluer si un candidat possède une réelle empathie et sera tourné vers le client ? ». ■

Extrait du Livre Blanc « La révolution des Compétences »



Le point de vue d'Armelle Bourden, directrice de l'emploi, des compétences et des parcours

professionnels au sein du Groupe Orange :

« Au sein du Groupe Orange, nous travaillons nos parcours collaborateurs à l'instar de ce que nous faisons pour les parcours de nos clients, avec pour objectif d'améliorer l'expérience vécue et l'engagement à la marque employeur.

Cela marque une rupture dans la manière de faire au sein des équipes RH : de toute évidence nous ne pouvons plus faire comme avant, il faut nous réinventer ! C'est donc une véritable révolution culturelle qui est en marche et ce pivot prend nécessairement du temps.

Notre travail de fond sur les parcours collaborateurs passe par de nouvelles approches (ex. design thinking) et nous amène à développer et valoriser de nouveaux savoir-faire. Pour cela, il est nécessaire d'identifier, en permanence, les technologies, les compétences clés et aussi les aspirations des collaborateurs, en particulier celles des nouvelles générations.

Il faut se rendre à l'évidence : si nous ne nous transformons pas, nous ne serons plus attractifs face à une quête croissante de sens, d'autonomie, de liberté.

Ce challenge pour la fonction RH implique ainsi d'être capable d'adapter et de personnaliser les processus RH en prenant en compte un écosystème de plus en plus ouvert autour du collaborateur.

Concrètement, cela se passe par le fait de construire et d'expérimenter de nouvelles manières de faire comme l'essaimage technologique, la construction de parcours collaborateur innovants, la prise en compte de retours d'expérience d'autres entreprises, etc.

Notre objectif pour les collaborateurs de Groupe ORANGE : former de futurs entrepreneurs. »



SAVE THE DATE

**MEET-UP &
GARDEN PARTY**

04 juillet 2019 | Paris

Une nouvelle formule de **Rendez-Vous d'Affaires**
alliant **business et convivialité**

Suivez-nous sur :



#AFRCGP19

DONNER DU SENS À L'EXPÉRIENCE CLIENT



Par Thomas Husson,
Vice-Président & Principal
Analyst au sein
du cabinet d'études
et de conseil Forrester.

Les consommateurs n'achètent plus des produits : ils veulent des expériences utiles, pertinentes, temps réel, cohérentes sur tous les canaux et personnalisées. Avec la révolution mobile, ils sont de plus en plus exigeants et impatient. Ils veulent de plus en plus faire coïncider leur acte de consommation avec leurs valeurs éthiques.

L'expérience client est la façon dont un client perçoit l'ensemble de ses interactions avec la marque. Forrester a mesuré et analysé cette perception en France : 56% des personnes interrogées jugent leurs expériences de marque passables et 42% mauvaises. Un constat très alarmant pour les entreprises, qui semblent en avoir pris conscience et font de l'expérience client une priorité stratégique pour 2019.

Pour décliner cette priorité stratégique en une réalité opérationnelle, les dirigeants sont confrontés à plusieurs défis et doivent mettre en œuvre en parallèle plusieurs chantiers clefs :

- **Définir une vision stratégique pour redonner du sens.** Nombreuses sont les entreprises qui ont mis en place des programmes de compréhension des parcours clients, d'observation terrain, de mesure de la satisfaction client, ou qui déploient des plateformes logicielles pour analyser la voix du client. Ces initiatives sont souvent insuffisamment reliées à la stratégie de l'entreprise : comment modéliser l'impact financier de la mesure de la satisfaction client pour investir davantage ? Quelle vision cible de l'expérience correspondant aux valeurs de l'entreprise ? Comment donner du sens à l'acte de consommation à l'heure où les clients sont de plus en plus sensibles aux valeurs que défendent certaines marques comme Dannon, Nike ou Patagonia.

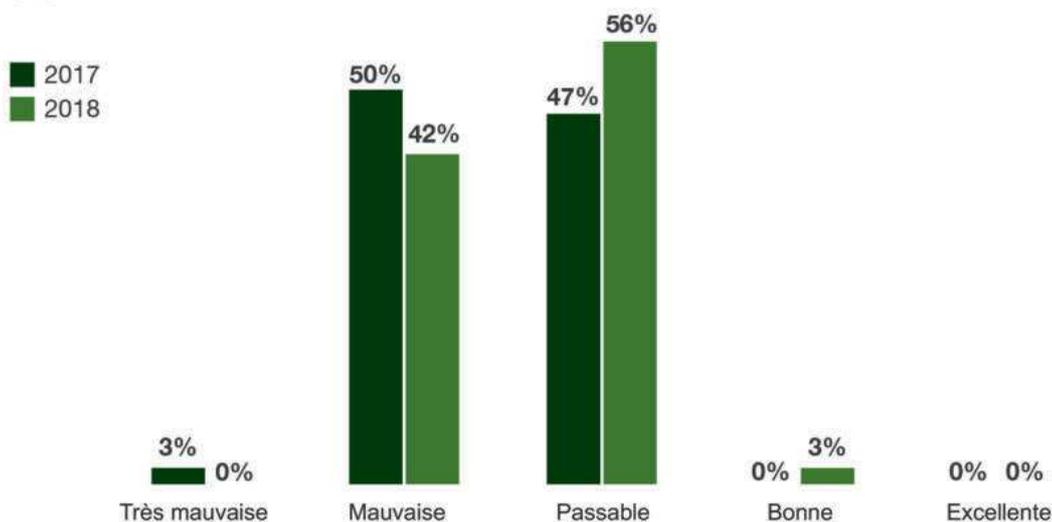
- **Faire évoluer la culture de l'entreprise.** La culture de l'entreprise est l'un

des facteurs clefs de succès les plus importants de l'expérience client. Il n'y a pas de bonne expérience client sans une bonne expérience employé. Pour impliquer les salariés – et pas seulement ceux qui sont en contact direct avec les clients – il faut leur donner les moyens et les outils dont ils ont besoin pour être efficace au quotidien. Mais il faut aussi donner un sens à leur travail en s'assurant qu'ils adhèrent profondément aux valeurs de l'entreprise et en leur expliquant en quoi ils contribuent à améliorer l'expérience client. C'est un enjeu clef de la marque employeur pour attirer les talents dont l'entreprise aura de plus en plus besoin demain : designers, ethnologues, psychologues, comportementalistes spécialistes de l'émotion, experts data, développeurs, etc.

- **Faire de l'expérience client une discipline d'entreprise.** Comme avec le digital, l'ensemble des fonctions et des directions doivent travailler ensemble à l'amélioration de l'expérience. Cela passe par des changements organisationnels profonds et des équipes pluridisciplinaires. Les dirigeants doivent incarner le changement et aller davantage sur le terrain, appeler eux-mêmes les détracteurs pour montrer leur implication et en même temps favoriser les initiatives terrain. Il faut passer de la promesse à la preuve. Le directeur marketing ne doit pas seulement analyser les comportements et les attentes des clients et définir la stratégie de marque. Il doit aussi être responsable de l'expérience de marque, en orchestrant les ressources internes. Cela suppose une meilleure excellence opérationnelle, une très forte coordination avec les équipes terrain, logistique, vente et relation client.

L'accélération de l'évolution technologique avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle, des chatbots

L'amélioration de l'expérience client est trop lente en France



Source: The France Customer Experience Index, 2018 (December 21, 2018)

© 2019 FORRESTER. REPRODUCTION PROHIBITED.

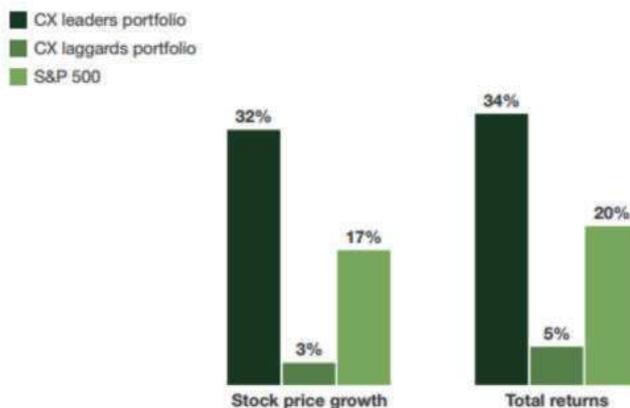
1

et des interfaces vocaux notamment va profondément modifier la relation client dans les années qui viennent. La capacité à agir sur la donnée pour person-

naliser l'expérience client va devenir un facteur différenciant. Pour bénéficier au mieux de ses avancées et assurer la pérennité des marques, il est urgent d'in-

vestir dans les fondamentaux de l'expérience client et de redonner du sens non seulement pour le client mais aussi pour les employés. ■

Il y a bien une corrélation entre la qualité de l'expérience client et la performance business



Note: Equal weighting was given to each stock when creating portfolios, and total returns is calculated without reinvesting dividends.

Source: Public stock price information from dividendchannel.com

Source: CX Quality Can Affect Stock Performance, Forrester Report, February 2018

© 2019 FORRESTER. REPRODUCTION PROHIBITED.

2

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RELATION CLIENT : UNE MÊME QUÊTE DE « SENS » ?



Par Alexandre BARILLET,
Influenceur sur l'IA
(@alex_barillet -
www.inprincipio.xyz),
conférencier, co-fondateur
du laboratoire de recherche
fondamentale en IA In
Principio, administrateur
d'enseignes retail et
Directeur Business
Development au sein du
groupe Carrefour.
Auteur d'un essai de
vulgarisation sur l'IA à
paraître à l'été 2019.

On a longtemps opposé la route du numérique à la route du physique. Ces 2 routes semblaient évoluer en parallèle comme n'étant jamais amenées à se rencontrer, chacune ayant ses propres règles voire, ses propres users. Aujourd'hui, chacun sait que ces users sont les mêmes. Ils empruntent simplement alternativement ces 2 routes.

Mais le monde vers lequel nous tendons ne fera plus de distinction. La tendance retail du « Phygital Commerce » témoigne de la fusion de ces 2 routes. L'expérience digitale, de son côté, tend à être de plus en plus humaine. Sur ce créneau-là, les géants du numérique donnent la cadence. Leur atout majeur ? L'IA.

L'IA, comment ça marche ?

Démystifions la chose. L'IA est « stupide » à en croire les propos même d'Andrew Moore, patron de l'IA Google Cloud. Mais elle est déjà capable de prouesses.

La logique du Machine Learning est simple : montrez à la machine suffisamment d'exemples et elle sera capable d'en extraire des caractéristiques clés, socles de ses décisions futures. Mieux : plus elle sera nourrie d'exemples, plus elle sera douée (« Deep Learning »).

C'est ainsi que fonctionne la recon-

naissance d'images : des millions de photos d'un objet sont fournies à la machine. Elle les décompose par pixel. En réunissant ces pixels, elle constate un schéma récurrent : plusieurs pixels, puis plusieurs ombres, plusieurs formes, plusieurs roues, un rétroviseur... « c'est une voiture ! ». Parfois, elle se trompe. L'homme corrige alors. Avec cet apprentissage par essai-erreur, l'algo s'autorègle jusqu'à avoir statistiquement presque toujours raison.

La machine sait alors dire « voiture » quand elle en voit une. Elle ne sait pas ce que c'est, ni à quoi ça sert du reste.

Dans le domaine de l'analyse prédictive, la machine est capable d'établir des liens entre des événements. Ainsi, elle sera en mesure de trouver des corrélations entre des éléments n'ayant a priori aucun rapport entre eux. Par exemple, en voyant que les ventes de barbecues rouges vont être boostées dans un magasin s'ils sont à droite en entrant, à 49.90€, si la température est comprise entre 18° et 21° et que la pression atmosphérique est faible.

C'est sur ce même principe que fonctionne la reconnaissance vocale: la machine décompose un son, sa longueur d'onde et sa fréquence hertzienne jusqu'à établir le lien avec un phonème, une syllabe puis un mot.



L'IA est « stupide » à en croire les propos même d'Andrew Moore, patron de l'IA Google Cloud. Mais elle est déjà capable de prouesses.



L'IA en quête de sens

Une autre discipline consiste alors à donner du sens à ce mot. Celle-ci se nomme le traitement automatique du langage naturel. Un pan de l'IA qui nourrit les « chatbots » censés entrer en relation en langage naturel avec l'humain même si cette « relation » se limite aujourd'hui à du question/réponse. Il n'y a d'intelligence ici que dans la capacité pour la machine de savoir que derrière 1 000 façons de poser une question se trouve... la même question. La machine extrait alors la réponse dans une base de données où la réponse a été prévue.

Là encore, pas de « compréhension » de ce qui a été demandé : l'IA associe des sacs de mots à une requête et va chercher la réponse associée. Le moteur exécute une requête mais n'a rien compris. Il n'est pas du tout passé par la case « sens ».

Et la relation client dans tout ça ?

En dressant des schémas récurrents en face d'une typologie de clients et de conversations types, l'IA peut identifier les raisons d'un appel et le risque associé pour qu'un humain prenne le relais si nécessaire.

Dans le domaine du SAV, par exemple, 80% des appels concernent les mêmes 20% de questions. Scénariser ces questions et y préparer les réponses est chose aisée : la tâche de l'opérateur humain s'en voit enrichie puisque les sempiternelles mêmes questions sont laissées à la charge du robot.



Dans le domaine de l'analyse prédictive, la machine est capable d'établir des liens entre des événements. Ainsi, elle sera en mesure de trouver des corrélations entre des éléments n'ayant a priori aucun rapport entre eux.



La reconnaissance d'images permet aujourd'hui de traiter les réclamations manuscrites et autres documentations (d'identité, justificatifs de domicile,...) de façon automatisée sans concentrer l'humain sur des tâches rébarbatives de saisie. Une étape clef de la relation client est alors automatisée pour fournir l'info pertinente directement à l'humain pour analyse.

L'analyse efficiente induit le recours à la raison. Elle permet à notre esprit de nuancer et de faire preuve de discernement dans des situations a priori similaires.

On comprend que la quête de sens de l'IA est celle de la compréhension. L'IA est bête telle qu'elle existe aujourd'hui, c'est un fait. Elle fait des choses phénoménales, mais elle ne comprend pas ce qu'elle fait. Elle n'est pas capable de raisonner car elle ne conceptualise pas. Chez In Principio, nous développons jus-

tement ces capacités : notre machine sera capable d'écoute, de distiller ses conseils en adaptant ses propos au profil de l'interlocuteur, d'expliquer, de présenter des bénéfices clients clairs, circonscrits et priorisés, d'argumenter, de négocier. Ce sont les 1ers pas de ce que les spécialistes appellent l'Artificial General Intelligence (AGI).

Le client pourra s'appuyer sur les compétences d'une machine, neutre, nourrie des dires d'experts et capable d'en simplifier le propos. Tout simplement car elle aura compris.

Croyez-le bien : les géants du numérique tendent tous vers l'AGI. Ils font avancer le monde vers une relation homme-machine sans précédent. Non seulement ils y ont intérêt mais il en va de leur survie. Soyez-en donc sûrs, la relation client du futur sera conversationnelle et grandement automatisée ou ne sera pas. ■



On comprend que la quête de sens de l'IA est celle de la compréhension. L'IA est bête telle qu'elle existe aujourd'hui, c'est un fait. Elle fait des choses phénoménales, mais elle ne comprend pas ce qu'elle fait.



DONNÉES ET EXPÉRIENCES CONNECTÉES À L'HEURE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : LA CLÉ D'UNE RÉUSSITE DURABLE POUR LES MARQUES



Olivia Faucheux,
Customer eXperience Sales
Development Manager, Oracle.

Chaque jour dans votre entreprise, vos clients interagissent avec votre marque. Ils expriment leur satisfaction sur l'utilisation de vos produits et services, ils en apprécient les améliorations, et partagent leurs avis – négatifs ou positifs – avec leurs pairs, leurs amis, voire avec des inconnus. Si vous êtes à l'écoute de vos clients, vous constaterez qu'ils sont tout à fait prêts à partager avec vous ces précieuses informations. Se pose alors la question de savoir comment, dans votre entreprise, vous réagissez face aux comportements de vos clients. La réponse à cette question est d'importance car elle détermine le niveau de qualité de l'expérience client que propose votre entreprise.

Il n'y a pas si longtemps, les consommateurs étaient assez limités dans leurs

échanges avec les marques. L'adoption généralisée des nouvelles technologies de ces dernières années a considérablement développé les échanges entre marques et consommateurs. Ces nouvelles manières de communiquer avec le marché ont logiquement amené les entreprises à revoir leurs processus métiers, et tout particulièrement ceux relatifs à l'expérience client. Les marques doivent cesser de parler de façon abstraite de l'expérience client : elles doivent dès maintenant développer des initiatives concrètes, spécifiques, capables d'être mesurées et optimisées ; grâce aux données et expériences connectées, ainsi qu'aux nouvelles technologies digitales.

Les données connectées

Pour rendre l'expérience client aussi





L'un des meilleurs moyens d'améliorer rapidement l'expérience client passe par la personnalisation.

fluide que possible, il est essentiel de supprimer les silos de données et d'unifier les actions marketing, commerciale et celles d'autres services en vue de générer des interactions pertinentes entre tous. Il est essentiel que les marques définissent une véritable stratégie concernant ces données : quelles informations doit-on récolter, et quelle sera leur utilisation.

L'un des meilleurs moyens d'améliorer rapidement l'expérience client passe par la **personnalisation**. Quand l'expérience proposée est personnalisée et cohérente tout au long du parcours du client, tout le monde y trouve son compte.

Un nouveau concept : les intelligences connectées

Les avancées technologiques façonnent en permanence nos habitudes de consommation. Les entreprises qui ne prennent pas en compte ces changements fréquents dans les comportements de leurs clients prennent de gros risques : elles perdent non seulement des parts de marché à court terme, mais elles se privent aussi d'informations précieuses qui pourtant les aideraient à faire progresser leur expérience client.

Alors qu'aujourd'hui les activités marketing se développent principalement à partir de scénarios prédéfinis et du comportement attendu des consommateurs, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, appelé couramment « machine learning », offrent

des avantages bien plus importants. Créer de façon immédiate des réactions pertinentes et spécifiques à chaque situation, conduit à des expériences client bien plus efficaces, plus rapides et plus personnalisées. Ce **nouveau concept d'intelligence connectée** va rapidement s'imposer à toutes les marques qui veulent rester en tête de la course.

Les expériences connectées

Aujourd'hui, les consommateurs sont en ligne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ils utilisent Internet pour rechercher par eux-mêmes les informations dont ils ont besoin, et ils s'attendent tout naturellement à ce que votre entreprise s'inscrive dans cette disponibilité permanente.

Ce changement de paradigme « omnicanal », visant à savoir quand, où et comment servir les clients, est d'une importance capitale pour l'ensemble des entreprises et constitue pour elles un énorme défi. Les consommateurs d'aujourd'hui vivent dans un monde où tout leur est accessible en un clic et votre entreprise se doit d'y participer, notamment parce que les grandes marques les ont formés à cette attente. Dire que « le client passe avant tout » n'est pas un simple slogan, c'est devenu un moteur nécessaire à la survie des entreprises.

Une stratégie omnicanale réussie nécessite l'adoption de solutions dynamiques qui permettent à la marque d'établir des relations suivies avec ses clients, via des canaux de communication qu'ils

ont eux-mêmes choisis, tant en ligne que hors ligne. La collecte, l'analyse et l'exploitation des données provenant des interactions avec les consommateurs sont essentielles pour aider les décideurs à prendre les bonnes décisions. Les entreprises sont alors mieux armées pour concevoir des solutions personnalisées, et offrir à leurs clients une expérience unique qui gagnera leur confiance et leur fidélité.

Les consommateurs d'aujourd'hui ont des exigences toujours plus grandes qui exigent des marques d'apporter des réponses pertinentes, adaptées à chaque situation. A travers une approche plus intelligente de l'expérience client, Oracle permet de répondre à ces exigences. Nos solutions permettent d'unifier, de synchroniser et d'enrichir les données des clients tout au long de leur parcours avec les marques : prise de renseignement, promotion, vente, après-vente et support, quel que soit le support de communication, le lieu, le moment et le mode d'interaction. Les récentes innovations digitales permettent de connaître les besoins des clients avec une très grande précision : c'est pourquoi l'intelligence artificielle, les chatbots, l'internet des objets et la réalité augmentée deviennent des atouts véritablement indispensables aux marques, car vecteurs de différenciation sur des marchés toujours plus concurrentiels. Des outils technologiques au service des marques capables de leur fournir la clé d'un succès à long terme. ■

MELIA RÉINVENTE LES VACANCES GRÂCE AUX OBJETS CONNECTÉS



Depuis juin 2018, lors de l'enregistrement dans les hôtels **Sol Katmandu Park Hotel** et **Calviá Beach The Plaza**, les clients du groupe Melia reçoivent un bracelet connecté qui leur permet non seulement d'ouvrir la porte de leur chambre, mais aussi de payer les services classiques d'hôtellerie (spa, restaurant...). Surtout, il est également possible de l'utiliser pour prendre un café chez Starbucks ou bien faire des achats

de vêtements chez Mango, tous deux situés à côté de l'hôtel. Le tout grâce à une application gratuite créée par Oracle, qui permet, entre autres, aux parents de fixer des limites de dépense pour les enfants.

Les objets connectés – un marché en pleine expansion

Melia suit et réinterprète l'exemple de

Disney et Carnival et lance les bracelets connectés.

À la différence des projets MyMagic+ et **MagicBand** de **Disney** et le **Medallion** proposés par Carnival Corporation dans le secteur des croisières touristiques, le projet de bracelet intelligent de Melia en co-création avec Oracle, a été pensé avec la volonté de créer un écosystème vertueux incluant les commerces situés à proximité des hôtels. À la recherche

d'idées innovantes afin de mettre en valeur le village de Magaluf, les deux équipes ont mis en place un projet qui a obtenu ensuite la bénédiction du COO André Gerondeau.

Innovation collaborative (rapidement)

L'innovation est souvent un défi pour les grandes organisations. Il y a quelques années le même type de projets était plus complexe à adopter. Dans l'expérience Melia on retrouve quelques ingrédients secrets pour stimuler l'innovation:

- Stimuler la recherche continue d'idées et l'évolution des technologies émergentes
- Célébrer le succès des projets promoteurs
- Faciliter la création d'ateliers d'idéation, et groupes de réflexion : équipes multidisciplinaires et diversifiées sur le plan culturel, éducatif etc.

Grace à cette démarche, l'idée et le prototype étaient prêts dans un délai de seulement trois mois: le bracelet électronique incorpore un système RFID connecté aux systèmes de gestion hôtelière, de réservation et de marketing.

Le futur du projet - une relation nouvelle avec les clients

En attendant les premiers résultats du projet, Sara Ranghi, Brand leader for Corporate Brands and Customer Experience chez Melia, avoue que la source d'inspiration est Le MagicBand. La même stratégie de personnalisation a été un succès dans les parcs thématiques de Disney, qui déclara une augmentation de 6% de la dépense moyenne par client dans le Rapport Annuel du 2013, année de lancement de MyMagic+, le projet de portail client en ligne.

L'attention de Melia, autrefois focalisée sur une transaction commerciale - souvent unique - évolue désormais vers la maximisation de la valeur que l'utilisateur tire du «service-produit» hôtelier tout au long son cycle de vie. L'analytique de ces nouvelles données, en comparant des divers modes d'utilisation, donne la possibilité d'affiner la segmen-

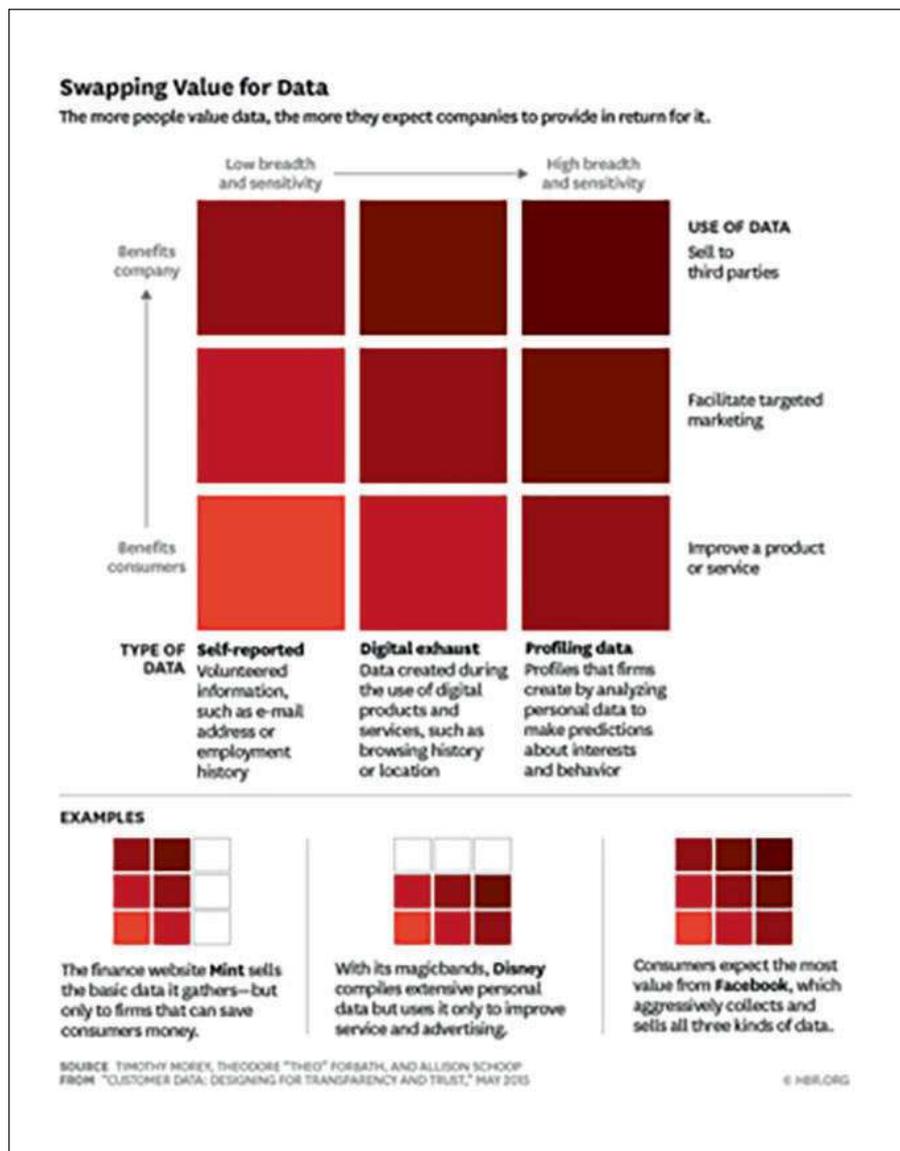
tation, créer des offres et services sur mesure et d'élaborer des stratégies de tarifications plus sophistiquées.

La valeur des données

Une recherche récente per Timothy Morey, Theodore Forbath et Allison Schoop pour le Harvard Business Review révèle que lorsque les données sont utilisées pour optimiser un produit ou un service, les consommateurs considèrent généralement que l'amélioration apportée constitue un bénéfice suffisant qui justifie l'utilisation de leurs données. Mais ils attendent plus de contreparties en échange des données utilisées pour affiner une stratégie marketing. Ce sont leurs historiques d'achat cédés

à des tiers qui suscitent chez eux les plus fortes attentes. En d'autres termes, la valeur que les consommateurs accordent à leurs données augmente à mesure que leur caractère sensible s'accroît. **(voir infographie « Swapping value for data »)**

Les utilisateurs du bracelet transmettent ainsi un nombre élevé de données, mais en échange ils obtiennent un service et la perception d'un accès privilégié et la sensation de contrepartie proportionnée. Sara Ranghi de Melia se donne un nouvel objectif pour la deuxième phase du projet: la personnalisation de l'expérience grâce à une exploitation intelligente des données. ■



L'INVASION DES BOTS AURA-T-ELLE LIEU ?

« 85% des entreprises prévoient d'investir dans des robots conversationnels pour leurs interactions clients à l'horizon 2020 », « La proportion d'interactions humaines dans le champ des services clients sera réduite à 30% dans les deux prochaines années ».

Qui n'a pas entendu ces prédictions ? Qu'en est-il réellement ? Et de quoi parle-t-on ?

C'est quoi un Bot conversationnel ?

On parle ici de Bot à base d'Intelligence Artificielle, celui qui semble dialoguer naturellement, comprendre nos demandes et ne pas suivre une arborescence prédéfinie. Sans l'IA (et la compréhension du langage), le bot ne ferait pas plus parler de lui que le premier SVI. Ces bots se déclinent sur différents supports et canaux :

- Le **ChatBot** [dialogue en mode texte], c'est l'automatisation du live chat et une extension du site web et de l'application mobile,
- Le **CallBot** [dialogue par téléphone], c'est l'automatisation du centre d'appels et une nouvelle génération de SVI,
- Le **VoiceBot** [dialogue vocal], il se démocratise avec les assistants vo-

caux des enceintes connectés et arrive dans tous les objets connectés, voire les robots.

Les points communs de ces bots sont pour le Client une disponibilité en autonomie 24x7 sans attente et pour la Marque une réduction de coût en soulageant les téléconseillers.

Deux visions du Bot Client

Deux fonctions se partagent la Relation Client avec sa vision du Bot et de son utilité : le Marketing porté par le digital et le Service Client supporté par l'humain.

Pour le **Marketing**, l'objectif est de donner envie et faire acheter en pilotant des ROIs & des taux de transformation. Le Bot permet de maximiser sa présence sur tous les canaux vers un maximum de contacts pour dialoguer, recommander, informer et vendre. Ainsi, mettre un vendeur où il n'y en avait pas est une avancée pour la Marque mais aussi pour le Client qui s'informe en autonomie. Cela explique l'explosion des bots Marketing, principalement ChatBot (depuis le web domaine du marketing) et récemment VoiceBot (utilisé comme nouveau média de communication).



Du côté du **Service Client**, l'objectif est d'assister et résoudre les problèmes en suivant des QS et des temps moyens de réponse.

Le client s'attend à une obligation de résultat contrairement à la proposition de moyen du marketing ; et cela change tout.

Les Bots du Service Client

Mettre un bot entre l'agent et le client, quel que soit le canal, est générateur de frustrations si le service n'est pas pertinent et bloque le contact humain attendu.

Le Bot doit proposer des opérations simples et fluidifier la mise en relation avec un conseiller avant d'essayer de résoudre des problèmes complexes.

Une piste pour un ChatBot ou CallBot qui a du sens :

- identifiez les motifs de contacts (téléphoniques ou chats) répétitifs et automatisables,
- commencez par reconnaître un motif (une intention),
- traitez uniquement cette demande et passez la main à un agent pour tous les autres cas,
- optimisez la reconnaissance, observez les autres motifs,



85% des entreprises prévoient d'investir dans des robots conversationnels pour leurs interactions clients à l'horizon 2020.



- ajouter un nouveau service et recommencez.

Si vous disposez d'un SVI, transformez-le en CallBot, en remplaçant les menus par des intentions reconnaissables et suivez le même processus.

Le Bot de demain

Une fois votre ChatBot ou CallBot adapté, rendez-le accessible depuis l'assistant vocal de l'enceinte connectée de vos Clients pour plus de proximité et moins de trafic sur le centre de contacts. En effet pourquoi appeler ou écrire si le Bot est déjà à portée de voix ?

Pour le Client, c'est plus de spontanéité et de simplicité sans effort pour contacter la Marque tout en faisant autre chose. Pour la Marque, c'est traiter des demandes en dehors du Centre de Contacts avec une reconnaissance automatique du Client. De nouveaux services personnalisés pourront utiliser les informations de contexte d'utilisation (fournies par l'objet communicant) voire demain les données physiologiques du Client.

Comme les autres Bots, le VoiceBot doit passer la main à un conseiller dès qu'il ne sera plus dans son domaine de compétence - sans cela il n'y aura pas d'engagement Client.



En conclusion

Oui, il devrait y avoir plus de Bots sans obligatoirement d'impact sur les conseillers pour fournir des services inexistantes aujourd'hui - beaucoup seront Marketing ou Serviciel.

Non, le Bot ne remplacera pas de si tôt le conseiller Service Client qui «jingle» avec ses multiples outils non intégrés ou qui apporte un soutien empathique. Par contre, le bot lui filtrera les demandes importantes.

En fait, la prolifération des bots et des

objets communicants augmentera mécaniquement les interactions (entrantes et sortantes) et le besoin à un moment ou à un autre de dialoguer avec un humain.

Et vous, où en êtes-vous de vos projets Bots ? Participez en 5 min. à l'enquête* (Bot en France) et nous partagerons la réalité terrain avec vous prochainement.

Eric Buhagiar (aiSperto) pour l'AFRC

*Pour répondre à l'enquête, rdv sur le blog de l'AFRC : www.afrc.org

LE FUTUR À PORTÉE DE VOIX : PREMIERS ENSEIGNEMENTS ET CONSEILS-CLÉS POUR VOUS PRÉPARER À L'ESSOR DU VOCAL



Par **Jean-Baptiste CHETTI**,
Directeur Associé
et **Aurélien ABDOUL**,
Senior Manager
ThinkMarket.

Enceintes connectées, assistants vocaux ? NLP, NLU, speech-to-text ? Echo dot, Galaxy Home ?

Voilà des expressions qui fleurissent depuis plusieurs mois avec l'arrivée sur le marché français des enceintes connectées, principalement de Google, Amazon et Apple, ainsi que celle d'assistants vocaux plus récents type Bixby (Samsung) ou Cortana (Microsoft).

En pleine étude du panorama des agents conversationnels pour une présentation au Digital Benchmark de Berlin, nous nous sommes penchés sur les opportunités que représentent les technologies du vocal pour les acteurs de la relation client.

Les perspectives de l'essor du vocal, en quelques chiffres

- Aujourd'hui, les taux de reconnaissance vocale sont de l'ordre de 95% (*Google Machine Learning, Kleine Perkins Internet Trends, 2017*) ce qui permet aux assistants vocaux d'entretenir une conversation fluide et naturelle avec l'utilisateur
- D'ici 2020, plus de 50% des requêtes Google se feront à la voix (*Étude ComScore, 2016*)
- D'ici 2020, plus de 75% des ménages américains devraient être équipés d'une enceinte vocale (*Gartner, 2017*)

Face à ces prévisions optimistes, la réalité des usages actuels est tout autre : seulement 19% d'utilisateurs réguliers des enceintes connectées (*Baromètre My Media 2018*) et un taux de rétention moyen d'une application vocale après deux semaines d'utilisation qui avoisine les 6% (*Dialog studio*).

Malgré des usages encore restreints, les opportunités de développement et de pénétration du marché pour cette nouvelle technologie restent importantes notamment dans l'enrichissement de votre expérience client.

Comment fonctionne un dispositif vocal ? En quoi la « vocalisation » de l'expérience client peut-elle servir votre business et votre marque ? Quelles pourraient être les contraintes et freins actuels au développement de votre voicebot ?

Nos experts, au retour du CES et du NRF, ont décrypté à l'occasion d'un petit-déjeuner le 31 janvier dernier en collaboration avec l'AFRC, ce qui se cache derrière l'essor du vocal et l'empreinte que cette nouvelle technologie apporte à la relation client.

Deux constats forts

- Les technologies se sont fiabilisées et les clients sont naturellement appétents à la voix
- Les usages restent malgré cela encore limités

En effet, les raisons pour lesquelles les clients font appel à une commande vocale se révèlent aujourd'hui assez élémentaires. Selon une étude Search Foresight datant de 2018, les demandes vocales les plus récurrentes se réfèrent majoritairement à de la simple recherche web (pour 86% d'entre elles), ou encore à demander la météo (69%).

Au regard des opportunités de ce marché, les entreprises ont commencé, pour certaines depuis plusieurs années déjà, à étoffer leur offre de services/produits par le biais de nouvelles technologies vocales, véritables sources de diversification de l'expérience client.

Nous avons notamment pu constater au CES en janvier dernier que les industriels travaillent à l'enrichissement de leurs gammes en intégrant directement un assistant vocal dans leurs produits : interrupteurs connectés Legrand, caméra Onelink Bell ou encore toilettes connectées Numi 2.0 de Kohler, tous alimentés par Alexa.

Embrasser le pan technologique et juridique pour établir une stratégie viable

La chaîne de valeur d'un dispositif vocal est similaire à celle des bots textuels (collecter la donnée, la comprendre, l'analyser, la traiter et la restituer). La complexité supplémentaire des voicebots est liée à la captation de ces données. Traiter un fichier audio nécessite des interventions techniques additionnelles (comme le nettoyage des bruits de fond et la normalisation du fichier). Pour délivrer ces différents niveaux d'intelligence et de service, il est nécessaire de maîtriser les différentes briques technologiques qui se réfèrent aux différentes étapes : machine learning, Natural Language Processing (NLP), Text-to-speech, Speech-to-text, Wake word, ...

Outre la maîtrise des technologies, la prise en compte des contraintes juridiques (notamment sur la protection des données personnelles) est égale-

ment clé : les commandes vocales soulèvent de nouvelles questions relatives à la protection des données et donc au risque de piratage de celles-ci qui mettrait en péril, entre autres choses, les usages à authentification vocale.

Quelle trajectoire pour sa stratégie vocale ?

L'exploitation de la voix au sein du dispositif relationnel doit répondre à une logique séquencée de montée en compétence des équipes métier.

Il est pour ce faire nécessaire de tester différentes logiques afin de percevoir les usages, maîtriser l'écosystème marché, construire un socle technique pérenne et garantir une cohérence des parcours/canaux.

La montée en compétence se fait nécessairement dans une logique de test and learn où les objectifs sont doubles :

- travailler sur de nouveaux usecases à valeur autour du vocal, pour tester l'appétence des utilisateurs et déterminer quels sont les cas d'usage les plus pertinents (logique ROIste)
- intégrer les parcours vocaux dans son écosystème afin de monter en compétence sur les briques opérationnelles et maîtriser les enjeux techniques.

C'est par le biais de cette approche progressive et pédagogique que l'organisation pourra tendre vers un modèle à

valeur, où la voix est une véritable expérience intégrée aux parcours clients.

Nos conseils pour bien prendre le virage du vocal :

1. Optimisez votre stratégie de référencement vocal (différente du SEO « classique ») pour ne pas perdre de position (en introduisant des mots-clés conversationnels et en travaillant ceux de longue traîne, en pensant au référencement local, en développant une stratégie mobile first, ...)
2. Anticipez l'industrialisation du vocal au sein de votre organisation avec les nouvelles fonctions métiers qui seront essentielles demain
3. Changez vos réflexes en termes d'UX car l'expérience vocale répond à des codes différents (écrire en langage naturel, faire confirmer les actions critiques par l'utilisateur, le guider pas à pas, ...)
4. Mettez en œuvre les bonnes pratiques de privacy dès le démarrage du projet (consentement, obligation de limitation de durée du traitement, principe de finalité, ...)
5. Définissez l'identité de votre dispositif vocal car il est le reflet de votre image de marque en travaillant la personnalité (humour, syntaxe, interjections, tutoiement/vouvoiement, ...) et le son (timbre, diction, genre, volume, ...) de votre assistant.



INTERVIEW DE MAUD BAILLY



Maud Bailly,
Chief Digital Officer Accor,
lauréate de la Palme
Directeur Client
de l'année 2018 et membre
du Conseil d'Administration
de l'AFRC.

Quelle est votre vision personnelle de l'Expérience Client ?

Dans un secteur aussi profondément *disrupté* que celui de l'hospitalité, et face à une concurrence toujours plus agressive – alliant groupes hôteliers traditionnels et *pure players* – l'expérience client constitue à mes yeux le levier de différenciation durable de AccorHotels.

Tout d'abord parce que l'hospitalité, c'est le goût, le souci des autres, la volonté de savoir accueillir nos clients pour leur offrir une expérience unique : notre ADN, chez AccorHotels, c'est la passion du service. Et la passion des gens.

Une expérience client réussie est bien plus qu'un séjour sans encombre au sein d'un hôtel. Son succès doit recouvrir une expérience globale ; qui commence par une réservation en ligne claire et efficace, un check-in rapide à l'hôtel, un accueil personnalisé au plus près des attentes de nos clients. En 2018, nous avons développé à l'échelle de plus de 3500 de nos hôtels un outil unique, Accor Hotels Digital Card, qui permet de servir au mieux nos clients, en les connaissant et en les reconnaissant - qu'ils voyagent en Asie, en Europe ou en Afrique, pour le loisir ou pour motif professionnel - tout en étant en pleine conformité avec le Règlement Général relatif à la Protection des Données. Car une véritable personnalisation se doit d'être une personnalisation responsable.

Au-delà de la personnalisation, du sur-mesure, l'expérience client c'est la simplicité et la fluidité. Or le digital marque précisément l'ère de la simplicité : bon nombre de *success stories* sont nées de services simples, faciles d'usage, répondant à de véritables attentes de nos clients. A l'ère du digital, l'hospitalité doit donc offrir une expérience client combinant à la fois tout son savoir-faire dans la prise en charge physique, concrète, au sein de l'hôtel, et la fluidité de services en ligne permettant de rendre le séjour toujours plus

simple à concevoir, à vivre et à noter. L'expérience client, c'est enfin un constant enrichissement des services offerts ; ce que nous avons appelé, au sein de AccorHotels, « l'Hospitalité Augmentée », avec, sous l'impulsion de Sébastien Bazin, la création d'un écosystème unique, passé de 12 à plus de 35 marques, mais également enrichi de nombreux partenariats (plus de 70 au sein de notre programme de fidélité Le Club AccorHotels, tels que récemment Eurostar) et de services connexes autour de la mobilité, du voyage (VeryChic) et du divertissement (AccorHotels Arena).

Pour fidéliser nos clients, il faut leur offrir non seulement un service irréprochable, mais également aller au-delà de la simple nuitée, à travers de la restauration, des concerts, des événements sportifs, des services de conciergerie ou de co-working... une « expérience » au sens propre du terme. Qui doit donc être simple, ancrée dans une solide expertise de personnalisation, et constamment renouvelée par une gamme de services enrichis.

En quoi votre action s'inscrit-elle dans les valeurs de l'entreprise ?

La dynamique de transformation que je porte, à la fois digitale et culturelle, baptisée « Impact », s'inscrit en droit fil des valeurs cardinales de l'entreprise :

- **Respect** : c'est la base essentielle d'une relation durable à l'autre. Respect des clients, évidemment, à travers une protection de leurs données, la revendication du RGPD comme une opportunité et une contrainte ; respect des collaborateurs, à travers la promotion du potentiel de chacun de nos talents, et de la notion de diversité, qui m'est très chère et que je porte notamment à travers le réseau d'entreprise RiISE que nous avons lancé chez AccorHotels ;

- **Confiance** : la confiance a été le cœur d'Impact, puisque j'ai construit cette stratégie avec l'ensemble de mes pairs

au niveau du Comex et chacune des régions du groupe. Ma stratégie Impact est née de six mois de co-construction, de co-design, pour identifier ensemble les leviers prioritaires de la transformation digitale de l'entreprise ;

- **Passion du client** : et comment ! il ne faut pas rester dans le secteur de l'hospitalité si on n'a pas cette valeur chevillée au corps... Passion du client, devenu « double » depuis que nous avons vendu nos murs en 2018 : le client au sein de nos hôtels, et le client propriétaire, c'est-à-dire celui qui a choisi de nous faire confiance dans la gestion d'une de ses propriétés sous une de nos enseignes. La passion du client se décline au quotidien chez AccorHotels : souci du service, empathie, recueil et analyse de retours de clients quotidiens (au niveau de chaque hôtel via l'outil « Voice of the Guest » comme des directions Guest mais aussi Produit de mon département), élaboration de nouveaux services se nourrissant de leurs attentes, création de « sparkle stories », des attentions sur-mesure, grâce à l'outil précité ACDC, volonté d'offrir des expériences uniques pour nos membres du programme de fidélité...

- **Innovation** : c'est une absolue nécessité pour un groupe de services comme le nôtre. Demain, la surprise d'aujourd'hui offerte au client ravi sera devenue une habitude, voire un dû ; demain, les usages de paiement, de consommation, les attentes des clients auront évolué à un rythme accéléré. Pour anticiper ces changements toujours plus rapides, nous devons en permanence investir dans une veille technologique et comportementale, avec pour moteur l'innovation. Nous travaillons ainsi au quotidien avec un écosystème de start-ups et sommes en permanence dans l'observation des tendances de demain, pour ne pas subir les futures disruptions, mais les saisir comme autant d'opportunités pour réinventer l'expérience client ! Cela vaut pour l'intelligence artificielle, le conversationnel – avec notre chatbot « PhilWelcome », la reconnaissance faciale, la blockchain, etc...

- **Esprit de conquête** : ne jamais se reposer sur ses lauriers. Aller chercher la croissance partout où elle se trouve. L'hospitalité est un secteur béni, comme le rappelle souvent Sébastien Bazin, mais la concurrence est vive, et nous sommes déterminés à poursuivre notre rôle de leader, qui nous vaut déjà d'être numéro 1 en Europe, en Amérique du Sud, en Asie (à l'exception de la Chine), en Afrique et Moyen-Orient ou encore en Australie. L'esprit de conquête, c'est comprendre aussi qu'une stratégie digitale pertinente ne saurait s'appliquer de la même manière partout sur la planète : c'est ainsi que pour saisir l'opportunité de la croissance chinoise, nous avons conçu, dans le cadre d'Impact, le plan « China2020 », qui permet d'activer tous les leviers possibles pour permettre au groupe de conquérir le marché chinois, mais aussi la clientèle chinoise à l'étranger. Et il en est allé de même pour le déploiement du paiement fragmenté au Brésil (parcelamento), car l'expérience client, c'est aussi la pleine prise en compte des usages et des attentes spécifiques de nos clients au sein de chaque région ;

- **Performance durable** : je suis convaincue que nos grandes entreprises ont un devoir d'exemplarité, de transmission et de solidarité. Exemplarité en matière de protection de l'environnement, au regard du programme « Planet21 » ; transmission à travers les dispositifs de coaching et de mentoring offerts aux membres du RiiSE ; solidarité à travers les missions d'éducation ou humanitaires financées par AccorSolidarity, dont je suis membre du Conseil d'Administration. Enfin, une « performance durable », c'est aussi pour moi un usage respectueux de la donnée de nos clients ; je fais le pari qu'à court terme, nos clients choisiront de plus en plus des entreprises responsables, soucieuses de la vie privée de leurs consommateurs. La data ouvre un champ des possibles immense en terme de service, d'intelligence artificielle, de renouvellement en profondeur de l'expérience client ; mais nous devons ancrer ces évolutions dans une personnalisation... durable, car responsable !

En quoi votre action contribue-t-elle au développement de votre entreprise ?

Ma fonction de CDO me permet de pouvoir influencer sur une large gamme de leviers et de ressources, tous au service à la fois de nos clients et du business, à savoir les ventes, la distribution, les systèmes d'information, l'expérience client au sens large (programme de fidélité, contact centers, CRM, réseaux sociaux,...), les services aux hôtels et régions, l'ensemble de nos plateformes digitales, ainsi que la donnée.

Ma stratégie « Impact » vise, à l'appui de l'ensemble de ces leviers, à maximiser la satisfaction de nos clients ainsi que la performance globale de nos hôtels, en leur offrant les services les plus adaptés. Je suis donc au service du terrain, des régions, car ce sont les collaborateurs dans les hôtels qui, au final, seront les garants de l'expérience client sur place.

Mon rôle est aussi un rôle d'anticipation, au service de toute l'entreprise : la digitalisation, c'est l'ère de la multitude... des chocs. Choc de l'intermédiation, choc des nouveaux moyens de paiement, choc de l'intelligence artificielle... Mon action, et celle de tous mes collaborateurs, est de transformer le choc de demain en opportunité de croissance pour le groupe tout entier.

Enfin, Impact a vocation à porter une transformation à la fois digitale, commerciale... et culturelle. En repensant en profondeur notre organisation et nos manières de travailler, Impact vise à soutenir le développement de Accorhotels dans son ensemble, pour l'aider à vivre la digitalisation du secteur comme une formidable opportunité, et à s'adapter en conséquence dans nos modes de fonctionnement. Aller plus vite, exécuter plus vite, tester davantage, basculer en co-design de nos solutions, développer de l'agile, du matriciel, tout ceci participe d'une révolution culturelle qui, je l'espère, doit soutenir la performance du groupe. >>>

Quelle est votre promesse relationnelle ?

Feel welcome, Feel unique and Feel proud belong to the Accorhotels community !

Par quels moyens humanisez-vous la Relation Client ?

Il n'y a pas de Relation client sans profonde dimension humaine. Dans la

posture de nos 280,000 collaborateurs et dans leurs valeurs autour de la passion du client. Dans le souci de donner du sens et de créer des attentions spéciales, à travers l'outil ACDC, dans nos hôtels. Dans les offres de notre programme de fidélité, pour faire vivre des moments exceptionnels, tels qu'une rencontre avec Teddy Riner, Serena Williams, assister à la Rider Cup ou au Festival de jazz de Montreux. Tout doit partir de l'humain !

Comment prenez-vous en compte l'expérience client ?

De différentes manières :

- Nous travaillons avec des outils de recueil quasi quotidien des retours de nos clients, sur notre site AccorHotels.com (où figure la bannière « votre avis »), ou encore à travers des groupes d'utilisateurs sur nos principaux services ;

- Nous suivons évidemment l'indicateur clé du « Reputation Score Performance », au niveau du groupe, mais aussi de chaque région et de chaque hôtel ; il s'agit d'ailleurs d'un des objectifs communs à l'ensemble des collaborateurs du groupe ;

- Au sein de chaque hôtel, l'outil « Voice of the Guest » permet d'agréger, en utilisant la technologie de TrustYou, l'ensemble des commentaires clients (avis en ligne et enquêtes de satisfaction) émis sur un hôtel ; c'est devenu un véritable outil de pilotage managérial des équipes sur le terrain, analysant et traitant au quotidien les irritants comme les attentes de nos clients.

Quelles sont les modalités d'implication des employés de votre entreprise, hors service client / Direction de la Relation Client, dans la satisfaction de vos clients ?

L'expérience Client est tout sauf le monopole de mon département Guest. Elle s'inscrit au cœur des préoccupations de la Direction Produit, en charge de créer l'expérience la plus fluide, des Ventes, pour une expérience BtoC mais aussi BtoB irréprochable, comme au sein de la Direction des Hôtels, des Systèmes d'Information et de la Data... Par ailleurs, bien au-delà de mon seul département Business, Customer & Digital (BCD), la satisfaction de nos clients est le moteur de toutes celles et ceux qui ont choisi de travailler au sein de l'hospitalité chez AccorHotels : nous sommes là pour accueillir, pour faire plaisir, pour faire sourire, pour faire se souvenir, et pour revenir. L'expérience client, ce n'est pas moi, c'est tout le groupe qui l'incarne dans sa volonté d'offrir une relation différente... et durable. ■



MANAGER EN ÉCONOMIE DE SERVICE : LE POUVOIR DU SENS



Xavier Quérat-Hément,
Auditeur du Groupe
La Poste Expert APM,
Conférencier
et Senior Advisor.

L'économie des services oblige à repenser complètement l'approche managériale patiemment issue de l'économie industrielle, en mettant l'accent sur l'expérience vécue, l'émotion, l'immédiateté, la data traitée avec des outils puissants, les avis consommateurs, les influenceurs, la recommandation, mais aussi la participation et l'engagement des collaborateurs. Elle oblige à penser écosystème, parties prenantes, plateforme, transversalité, simplicité.

Elle s'affranchit des frontières et fait évoluer les règles les plus établies. Elle chasse les rentes sans prendre de gants et les irritants client enracinés de longue date. C'est une économie de la relation, de la conversation, de la comparaison, de la personnalisation, de l'intimité souvent organisée autour de plateformes en mouvement. Elle vient challenger la qualité de la relation managériale, le collectif, les corps intermédiaires, l'exemplarité du Comex, la réalité du droit à l'erreur, du droit à oser en dehors des process, l'attitude de chacun dans l'entreprise, l'authenticité et la transparence réelle.

Dans l'économie des services, l'exigence (parfois excessive car sans recul et sans filtre) des clients et des collaborateurs est montée en flèche. Il faut désormais viser l'enchantement des clients et l'épanouissement des collaborateurs (surtout les X, Y, Z). Il faut non seulement chercher le zéro défaut de l'excellence opérationnelle, mais également l'excellence de la relation, quel que soit le canal, avec les clients, mais, aussi, au sein de l'organisation, avec les collaborateurs, entre eux, entre services, avec le manager. Car tout est lié. Chacun est un maillon de la chaîne du service qui vise à donner le sourire aux clients. Même les fonctions support éloignées du terrain (c'est même une chance pour elles). Chacun doit garder *ses lunettes client* tout au long de sa journée de travail. Malgré les procédures, les reportings, le stress et l'urgence quotidienne.

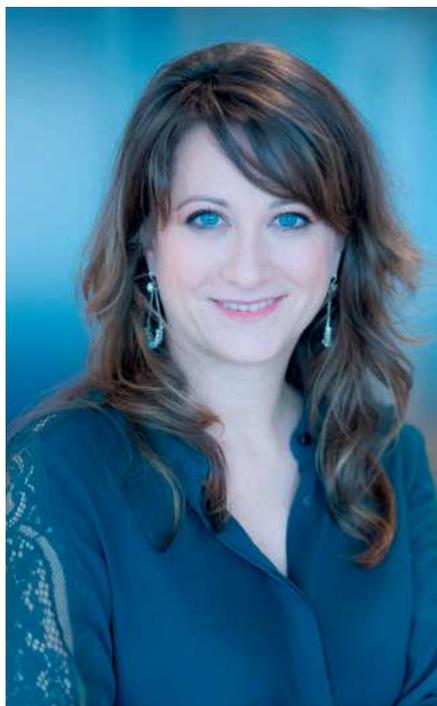
Il faut dès lors repenser le rôle du manager, désormais en soutien et non plus en contrôle, les canaux d'« association » interne, les indicateurs qualité (perçue), et veiller sur la réputation/recommandation (côté client ou marque employeur) au quotidien sur chacun des canaux et sur les réseaux sociaux comme le lait sur le feu. Ne pas laisser une réclamation non traitée rapidement

devenir *bad buzz* et incendie. Désormais, ce ne sont plus les gros qui mangent les petits, mais les rapides qui dévorent les lents. Toute la structure ne peut donc avoir qu'un seul objectif : satisfaire le client 24/24 en l'écoutant, l'associant et en personnalisant la réponse. Pour cela, la structure doit être souple et agile, hyper réactive sur les moments clé pour le client, exemplaire sur le traitement de l'information. Seuls des collaborateurs engagés, créatifs, formés, outillés et pleinement soutenus par leur manager peuvent réussir ce challenge quotidien.

Dans l'économie des services, la confiance, le rôle du manager, la formation sont au cœur de l'excellence. Comment travailler sur les bonnes *attitudes service*, chaque jour, quel que soit le client et l'humeur du chef et des collègues? Quels indicateurs retenir pour valoriser l'engagement des collaborateurs au-delà du chiffre d'affaires à court terme ? Comment faire de la posture du DRH le marqueur avancé de la réelle transformation de l'entreprise ?

La focale vient donc tout naturellement, progressivement, cibler le manager, son rôle, son attitude, sa posture, son exemplarité. Carrefour, il porte tout le poids de la réussite ou non de la transformation. Il est plongé de force dans cette exigence, d'autant plus que les attentes de ses collaborateurs changent à son égard. On ne l'attend plus pour avoir l'information ou une reconnaissance symbolique. Il est sur le terrain, avec l'équipe, au contact des clients. Il défend l'équipe au sein de l'organisation, il la met en condition de réussir, il se bat pour changer les process bloquants et la protège de la pluie fine des injonctions paradoxales et des reportings. Il explique sans relâche, remet du sens, un tempo, du collectif et de la bienveillance, précisément au moment où tout l'environnement est devenu individualisation, égo, personnalisation, comparaison, accélération. ■

2019 : BACK TO BASICS !



Céline Forest,

Membre du Comité Exécutif d'ENGIE Cofely en charge de la Communication et de l'Expérience Clients.
Twitter : celine_forest

BONNE NOUVELLE !

En 2018, les entreprises BtoB semblent avoir enfin pris conscience de la nécessité d'investir dans l'expérience client. Certes, le retard accusé par rapport au BtoC reste important mais l'écart se resserre à mesure que les intérêts convergent vers une vision HtoH, centrée sur l'Humain...

2018, une année en slow motion

Pleine de promesses, l'année 2018 a donc démarré sur les chapeaux de roues avec de fortes ambitions digitales annoncées en matière d'expérience clients. Chatbots, intelligence artificielle et IoT nourrissaient de grands espoirs... mais ont finalement suscité quelques déceptions. La mise en place de ce type de technologie est en effet complexe, coûteuse et longue. Si certains ont pu tirer leur épingle du jeu, la plupart des acteurs ayant engagé ce type de démarche ont pris la pleine mesure des difficultés qu'elles entraînent. C'est donc tout naturellement qu'une réorientation des priorités de l'expérience client s'est opérée. Nous sommes passés d'une préoccupation technique (outil de CRM, intelligence artificielle, etc.) à la valorisation d'une dimension humaine (quête de sens, accompagnement au changement, symétrie des attentions, etc.).

Ce revirement renforce encore davantage ma conviction du rôle essentiel des relations humaines dans la relation clients d'autant plus que les clients (particuliers comme professionnels) l'expriment.

Accompagnement au changement et revue des standards

En toute logique, je pense donc que l'année 2019 sera consacrée à des considérations plus humaines. L'accent sera en effet à mettre sur l'ancrage des projets et le renforcement de la culture de services au sein des entreprises. Le recours au digital est certes devenu incontournable mais je suis persuadée qu'il n'apporte que peu de valeur si les collaborateurs et les clients n'y trouvent pas de sens.

L'expérience client est un marathon ! Pour que les équipes ne quittent pas la course et soient embarquées durablement dans la démarche, je suis convaincue que l'accompagnement au changement, la remise en question et la pédagogie sont des éléments clés. Cela suppose de s'assurer de l'adoption des projets mis en place, de prendre le temps de remettre à plat certains fondamentaux et de valoriser les compétences socio-émotionnelles (l'empathie en particulier). Chez ENGIE Cofely, nous avons notamment mis en place un parcours collaborateurs d'exception faisant la part belle au développement des soft skills. Côté clients, je pense que l'enjeu sera de renforcer les relations de proximité en multipliant les interactions humaines.

Éthique et transparence : un besoin de réassurance

En BtoB, la confiance est bien évidemment essentielle dans la relation clients, en particulier lorsqu'il s'agit de contrats de durée. Or, le digital tend à



Selon le baromètre de l'Effort Client de l'AFRC, 96% des français estiment que l'humain reste un facteur important de la relation clients.



rendre les clients de plus en plus méfiants. En effet, les scandales récents de vol et d'exploitation illicite de données à caractère personnel inquiètent. Dernier exemple en date, le piratage des données personnelles détenues par le Ministère des Affaires étrangères en décembre dernier. Un demi-million de citoyens français, référencés sur la base de données Ariane, ont ainsi été impactés. Les événements de ce type étant de plus en plus récurrents, le niveau d'exigence des clients en termes de transparence s'en trouve renforcé.



79% des clients ne font plus confiance à une marque si l'utilisation de leurs données personnelles est effectuée à leur insu¹.



Par ailleurs, les clients n'hésitent plus à challenger les entreprises sur leur politique RSE, voire à susciter des débats éthiques. Je pense que cette tendance devrait s'intensifier en 2019. De nombreuses plateformes permettent désormais aux clients de prendre connaissance du diagnostic RSE d'une entreprise. Les organismes de labellisation proposent d'ailleurs aux entreprises de certifier la qualité de leur RSE dans une démarche de différenciation clients. En tant qu'acteur de la transition énergétique, je constate que cette dimension RSE est capitale pour ENGIE Cofely.

Digital et Humain : le duo de l'année

Le fait de mettre l'accent sur les relations humaines ne doit pas pour autant

se traduire par un rejet du digital. En 2019, je suis convaincue que tout l'enjeu sera de concilier ces deux dimensions de manière harmonieuse en faisant du digital un vecteur d'humanisation de l'entreprise. La reconnaissance faciale et l'intelligence artificielle ne cessent de progresser et ouvrent de nouvelles perspectives qu'il faudra, entre autres, considérer. Le marché des chatbots est par ailleurs en pleine effervescence. On estime sa valeur à 1,25 milliard de dollars d'ici 2025, avec une croissance annuelle de 24 % ! Certes, les projets initiés peinent encore à porter leurs fruits, mais de nouvelles générations de bots, plus performants et moins complexes à mettre en place, devraient faire leur apparition ces prochains mois.

Prouver sa valeur pour s'ancrer dans la durée

Mais tout cela ne sera possible que si les entreprises sont à même de prouver l'efficacité et la rentabilité de ce type de démarche. Il est nécessaire de justifier de la valeur des investissements réalisés. Les acteurs de l'expérience clients doivent donc s'attacher à calculer le ROI (Return On Investment) des actions mises en place pour pouvoir les inscrire dans la durée.



En moyenne, les leaders de l'expérience client affichent une croissance annuelle de leur chiffre d'affaires de 13% contre 1% pour le reste des entreprises².



Dans le secteur d'activité d'ENGIE Cofely, l'énergie, on remarque que les actions réalisées dans le domaine de l'expérience client se traduisent par une belle progression de la satisfaction clients.



69% des clients du domaine de l'énergie en Europe se déclarent satisfaits de leur relation clients soit une hausse de 25 points depuis 2014³.



Ces constats témoignent de la pertinence des démarches engagées jusqu'ici !

Alors, en 2019, revenons aux fondamentaux pour vivre une année pleine et réussie où expérience clients rime avec performance ! ■

1 - Etude SAP/ Hybris, 2018

2 - Accenture Strategy, 2015

3 - Etude Praxidia pour l'INRC, 2018

EXTERNALISER L'EXPÉRIENCE CLIENT, QUELS BÉNÉFICES AUJOURD'HUI POUR LES MARQUES ?



Interview de **Patrick Dubreil**, ex dirigeant du secteur et président du Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts fait le point pour AFRC Mag sur une pratique devenue structurante des stratégies de relation client.

Peut-on tout d'abord rappeler les chiffres clés de votre secteur d'activité ?

Patrick Dubreil : Le secteur de la relation client externalisée francophone emploie plus de 100 000 personnes – soit un chargé de relation clientèle sur trois – dont près de la moitié en France et réalise 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont les 2/3 sur le territoire domestique. Les 10 groupes adhérents du SP2C réalisent 70 % de l'activité du secteur, les 30 % restants sont réalisés par une cinquantaine d'entreprises du mid market. Cinq secteurs d'activité concentrent 80 % des volumes externalisés : les télécoms, l'énergie, la banque et assurance, les services et le retail. Notons toutefois que les autres secteurs dont le e-commerce, l'automobile, sont en croissance de 40 %. Les canaux sont très diversifiés au-delà de la voix avec un poids du digital en évolution constante à 13 % de l'activité.

Quels bénéfices peuvent espérer une marque d'une externalisation de sa relation client ?

Patrick Dubreil : Si les fondamentaux de la promesse sont inchangés - l'innovation, la capacité d'adaptation et la performance économique- les paramètres de l'équation évoluent. La complexité de l'omnicanalité, du multi-shoring, la quête de l'expérience client incomparable, la convergence des offres CRM (Customer Relation ship Management) et BPO (Business Process Outsourcing) intégrées, la reprise de centres internalisés sont autant de vecteurs qui modifient structurellement les partenariats avec les marques. Les prestataires deviennent de plus en plus de véritables intégrateurs de solutions d'expérience client en assurant la cohérence et la performance économique de l'ensemble.

Que dire des tendances d'évolution du secteur en 2019

Patrick Dubreil : Les raisons du développement du secteur de l'externalisation de la relation client sont nombreuses en France et en Europe mais nous constatons la persistance des tendances suivantes : la diversification sectorielle des activités externalisées, l'intégration croissante des prestataires aux modèles d'affaire de nos clients, la maturité sociale de nos entreprises, la multi-localisation Francophone de nos opérations et enfin la concentration des acteurs. Les résultats de notre baromètre sectoriel annuel réalisé avec EY seront l'occasion en juin avec l'édition 2019 de mesurer les évolutions de ces tendances.



Les prestataires deviennent de plus en plus de véritables intégrateurs de solutions d'expérience client en assurant la cohérence et la performance économique de l'ensemble.



COMMENT MESURER LA CULTURE DE SERVICE ET SES EFFETS SUR LES CLIENTS ?

Mesurer en interne sa Culture de Service

Chaque marque développe sa propre Culture de Service. Profondément liée à l'ADN de la société, la Culture de Service guide l'engagement des collaborateurs dans leurs relations aux clients.

Pour s'assurer de l'ancrage de la Culture de Service dans l'organisation, il est nécessaire de la mesurer au moyen d'un baromètre interne permettant d'apprécier les progressions et de prioriser les actions de sensibilisation. Deux critères entrent en jeu dans l'évaluation : le niveau de diffusion et le niveau d'intensité de la Culture de Service, au sein de chaque département, entre eux, et dans la chaîne managériale.

La diffusion correspond au niveau de connaissance et d'appropriation de la Culture de Service dans les équipes. A quel point les collaborateurs sont-ils sensibilisés dans le cadre de leurs activités ?

L'intensité correspond au niveau de pratique de la Culture de Service dans les équipes. Jusqu'où les collaborateurs



Une Culture de Service appliquée doit se traduire concrètement pour les clients dans une facilitation de leurs démarches sur les parcours clients.



croient à cette Culture de Service et la mettent en oeuvre au quotidien ?

Mesurer les effets de la Culture de Service sur les clients

Une Culture de Service appliquée doit se traduire concrètement pour les clients dans une facilitation de leurs démarches sur les parcours clients.

Pour mesurer les effets de la Culture de Service, les marques ont la possibi-

lité de s'appuyer sur les six dimensions de l'indice de la facilité définis dans le C2ES, le Customer Employee Easy Score. Cet indicateur a été développé par Extens Consulting sur la base du CES, le Customer Effort Score.

Utilisé dans le cadre du baromètre clients, le C2ES permet d'évaluer l'influence de la Culture de Service dans la facilitation des interactions avec les clients, à plusieurs niveaux :

1. la compréhension des informations communiquées,
2. la navigation dans les démarches,
3. le relationnel avec les représentants de la Marque,
4. la digitalisation des actions réduisant l'effort physique,
5. la maîtrise du temps pour une réponse rapide,
6. l'évitement de dépenses financières supplémentaires dans la gestion des démarches.

En synthèse, la différenciation entre les marques se fait toujours davantage dans l'expérience promise et vécue par les clients. Mesurer la Culture de Service et ses effets est un très bon levier pour garantir dans le temps l'authenticité de la promesse faite aux clients. ■

Emmanuel RICHARD, Directeur Général Extens Consulting



LE MANAGEMENT PAR LE CARE

Benoît MEYRONIN est l'initiateur et le co-auteur du livre « Replacer (vraiment) l'humain au cœur de l'entreprise : le management par le care » qui est paru aux éditions Vuibert en février 2019



Benoît Meyronin,
Docteur en économie
et professeur à Grenoble
Ecole de Management.

Co-écrit avec un philosophe spécialiste de l'éthique et un expert du marketing et de la satisfaction client, cet ouvrage explore un champ nouveau du management : celui de l'éthique du care, du prendre soin – des équipes, des managers et des clients. Cette forme d'éthique intéresse de très près une association telle que l'AFRC, dans la mesure où **elle situe la question de la RELATION de SERVICE comme un objet central d'attention dans nos sociétés.**

Si l'approche s'ancre dans un vaste mouvement de transformation qui va du bien-être au travail à la symétrie des attentions¹, en passant par les logiques de management bienveillant ou de Servant Leadership, Benoît MEYRONIN développe une approche singulière qui articule 10 registres d'action pour être déployée en entreprise. Il aura l'occasion de les présenter durant son intervention le 22 mai prochain.

En substance, **l'éthique du care promeut une vision du management qui se fonde sur quelques grands principes – qui sont autant de BESOINS pour les équipes et les clients :**

- Elle se fonde en 1^{er} lieu sur une optique qui n'est pas celle de l'autonomie (comme un présupposé) et de la compétition (comme moteur principal de notre action), mais bien celle de **L'INTERDÉPENDANCE et donc de la COOPÉRATION** : j'ai besoin de l'autre pour avancer, parce que fondamentalement nous sommes vulnérables et que nous sommes, depuis la petite enfance, insérés dans des relations de soin, que l'on donne et que l'on reçoit, comme autant de réponses à des besoins qui se manifestent différemment selon les âges de la vie et la situation de chacun(e). En entreprise, c'est donc reconnaître une forme de dépendance à l'autre, qui s'en remet à nous, parce qu'il a

besoin d'aide (le client) ou d'appui (le manager).

- Elle pose la question de la **CONFIANCE**, qui est une mise en vulnérabilité, qu'il s'agisse de faire confiance à son équipe en tant que manager ou à son prestataire de service en tant que client. L'acte premier du management, c'est finalement de se mettre en risque en déléguant des tâches qu'il est plus rassurant pour le manager de réaliser lui-même. Manager, c'est toujours un acte de foi dans l'Autre lorsqu'il s'agit de le responsabiliser, de ne plus faire soi-même.

- Elle éclaire la question du MEPRIS et donc le besoin de **RECONNAISSANCE** des clients et des équipes. Ces dernières, comme les clients, manifestent un fort besoin de valorisation qui embarque tout à la fois les capacités que l'on a de les écouter, de leur consacrer du temps, de mettre en valeur leurs « contributions », etc. L'éthique du care est aussi née d'un constat : la faible reconnaissance dont bénéficient celles et ceux qui, au quotidien, dans les métiers les plus variés, « prennent soin » - de nous, de nos enfants, de nos seniors.

- Elle pose un principe de **RÉCIPROCITE** entre celui qui prend soin et celui qui reçoit les soins, principe qui éclaire d'un jour nouveau des notions telles que la symétrie des attentions. Elle resitue en effet l'enjeu du prendre soin dans une équation complexe qui concerne chacun dans l'organisation, y compris les équipes vis-à-vis de leur manager. De même, en établissant pour le manager un droit à la reconnaissance, elle ne ré-

duit pas cette question à ce qu'il doit mettre en œuvre vis-à-vis de son équipe – mais pose en réciprocité l'enjeu de sa propre reconnaissance par l'équipe.

- Elle souligne l'enjeu de **L'ÉCOUTE** client / collaborateur comme la 1^{ère} manifestation de la considération que l'on a pour les personnes. Dans une posture individuelle autant que collective (comment une organisation veille à « entendre » en permanence la voix de ses parties prenantes), l'écoute retrouve ici une place fondamentale, qui va de la place que l'on accorde aux idées de chacun dans un collectif à la capacité à mieux dialoguer en interne en écoutant les contraintes de l'Autre.

- Enfin, elle redonne toute son importance au sujet de l'autonomie, de l'empowerment ou, pour renommer cela dans le langage de l'éthique du care, du « **POUVOIR D'AGIR** ». Créer les conditions pour que les clients, comme les équipes, puissent agir, cela renvoie notamment à la ques-



Cet ouvrage explore un champ nouveau du management : celui de l'éthique du care, du prendre soin – des équipes, des managers et des clients.



tion de la confiance dont il a été question plus haut... La boucle est bouclée !

Ici ou là, cette approche singulière trouve à s'exprimer dans une dynamique d'attention, tant aux clients qu'aux équipes, dans laquelle le manager peut et doit trouver sa place. L'éthique du care, en apportant une profondeur issue des sciences humaines & sociales

à de « vieilles questions » managériales, aide ainsi à repenser les grands enjeux contemporains de l'expérience client / collaborateur. ■

L'AFRC organise un atelier sur le sujet « LE CARE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE CLIENT » le 21 mai prochain, bloquez vos agendas !

¹La symétrie des attentions est une marque déposée par l'Académie du Service.

<p>#1</p> <p>PLACER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR au même niveau que l'expérience client dans les discours, l'organisation et via des MARQUEURS TANGIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Rendre tangible le changement de culture via 4 piliers (symboles, héros, rituels & valeurs) 	<p>#2</p> <p>TRAVAILLER LES PARCOURS COLLABORATEURS & TRAITER LES IRRITANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Définir un « irritant » > Formaliser des parcours collaborateurs > Identifier et traiter les principaux irritants des équipes 	<p>#3</p> <p>PRENDRE SOIN DES ÉQUIPES VIA LEURS LIEUX DE VIE (physiques & virtuels)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Concevoir & aménager des lieux de vie pour les équipes « orientés care » <p>« Une spatialité de l'accueil, de l'attention à l'autre »</p>	<p>#4</p> <p>PRENDRE SOIN DES ÉQUIPES via des SERVICES ATTENTIONNES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Formaliser votre Offre de Services à destination des équipes > L'écoute et l'accompagnement des déséquilibres vie pro – vie perso en lien avec les grands 	<p>#5</p> <p>FAVORISER & RECONNAÎTRE LES INITIATIVES EN FAVEUR DU CARE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Reconnaître & mettre en réseau les « pionniers » > Susciter de l'émulation, de l'expérimentation managériale & valoriser vos initiatives en interne & en externe (trophées de la Paix Economique...)
<p>#6</p> <p>VEILLER À RECONNAÎTRE TOUS LES MÉTIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Cibler les métiers peu valorisés en interne <p>> Reconnaître la contribution de chacun(e) & la rendre visible</p> <p>> Favoriser les coopérations inter-métiers (se reconnaître mutuellement)</p>	<p>#7</p> <p>TRAVAILLER SES POSTURES RELATIONNELLES A 360°</p> <ul style="list-style-type: none"> > Développer une même exigence relationnelle : client ↔ collaborateur ↔ manager ↔ pairs <p>> Formaliser l'Expérience Relationnelle</p>	<p>#8</p> <p>RECONNAÎTRE DE NOUVELLES FORMES DE VALEUR AJOUTÉE AU MANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> > (Re)valoriser le « travail managérial » : relégitimer, redéfinir les rôles et accompagner <p>> Le principe de <i>réciprocité</i> : ce que l'équipe doit en retour à son manager</p>	<p>#9</p> <p>RENFORCER L'ÉCOUTE DES CLIENTS ET DES ÉQUIPES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mettre en miroir les perceptions, favoriser les rencontres clients ↔ collaborateurs (« Grande Conversation ») > (Re)valoriser la parole des équipes > Favoriser l'engagement via l'idéation collective <p>Le « pouvoir de dire et d'agir »</p>	<p>#10</p> <p>ÉTENDRE LES LEVIERS DU CARE A L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Du mécénat de compétence à toutes les autres formes d'investissement dans des fondations, associations... > Innover dans les leviers d'engagement des équipes au-delà des frontières de l'entreprise

METTRE LES MOTS AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

« Ne pas faire de fautes d'orthographe double vos chances de *matching* sur les sites de rencontre », nous dévoilait une étude parue en novembre dernier. Et si l'alignement entre expérience client et marqueurs éditoriaux permettait aussi aux entreprises de doubler leurs chances de convaincre? À l'ère de la digitalisation des usages, du mobile first et de la transformation des canaux de distribution, l'écrit fonde l'expérience client. Placer vos mots au service de votre excellence relationnelle : c'est le sens de cette tribune sous forme de retour d'expérience, rédigée par le linguiste Raphaël Haddad et Nicolas de Chalonge, tous deux de l'agence Mots-Clés.

Le client est un lecteur !

Adresser une alerte SMS de livraison, répondre à des requêtes élémentaires via le script d'un chatbot, confirmer la bonne réception de documents par email, rédiger un courrier promotionnel : **la relation entre les marques et leurs clients s'opère essentiellement à l'écrit.**

Et pourtant! Les entreprises investissent massivement pour digitaliser les parcours clients, améliorer la prise en charge des centres d'appels ou optimiser leurs réseaux de distribution. Mais **peu d'entre elles font le lien entre ce qu'elles écrivent et l'expérience client qu'elles souhaitent obtenir.** Résultat? Des offres finement segmentées qui se retrouvent prises dans un sabir marke-

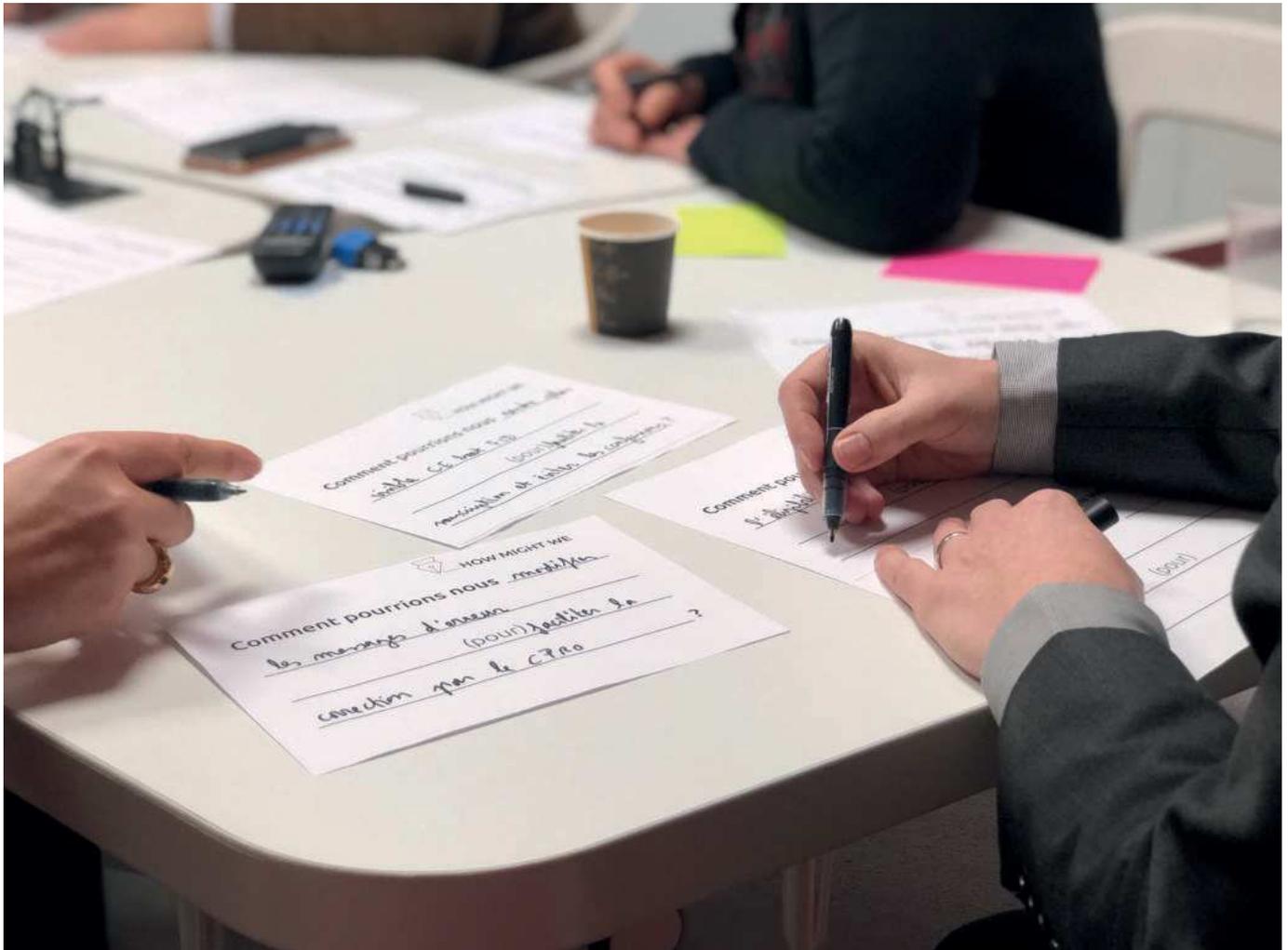
ting, rangées quelque part entre un « *accompagnement personnalisé à découvrir en un clin d'œil* » et « *des solutions faciles à activer sur mon mobile* ». On voit même des écrits en décrochage net avec des standards élémentaires d'expérience : des formulations lapidaires pour une marque chaude et relationnelle, des fautes d'orthographe dans des correspondances libres, un jargon juridique pour une marque BtoC. Tout ceci enrayer la performance : insatisfactions, flux entrants additionnels, pertes d'opportunités commerciales. **Point névralgique de l'expérience client, l'écrit semble en être aussi le parent pauvre.**

L'amélioration de vos supports écrits constitue un levier majeur d'optimisation de votre expérience client. Cette

approche d'amélioration se décompose concrètement en quatre séquences.

1. Au commencement était le prototype

Toutes les expériences client ont leur traduction éditoriale. Et nous savons bien que **les mots ne sont pas innocents : ils véhiculent une manière de voir le monde.** Dans le cas présent, de se représenter la relation entre une marque et ses publics. Vous promettez « l'exclusivité » ? Cela peut notamment signifier des correspondances très personnalisées, une signature manuscrite (les marqueurs non scalables sont toujours très appréciés). L'impression que vous voulez suggérer à vos clients tourne plutôt autour de la notion de « simplicité »?



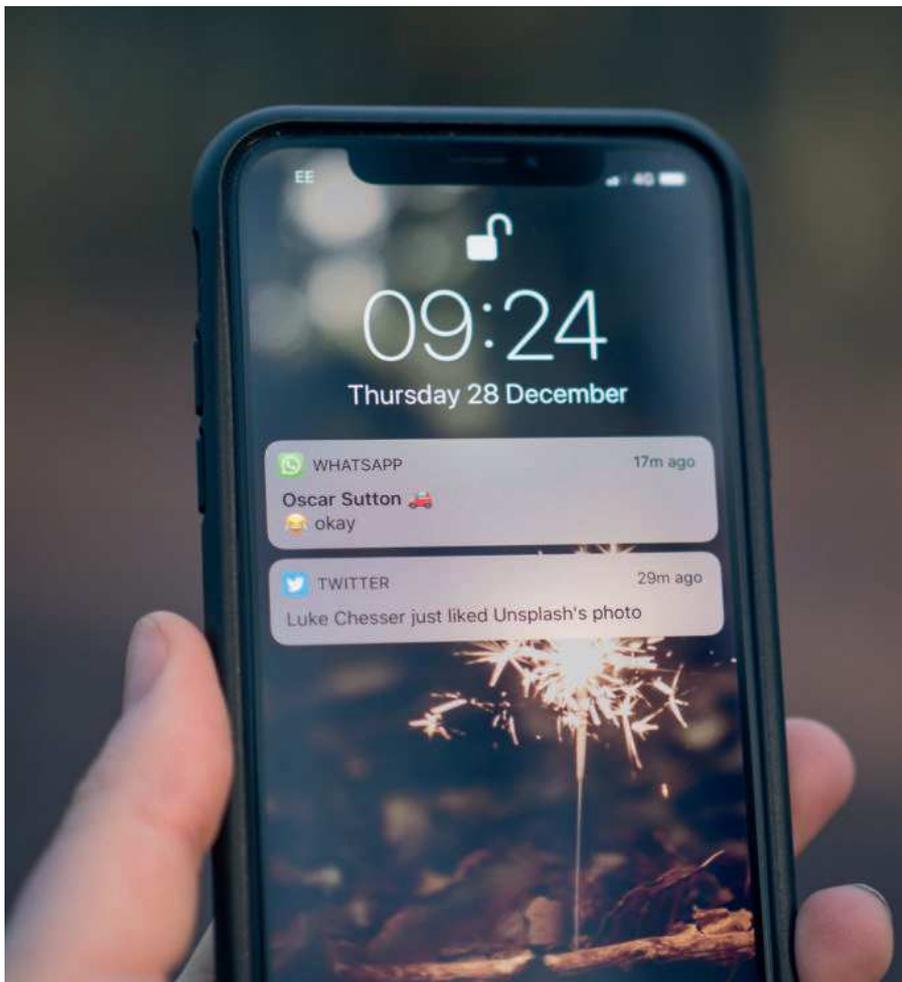
Abolissez le jargon et les acronymes, préférez la forme active aux tournures passives, privilégiez les mêmes mots pour dire les mêmes choses.

Ce travail d'alignement entre empreinte d'expérience et marqueurs éditoriaux doit se faire simultanément sur les trois niveaux qui produisent du sens dans un support écrit, tel qu'ils ont été définis par le linguiste Gérard Genette. Le niveau textuel : le ton, les tournures, l'organisation des paragraphes. Par exemple : faut-il écrire «Chère Madame Dupont» ou «Chère Corinne Dupont» ou simplement «Chère Corinne»? Comment remplacer ou expliciter les dénominations propres au jargon de votre activité? Comme produire des correspondances qui anticipent le fait que l'on



Toutes les expériences client ont leur traduction éditoriale. Et nous savons bien que les mots ne sont pas innocents : ils véhiculent une manière de voir le monde.





s'adresse à un homme ou à une femme, sans doubler toute la bibliothèque de modèles? Vient ensuite la dimension paratextuelle, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui relèvent de la mise en forme : la typographie, l'interlignage, la charte graphique. Beaucoup d'entreprises disposent déjà de chartes sémantiques abouties, mais il arrive que celles-ci ne soient pas adaptées aux nouveaux canaux de la relation client. Viennent enfin, les marqueurs épitextuels. Ce terme désigne concrètement le support physique ou numérique de transmission : le grammage du papier et ses qualités écologiques pour un courrier print, le poids d'un email et son caractère responsive, etc.

2. Faites le test : vos clients ne vous comprennent pas (tout à fait)!

Une fois les prototypes établis en tenant

compte des impératifs internes de l'entreprise, il faut les tester. Cette phase de test et de stabilisation est souvent riche d'enseignements. «Si on m'indique un numéro de téléphone sous le nom de la conseillère, je dois pouvoir appeler et demander cette conseillère» débute Matthieu; «On n'est pas des numéros de dossier!» s'exclame Julie; «Je ne comprends pas ce mot», souligne David : se confronter au regard de ses clients sur ses points de contact écrits, c'est bien souvent tomber de haut! Plusieurs ateliers «test & learn» d'analyse des correspondances existantes et d'affinage des propositions de reprises peuvent se révéler nécessaires pour ajuster des correspondances prototypées. Marques d'empathie qui sonnent creux, formules trop solennelles, promesses de gestion dédiée de dossiers en décalage par rapport à la réalité de l'expérience vécue : d'un point de vue éditorial, **le sonar client est réglé sur ultrasensible!**

3. Rationaliser la bibliothèque de modèles de correspondances

Les acteurs de la relation client disposent souvent de bibliothèques de correspondances énormes. Il n'est pas rare de voir plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de modèles. Ces bibliothèques sont d'abord le fruit d'une lente sédimentation des offres, des Business Units, des «moments» de la relation client. Mais aussi d'un redoutable coefficient multiplicateur des canaux : la même étape d'un parcours client peut se traduire par un courrier papier, doublé d'un SMS, triplé d'un email, quadruplé d'un formulaire pour l'espace personnel. Et c'est sans compter les entreprises qui ont fait le choix d'une bibliothèque jumelle de contenus (c'est souvent le cas des bibliothèques RH) : un modèle au masculin, un modèle au féminin.

Aussi, une fois les prototypes finalisés, il est indispensable de passer à la rationalisation. Établir une bibliothèque limitée de correspondances de référence, emblématiques de l'expérience client visée et **produire un maximum de paragraphes types et combinables entre eux**, plutôt que des correspondances intégrales!

4. Restituer le sens pour inscrire le changement

Reste alors un dernier défi à relever. Celui de faire vivre cette bibliothèque de contenus. De s'assurer de l'alignement durable entre expérience client et marqueurs éditoriaux. En effet, **l'entreprise vit et ses écrits vivent avec elle**. Dès lors, il est indispensable de restituer le sens de la démarche aux équipes internes qui prendront le relais, ainsi qu'à celles qui sont amenées à générer de nouveaux modèles de contenus. L'édition de versions annotées de correspondances emblématiques, la formation de référents éditoriaux (les «Maitre Capello» de l'entreprise), ou encore les outils de blended learning permettent de s'assurer de cet ancrage d'écrits au service véritable de l'excellence relationnelle. ■

Nicolas de Chalonge, responsable du développement de Mots-Clés

Dr Raphaël Haddad, linguiste, directeur associé de Mots-Clés

LE COMPLEXE ART DE RENDRE HEUREUX : LA SATISFACTION CLIENT ET SES LEVIERS



François JOUANDET,
PwC | Senior consultant.

75% des clients mécontents de l'entreprise Berner France deviennent fidèles. 70% des clients mécontents de l'UCPA reviennent. C'est ce que révèle un récent article paru dans *relationclientmag.com*¹ en ce mois de mars. Ces chiffres pourraient paraître surprenants mais pas pour vous lecteurs du magazine de l'AFRC. Votre expérience vous a appris qu'un client mécontent est aussi un promoteur en attente d'une preuve que la marque en qui il a offert sa confiance ne l'a pas trahi.

Toutefois, vous savez aussi que développer une compétence forte dans la gestion des clients insatisfaits n'est pas le seul moyen de contenter à la fois ses clients et son directeur financier. De manière générale, développer la satisfaction des clients tout au long du parcours client est sain pour la croissance d'une entreprise. En France, les travaux de l'enseignant-chercheur Daniel Ray contribuent grandement à comprendre le lien entre la satisfaction client et la rentabilité. Et maintenant que ce lien est fait, l'enjeu est de comprendre, à l'échelle de chaque entreprise, quels leviers activer pour générer cette satisfaction client source de croissance.

Identifier les leviers les plus impactants pour ses clients n'est pas nécessairement simple. Il existe des leviers généralistes, intemporels et cross-sectoriels, tels que ceux présentés par Matt Dixon et ses collègues dans leur livre « *The effortless experience* », et il y a des leviers plus spécifiques à l'entreprise et plus conjoncturels. Par exemple, la société de gestion Trusteam Finance a identifié que la politique RSE d'une entreprise avait de plus en plus une influence significative sur la satisfaction des clients et donc sur les résultats de l'entreprise. Il n'y a pas si longtemps, on peut imaginer que ce levier s'enracinait toujours dans la zone « indifférence » du modèle de Kano. Identifier les leviers de la satisfaction est donc complexe.

D'ailleurs, l'une des principales complexités dans la satisfaction client est de parvenir à activer les « bons » leviers. Ces leviers sont ceux qui, au-delà de satisfaire les clients, servent également les intérêts économiques de l'entreprise. Car le danger est d'investir dans des points de satisfaction peu rémunérateurs au long terme. Ce danger est parfaitement présenté dans l'article « *The high price of customer satisfaction* » dans la revue MIT Sloan Management review². Les auteurs mettent en garde les entreprises contre la recherche d'une satisfaction totale des clients. Certaines entreprises en ont souffert comme K-mart qui a failli faire faillite malgré une satisfaction client alors inégalée. Alors quels sont ces « bons » leviers ?

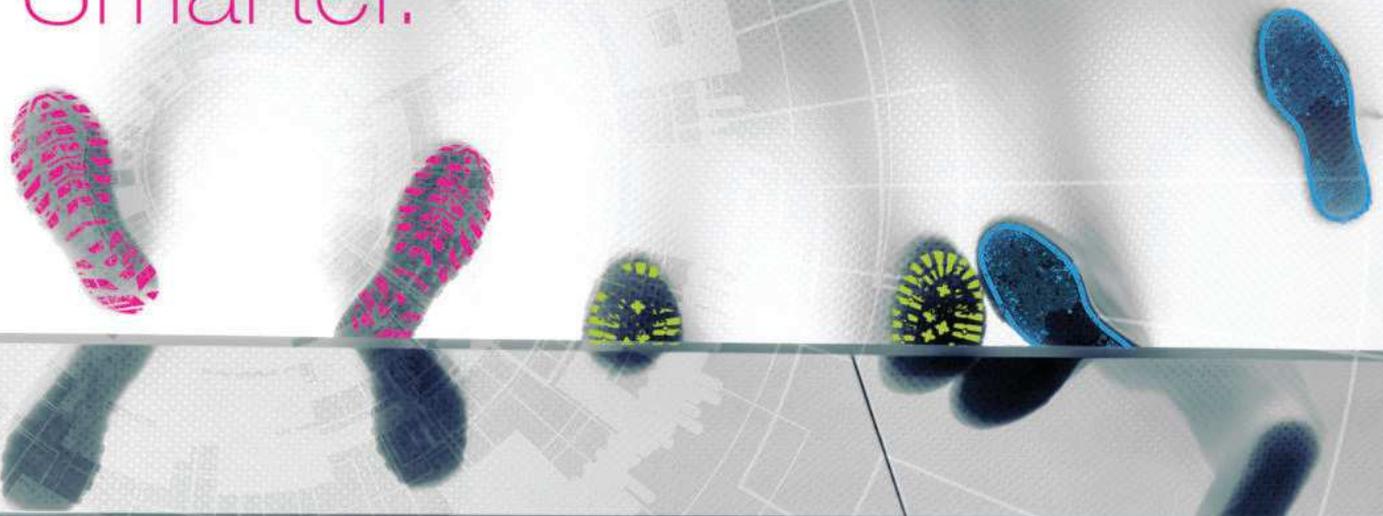
Pour répondre à cette question, **PwC et l'AFRC** ont joint leurs forces pour réaliser une étude visant à évaluer quels sont les grands leviers mis en œuvre par les entreprises pour améliorer la satisfaction de leurs clients et quels résultats elles en tirent. L'objectif des équipes AFRC et PwC ayant travaillé sur cette étude est de participer à la réflexion des entreprises sur les moyens de satisfaire leurs clients. Le résultat de l'étude doit se transformer en un outil permettant de guider les investissements sur les leviers qui contribuent aujourd'hui le plus à accroître la satisfaction client.

Structurée autour de quelques grands enjeux tels que *faciliter l'acte d'achat, faciliter les interactions client* ou encore *développer l'image de marque*, l'enquête vous fera traverser les leviers de la satisfaction client en espérant que ce voyage soit aussi inspirant qu'enrichissant. C'est avec beaucoup d'impatience que nous attendons de vous lire et de partager ensemble les résultats de cette très belle enquête à venir, au cœur de votre quotidien.

1 - <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/strategies-1255/Breves/insatisfaction-client-est-elle-vraiment-chance-entreprise-338060.htm>

2 - <https://sloanreview.mit.edu/article/the-high-price-of-customer-satisfaction/>

Make Connections. Smarter.



Les entreprises doivent placer l'Analytics au cœur de tout ce qu'elles réalisent en matière d'Expérience Client. Chaque connexion client est une opportunité de le fidéliser, d'enrichir les conversations et d'améliorer la performance des employés.

Rejoignez la révolution de l'Analytics dès maintenant.
www.nice.com/analytics

NICE · nexidia



Adresse : 176 avenue Charles de Gaulle,
92200 Neuilly Sur Seine

Tél : +33(0)1 41 38 19 46

Email : nice.emea@nice.com

Site internet : www.nice.com

POURQUOI EST-CE SI IMPORTANT DE MESURER L'EXPÉRIENCE CLIENT ?



Mesurer la satisfaction client constitue un élément clé dans la croissance de n'importe quelle organisation, cela transmet de précieuses informations sur ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. La mesure de la satisfaction client est essentielle et s'est intégrée à un standard dans l'entreprise pour améliorer la fidélisation, et l'efficacité opérationnelle ou encore réduire le taux d'attrition client.

Benoit Chailloux, VP Europe de l'Ouest et du Sud, NICE

Comment les organisations mesurent concrètement l'Expérience Client ?

Il existe plusieurs indicateurs à sélectionner lorsque nous évaluons l'Expérience Client. Tenter de définir celui qui conviendra le mieux à telle ou telle organisation peut relever d'une tâche plus complexe que cela ne le paraît. Pour aider à prendre ces décisions, le Forrester Research a catégorisé les indicateurs de l'Expérience Client selon trois niveaux : la relation, le point de contact et le parcours client. Jusque-là, rien de nouveau, cependant il convient de dire que l'important est de mesurer ces informations sur l'ensemble de ces trois niveaux pour assurer une vision 360° de l'Expérience Client.

Donc quels sont les indicateurs liés à ces niveaux d'évaluation ?

Si l'on regarde de plus près chacun de ces trois niveaux, on y associe des indicateurs très concrets. Pour ce qui est de la relation, ce niveau est défini par la durée de vie de l'Expérience qu'a le client avec votre marque, et donc par conséquent la fidélisation. Ainsi, les indicateurs en question désormais connus de tous ou presque, sont la Satisfaction Client ou CSAT (Customer Satisfaction), l'Effort Client ou CES (Customer Effort Score) ou encore le fameux NPS (Net Promoter Score) co-créé par NICE Satmetrix.

Les indicateurs liés aux points de contact sont généralement liés à l'achèvement d'une interaction et donne un feedback essentiel sur la nécessité d'améliorer les opérations liées à l'Expérience Client. Prenons pour exemples le Temps d'Attente (Average Hold time), Durée Moyenne de Traitement (DMT ou AHT), ou l'Analyse des sentiments ou émotions.

Enfin, les indicateurs liés au Parcours Client sont définis par une série d'inter-

actions requises pour accomplir l'objectif du client, généralement via différents canaux. Une visibilité d'un bout à l'autre du parcours aide les entreprises à identifier des modèles ou comportements clients récurrents au travers des différents canaux, découvrir les écarts et goulots d'étranglement entre les interactions et surtout donner une « voix » à la majorité silencieuse de clients qui ne s'expriment pas via les enquêtes de satisfaction.

NICE Nexidia est d'ailleurs à l'initiative d'un nouvel indicateur le Journey Excellence Score (JES) qui permet justement de mesurer la qualité de l'Expérience Client au niveau du Parcours du Client. Bien qu'il n'y ait pas d'approche unique qui corresponde à toutes les organisations, il y a des facteurs importants à prendre en compte pour faire « parler » ces indicateurs de manière efficace.

Finalement, qu'est-ce qu'un bon programme d'évaluation de l'Expérience Client ?

Avant chaque démarche d'évaluation de l'Expérience Client, les entreprises devraient systématiquement se poser 3 questions incontournables : est-ce que les indicateurs choisis sont bien en corrélation avec mes objectifs business ? Quel est le plan d'action qui sera mis en place pour répondre au feedback à court terme ? Et finalement comment cette démarche impactera positivement l'engagement de mes employés ? La manière dont les données sont collectées dans cette démarche est importante mais l'analyse que l'on en fait l'est d'autant plus. Ce sont grâce à ces analyses que vous découvrirez comment votre organisation peut influencer les changements comportementaux prédictifs dans les centres de contact et optimiser les pratiques mises en place.

LA PROSPECTION TÉLÉPHONIQUE AU PARLEMENT

*Le téléphone pleure,
Non ne raccroche pas*
Claude François



Pierre WEINSTADT,
Responsable Juridique
Fédération de la
Vente Directe.

En 2018, deux propositions de loi ont été déposées pour renforcer l'encadrement de la prospection téléphonique.

Le slogan d'UFC-Que Choisir

Pour justifier ces initiatives avec des chiffres, une enquête réalisée en octobre 2016 par l'association militante UFC-Que Choisir a été brandie à de nombreuses reprises pendant les travaux parlementaires. Ce sondage ne présente pourtant pas les critères d'indépendance et de représentativité exigés pour une étude d'opinion (selon la norme ISO 20252:2019) : les personnes interrogées par UFC étaient toutes inscrites à sa newsletter hebdomadaire ! Qu'importe : en France, la sociologie étant un sport de combat plutôt que l'observation des faits, tout le monde cite désormais UFC et son slogan « 9 Français sur 10 se disent excédés par le démarchage téléphonique ».

Défense de consommer !

Lors des débats, les déclarations de certains parlementaires ont été édifiantes. Dans la tradition du régime politique qui, au XX^{ème} siècle, voulait faire le bonheur des gens malgré eux, le député Alexis Corbière, rêve d'interdire la prospection téléphonique comme d'ailleurs la publicité car « *nous sommes non pas consommateurs, mais des citoyens* » ou

« *Il y en a assez de cette consommation de l'inutile !* ». Dans un même élan, le sénateur Jean-Pierre Sueur résume le téléphone à la loi de la marchandise de Karl Marx. Il ne s'agit donc pas de protéger le consommateur contre les pratiques abusives mais contre la consommation elle-même.

Bonne nouvelle : pas d'opt in

Avec la première proposition de loi, votée à l'assemblée nationale en juin 2018 (et enterrée au sénat), le député Cordier souhaitait inverser la logique en vigueur et donc passer du système actuel d'inscription sur une liste pour ne plus être démarché (la liste Bloctel) à la création d'une liste sur laquelle devraient s'inscrire les personnes souhaitant être démarchées. Autant dire le faire-part de décès de la prospection téléphonique. Cette approche (appelée « opt in ») n'a heureusement pas été retenue.

La relation client

En revanche, lors de l'examen de cette première proposition de loi, comme de la seconde, en décembre 2018, l'assemblée nationale avait malheureusement vidé de sa substance l'*exception client* (article L223-1 du code de la consommation) qui permet à une entreprise d'appeler ses clients même si ceux-ci se sont inscrits sur la liste Bloctel.

Inspirés par la vision anticonsumériste



Tout le monde cite désormais UFC
et son slogan : 9 Français sur 10
se disent excédés par le
démarchage téléphonique.





Eric Dadian (AFRC) et Jacques Cosnefroy (FVD).



Pierre Weinstadt (FVD) et le sénateur André Reichardt.

de La France Insoumise et du Groupe socialiste, Les Républicains et La République En Marche à l'assemblée nationale avaient voté en faveur de l'amendement présenté par le gouvernement qui ne permet à une entreprise d'appeler ses clients inscrits sur la liste Bloctel que si les sollicitations ont « *un rapport direct avec l'objet d'un contrat en cours* ».

En proposant ces termes, la secrétaire d'Etat Agnès Pannier-Runacher n'avait même pas attendu le résultat des travaux du Conseil National de la Consommation à qui le gouvernement avait pourtant demandé en juillet 2018 un état des lieux et des propositions au sujet du démarchage téléphonique. Le rapport du CNC n'a été rendu que fin février 2019.

Le rôle de l'AFRC et de la FVD

Lors de l'examen au sénat de la seconde proposition de loi, l'Association Fran-

çaise de la Relation Client (AFRC) et la Fédération de la Vente Directe (FVD) ont joué un rôle clé pour convaincre la Haute Assemblée que la restriction de la relation client adoptée par les députés était :

- contraire à la liberté du commerce et peu respectueuse des clients car les privant d'informations au sujet de nouvelles opportunités,
- inappropriée car ce n'est pas l'absence de « rapport direct » entre le bien proposé et ce qui a déjà été vendu au client qui est susceptible de l'agacer mais les manquements du professionnel aux règles de bonne conduite. En d'autres termes, un client peut être importuné par un appel portant sur un bien ayant un « rapport direct » avec l'objet d'un contrat en cours. Inversement, un client peut être satisfait d'un appel portant sur un produit qui n'a aucun lien avec un contrat en cours ou d'un appel alors que le contrat initial n'est plus en cours.

La bataille législative sera rude mais l'espoir est permis

Les sénateurs ont suivi la proposition de l'AFRC et de la FVD et, grâce à la détermination du rapporteur, le sénateur André Reichardt, ont voté pour la suppression de l'amendement gouvernemental et donc pour le maintien de l'*exception client* en vigueur.

Lors de l'examen du texte en 2^{ème} lecture par l'assemblée nationale, la bataille sera rude. Les députés auront le choix entre plusieurs approches de l'*exception client* dont celle, recommandée par l'AFRC et la FVD, qui consiste à consacrer pleinement dans la loi le « cross-selling » (la « vente croisée »), à savoir la possibilité de prospecter les clients de contrats exécutés ou en cours, pour tout produit ou service offert par l'entreprise. Affaire à suivre.

RGPD, DÉMARCHAGE, CONSENTEMENT : COMMENT RÉGULER DANS LE SENS DE L'EFFICACITÉ ?



Etienne Drouard & Olga Kurochkina,
avocats, cabinet K&L Gates.

Comparaison n'est pas raison, mais... essayons de comparer l'histoire du démarchage par e-mail et celle du démarchage téléphonique pour tirer des leçons du passé et ne pas injurier l'avenir dans cette quête de sens qu'ont nos sociétés d'innovation et de services.

Ce qui est excessif est insignifiant

Le démarchage téléphonique suscite depuis 40 ans des vagues de mécontentement populaire déclenchant des réglementations qui ne cessent de se durcir à chaque nouvelle législature. Chaque initiative législative fait cycliquement l'objet des mêmes motifs de frustration et des mêmes critiques d'inefficacité que la précédente loi, jugée trop laxiste, car inefficace et issue d'une autre majorité politique.

Dernièrement, la prohibition du démarchage téléphonique a – encore – été réclamée par certaines associations de consommateurs à l'occasion de l'examen d'une proposition de loi « *visant à encadrer le démarchage téléphonique et à lutter contre les appels frauduleux* »¹. Ces

associations ont voulu y introduire un régime d'« *opt-in* » (de consentement / interdiction préalable) pour le démarchage téléphonique pour le confiner aux activités de service après-vente. En l'état, cette proposition n'a pas été soutenue par les parlementaires, qui continuent néanmoins de vouloir alourdir l'information du consommateur et les sanctions applicables au démarchage frauduleux, tout en conservant le régime existant d'« *opt-out* » (droit d'opposition) pour le démarchage téléphonique.

Pourtant, nous avons quinze ans de recul sur l'encadrement légal de la prospection par email, qui est soumise à un régime de consentement. Au vu du nombre de messages électroniques que chacun reçoit chaque jour de la part de sociétés qui lui sont inconnues, force est de constater que la revente ou la location de fichiers d'adresses email échappe majoritairement au contrôle des régulateurs.

Ces régimes démagogiques d'interdiction sont inefficaces car leur violation ne suscite que peu de plaintes administratives ou judiciaires, malgré l'existence des actions de groupe et face à la gratuité des logiciels et mécanismes anti-spam, anti-phishing, etc.



Nous avons quinze ans de recul sur l'encadrement légal de la prospection par email, qui est soumise à un régime de consentement.





Le démarchage téléphonique suscite depuis 40 ans des vagues de mécontentement populaire déclenchant des réglementations qui ne cessent de se durcir à chaque nouvelle législature.



Ce qui est national est inefficace

L'exigence légale du consentement à la prospection commerciale par email a au moins la légitimité d'être issue de textes européens uniformisés – en l'occurrence, la Directive 2002/58/EC (« ePrivacy »).

Le démarchage téléphonique frauduleux, pour sa part, nourrit des plaintes de proximité et suscite donc des initiatives législatives franco-françaises, parfaitement contraires au droit européen, au principe de libre circulation des produits et des services et aux intérêts économiques de la France... Ou comment légiférer contre soi-même, sans impact sur des contrevenants inatteignables.

RGPD : quelle stratégie européenne d'interprétation et d'application ?

La prospection par email est régie par la Directive ePrivacy, qui définit un régime hybride de droits des personnes, entre consentement et droit d'opposition, selon les situations (Prospection pour des tiers : opt-in. Prospection pour soi-même, opt-out).

Le démarchage téléphonique, pour sa part, ne fait pas l'objet d'une régulation spécifique conférant des droits particuliers aux personnes. Il relève, en l'état, des principes généraux du RGPD, auquel certains ont voulu faire tout dire en soutenant qu'un régime d' « opt-in » s'imposerait en application du RGPD. Cette affirmation est erronée pour qui prend la peine de lire le RGPD.

Le RGPD prévoit six bases légales pour justifier un traitement de données personnelles. Deux d'entre elles méritent d'être analysées en matière de démarchage commercial : (1) l'adoption de mesures suffisantes de protection des données venant contrebalancer les intérêts légitimes poursuivis par l'entreprise (base légale dite de « l'intérêt légitime »), ou (2) l'obtention du consentement valable des personnes, défini comme « toute manifestation de volonté, libre, spécifique, éclairée et univoque ».

Le démarchage téléphonique n'est aujourd'hui pas soumis au consentement des personnes. Il procède d'un intérêt légitime des entreprises prévu par le

RGPD dans son considérant 47 et est assorti d'une protection suffisante des droits de personnes, telle que le mécanisme national d'opposition, Bloctel. Ainsi, le régime existant d' « opt-out » du démarchage téléphonique est en parfaite conformité avec les dispositions du RGPD et avec l'exigence d'harmonisation européenne.

Lorsqu'on lutte pour protéger les données à caractère personnel, il faut savoir contre qui on lutte : contre soi-même ou contre des dérives. C'est avec une hauteur de vue suffisante qu'on peut réussir à combiner activité économique et protection des données personnelles, sauf à détruire l'une sans garantir l'autre. ■

1 - <https://www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl18-183.html>



Lorsqu'on lutte pour protéger les données à caractère personnel, il faut savoir contre qui on lutte : contre soi-même ou contre des dérives. C'est avec une hauteur de vue suffisante qu'on peut réussir à combiner activité économique et protection des données personnelles, sauf à détruire l'une sans garantir l'autre.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFRC S'ÉLARGIT

Le 21 mars dernier et à l'occasion de l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'AFRC, le Conseil d'Administration de l'association s'est félicité de l'arrivée de 5 nouvelles personnalités.

Nous vous proposons de découvrir leurs visions de l'AFRC.

Elyette Roux, VP Customer Experience and Digital Innovation, Schneider Electric

« L'AFRC est une occasion formidable de contribuer et d'apprendre au sein de ce Laboratoire d'idées, ainsi que de créer un réseau fort avec des pairs sur les sujets cruciaux de l'Expérience Client et de l'Engagement des Collaborateurs. »

Venant du Management de Projets dans l'Aéronautique (Dassault Aviation), puis des Ventes Internationales chez Schneider Electric, incluant le Management de Grands Comptes Globaux et Stratégiques (Saint Gobain, Bouygues, ...), après 5 ans d'expatriation en Norvège en Management de P&L, intégration Post-Merger puis Stratégie & Business Development et enfin Management des Opérations (Satisfaction Clients, Marketing, Logistique...), je suis actuellement en charge, dans l'équipe de Direction France, de notre Customer Success center, CS&Q, Training Institute, Excellence Commerciale, Digital Operating Model (350 pers).



Maud Bailly, Chief Digital Officer, Accor



« AFRC : c'est une formidable diversité de profils réunis autour d'une seule et même conviction : la passion du client, qui est un enjeu stratégique pour chacune de nos industries, le savoir-faire et la fierté de nos équipes, et enfin, notre vrai levier durable de différenciation. »

Maud Bailly est Chief Digital Officer chez Accor depuis avril 2017. Membre du Comité Exécutif, elle est en charge du Digital, des SI, de la Data, des Ventes, de la Distribution et de l'Expérience Client. En mai 2018, Maud a rejoint le Conseil National du Numérique, un cercle de 30 personnes nommées par le Ministre en charge du Numérique, qui travaille sur différents sujets liés au digital, avec un focus sur les enjeux et perspectives en France de la transition digitale sur la société, l'économie, les entreprises, les organisations, et les territoires.

Diplômée de l'Ecole Normale Supérieure, de l'Institut des Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Maud a débuté sa carrière en 2007 à l'Inspection Générale des Finances. Elle a ensuite rejoint la SNCF, où elle a notamment été Directrice de la Gare Montparnasse, puis en mai 2015, le Cabinet du Premier ministre Manuel Valls pour prendre à Matignon la direction du Pôle Economique en charge des affaires budgétaires, fiscales, industrielles et digitales.

Alexandre Gasté, Directeur Service Relation Membres, Veepee

« L'AFRC regroupe des acteurs experts et passionnés de la relation client. Elle crée ainsi un melting-pot d'expériences et de sensibilités permettant un travail en profondeur sur l'excellence client et son intégration par chacun au cœur de ses entreprises et business. »

Mon parcours professionnel est totalement dédié à la relation client dans le digital avec une vision 360 des métiers : support, vente, fulfilment. Après un cursus dans le management business travel, j'ai travaillé pendant 10 ans dans la relation client dans le secteur du voyage. Après avoir créé et développé le service de formation/qualité du service client chez Travelprice, j'ai pris la responsabilité des équipes du service client de lastminute.com. En 2015, j'ai rejoint le Retail en intégrant vente-privée en tant que directeur des opérations membres jusqu'en 2018 puis j'ai pris les fonctions de directeur de la relation membre pour l'ensemble du groupe et des marchés Veepee avec des enjeux forts liés à un programme de convergence groupe et de Customer centricity.



Julien Nicolas, Directeur général adjoint d'e-voyageurs SNCF en charge de la BU OUI.sncf, de l'Assistant Personnel des Mobilités et du programme MaaS.

« AFRC, le réseau clé des pros et experts de la relation client pour des échanges riches et une vision d'avance sur l'expérience client de demain. »

J'ai débuté ma carrière en 2001 au sein de TPS (La Télévision Par Satellite - Groupe TF1) en tant que responsable des applications interactives et communication abonnés. En 2005, j'ai rejoint Voyages-sncf.com au poste de responsable projets CRM/WEB avant d'être nommé en 2008, Directeur de la Relation Client France et Europe, en charge des services et de l'accompagnement clients, du selfcare et du développement de l'information client. J'ai ensuite pris en charge la direction BU Europe jusqu'en février 2016 avant de prendre la tête d'une direction globale France et Europe en 2017.

Depuis début 2019, je suis Directeur général adjoint de notre nouvel ensemble e-voyageurs qui regroupe notamment OUI.sncf, l'assistant personnel des mobilités, le programme MaaS.



Frédéric THEBAULT : Directeur des centres de Relation Clients particuliers EDF

« L'AFRC, c'est un partage unique entre experts de la relation client. C'est aussi la possibilité d'impulser des transformations pour l'expérience client de demain. »

Après une formation d'ingénieur, complétée par un Executive MBA à l'ESCP Europe, Frédéric Thébault a commencé sa carrière dans l'ingénierie nucléaire puis la conception des réseaux de distribution chez EDF.

Après trois années passées à la Direction de la Stratégie & Prospective du Groupe, il s'est ensuite tourné vers le marché Entreprise pour occuper le poste de Directeur délégué de la Direction Commerce Régionale Sud-Ouest.

Depuis janvier 2019, Frédéric Thébault est le directeur des Centres de Relation Clients pour le marché des Particuliers EDF.





Au cœur de l'expérience client

Communauté de professionnels dédiée à la transformation de l'entreprise par l'Expérience Client et Collaborateur, l'AFRC développe le partage et l'échange entre ses membres pour leur permettre de gagner en performance.

L'AFRC est également un laboratoire de réflexion qui assure la veille technologique et prospective, réinvente la relation client, crée des référentiels, explore et imagine les nouveaux modèles économiques et organisationnels ainsi que les stratégies centrées autour du client.

Forte de la confiance de 290 entreprises et 3 500 membres depuis 21 ans, l'association a organisé en 2018 plus de 48 événements et publie chaque année de nombreuses études et livres blancs sur ces sujets.

NOS ENGAGEMENTS



PARTAGE

OFFRIR AUX ADHÉRENTS UN RÉSEAU D'ÉCHANGES ENTRE PROFESSIONNELS UNIQUE ET CONVIVAL



PERFORMANCE

DÉTECTER LES SIGNAUX FAIBLES POUR FAIRE GRANDIR L'EXPERTISE DE NOS ADHÉRENTS



PROMOTION

RÉCOMPENSER LES PROFESSIONNELS EXEMPLAIRES ET VALORISER LES MEILLEURES INNOVATIONS



PROTECTION

DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DES MEMBRES

L'AFRC EN CHIFFRES



CRÉATION EN
1998



23
SECTEURS
D'ACTIVITÉ



3 500
MEMBRES

(PDG, DG, Directeurs Marketing et Innovation, Directeurs Expérience Client, Directeurs Relation Client, Responsables Relation et Expérience Client...)



290
ENTREPRISES
ADHÉRENTES

(Entreprises du CAC 40, marques, acteurs technologiques, outsourcing, cabinets de conseil, organismes de formation, cabinets de recrutement, collectivités territoriales...)

NOS MISSIONS

- X** NETWORKING
- X** BENCHMARK
- X** EXPERTISE
- X** VEILLE
- X** CONVIVIALITÉ
- X** NOTORIÉTÉ
- X** STRATÉGIE
- X** AIDE MANAGÉRIALE

1.

**JE REJOINS
L'AFRC**

2.

**JE PARTICIPE
À UNE COMMUNAUTÉ
ENGAGÉE**

3.

**JE CONFRONTE
MA STRATÉGIE ET CRÉE
UNE NOUVELLE DYNAMIQUE**

VOS AVANTAGES ADHÉRENT (CONTENU ET RÉSEAU À HAUTE VALEUR AJOUTÉE)

Plus de quarante rendez-vous annuels à ne pas manquer : les ateliers sont conçus pour échanger avec vos pairs et sont animés par les meilleurs experts. Participez-y de manière gratuite et illimitée et accélérez votre performance !

Des moyens pour décider et agir

Un lieu d'échanges privilégié entre le top-management dans le cadre convivial d'un dîner. Un espace dédié aux dirigeants, le Cercle des dirigeants.

Information et veille stratégique

L'AFRC propose des études et contenus inédits, inspirés en France et à l'international, pour imaginer l'engagement collaborateur et l'expérience client de demain. Un lien régulier avec l'équipe de l'AFRC et un accès réservé aux publications de l'AFRC sur notre site (études, livres blancs, comptes rendus ainsi qu'aux learning expeditions). Un relai quotidien des actualités métiers et tendance du marché. Une communication sur les réseaux sociaux et des articles de fond dans l'AFRC Magazine et notre blog permettent à nos adhérents de prendre une longueur d'avance.

Une semaine de temps forts en octobre

La Relation Client en fête : candidatez et assistez aux Palmes de la Relation Client et aux 24h de la Relation Client - valorisez votre expertise et celle de vos équipes. Assistez à la matinée prospective pour prendre les bonnes décisions stratégiques.



DU 7 AU 11 OCTOBRE 2019

L'AFRC encourage les démarches qualité et la gestion responsable de la relation client : certification NF Service, Label de Responsabilité Sociale, création de diplômes dédiés (Bac Pro Assistance, conseil, vente à distance, DEUST, Licence Professionnelle Téléservices), Bloctel.gouv.fr, SVA+, sont quelques-uns des accomplissements auxquels l'AFRC a contribué. Elle garantit une veille et assure la coopération avec les institutions nationales sur tous les sujets impactant l'entreprise.

**VOUS ÊTES LES BIENVENUS
AU 5, RUE DE CHAZELLES - 75017 PARIS**

ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA RELATION CLIENT

Tél. 0 826 805 801 - www.afrc.org
Contact : info@afrc.org



@AFRCCLIENT



/AFRC



AFRCBLOG



AFRC



AFRC

WWW.AFRC.ORG



DU 07 AU 11 OCTOBRE 2019 **AFRC** PRÉSENTE

SAVE THE DATE



Candidatures de mai au 26 juillet 2019

TOUTES LES INFOS SUR
WWW.AFRC.ORG

STRATÉGIE CLIENTS

LE SALON DE LA RELATION CLIENTS

DEVELOPPEZ VOTRE INTELLIGENCE RELATIONNELLE

Stratégie Clients
a 20 ans déjà...

Bon
Anniversaire !

9, 10 & 11
AVRIL 2019

PARIS PORTE DE VERSAILLES

Crédits photos: Getty, Fotolia

UN EVÉNEMENT

EN PARALLÈLE DE

weyou



e-marketing
PARIS

WWW.STRATEGIECLIENTS.COM

Centre de contacts multicanal

Enquêtes multicanal

Monitoring parcours client

Analyse sémantique automatisée

Chatbot et Voicebot

Accompagnement
Une équipe d'experts
à vos côtés

Facilitez le Dialogue et l'Ecoute de vos clients

 @EloquantNews

0 805 301 100 Service & appel gratuits

eloquant.com