

Livre blanc

Akio /-

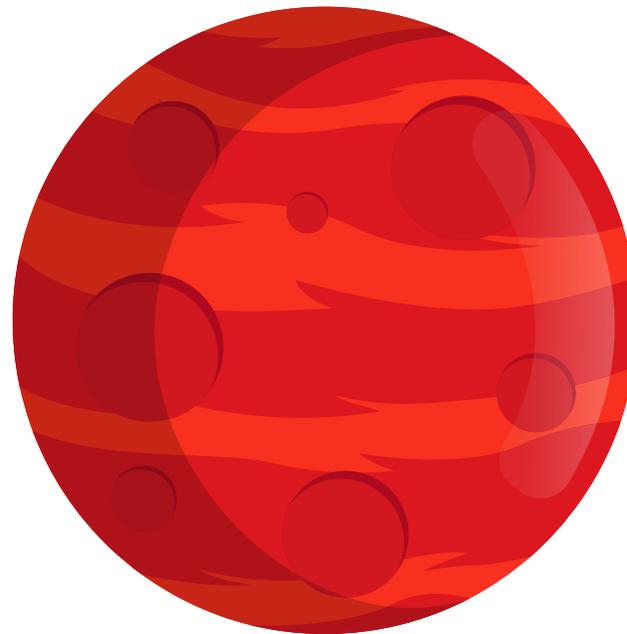
43 rue de Dunkerque
75010 - Paris - France
www.akio.com
Tel : 01 53 20 63 80
Mail : contact@akio.com



Etude sur la personnalité du DRC d'aujourd'hui...
et ses perspectives d'évolution à l'horizon 2030



1 cité Riverin
75010 - Paris - France
www.eforbrands.com



Akio /-



La Relation Client a profondément évolué ces dernières années. A l'origine de cette transformation, deux tendances de fond : l'une est sociale, c'est l'exigence croissante de sens par les clients, qui induit une pression constante en termes de qualité et rapidité de réponse ; l'autre est technologique, elle conduit à une complexité galopante en raison notamment de la multiplication des canaux (voix, email, chat, réseaux, chatbots...). Le Directeur de la Relation Client se rapproche de la Direction Générale laquelle, consciente que la valeur de l'entreprise repose désormais sur la fidélisation, exige des résultats. Mais il doit aussi être plus proche de ses équipes, qui sont en première ligne dans le combat pour la satisfaction. Le métier est ainsi devenu plus difficile et passionnant. Aussi ne devient-on plus DRC par hasard, ou par la force de choses. C'est une mission vitale pour l'entreprise, qui exige des qualités et des compétences particulières, un tempérament spécifique. C'est ce qui ressort de l'étude co-éditée par Akio et EforBrands. Le DRC d'aujourd'hui a peu à voir avec celui d'hier. Parce que son métier a changé, son profil s'est transformé. Et quand on se penche sur ses espoirs et ses craintes, ses valeurs, son parcours personnel et professionnel, ce à quoi il pense quand il se lève le matin, ce qui le fait rêver, ce qu'il ne lâcherait pour rien au monde, ce qu'il n'acceptera jamais, on découvre une personnalité qui mérite d'aspirer à toutes les promesses du monde.

Patrick Giudicelli – Akio
Président

La relation client est un métier d'avenir. Certes, la menace fantôme que fait peser l'Intelligence Artificielle pourrait laisser croire l'inverse, mais il convient de regarder les choses en face, un humain aura toujours envie de parler, de rencontrer l'un de ses semblables pour lui faire part, à la fois de ses attentes, de ses motifs de satisfaction mais aussi de ses craintes ou de ses incompréhensions. L'arrivée du digital et des smartphones a coïncidé avec la montée en puissance des centres de relation client, justement parce que la technicité des objets que nous utilisons au quotidien nous inquiète et nous perturbe. De même, l'idée que tout problème peut trouver sa solution dans un temps très court, que toutes les expériences sont à vivre partout et tout le temps, renforce l'utilité d'une relation de confiance entre les clients et l'entreprise. Plus les objets seront performants, pointus et connectés et plus nous aurons besoin de personnes pour nous guider, nous aider pour découvrir les bons usages et les bonnes attitudes.

La relation client est un métier de passion. Aimer les gens, c'est leur consacrer du temps. Les marques, les sociétés qui revendiquent cet amour du client, ne peuvent se soustraire à cette contrainte de disponibilité. Ne pas trouver à qui parler dans un magasin est aussi agaçant que ne pas joindre une personne compétente au téléphone ou ne pas avoir de réponse sur Twitter comme par mail. Or les émotions négatives portent un fort préjudice à la confiance que nous vouons aux entreprises, quant au contraire, une bonne relation nous donne envie de poursuivre l'aventure, de partager nos expériences dans notre communauté. Pour créer une relation affective avec les clients, il faut beaucoup de passion, beaucoup d'énergie. La passion de l'autre, de l'humain, anime tous les décideurs de la Relation Client.

Mais la relation client est par ailleurs un métier de manager. Rien ne se fait seul, tout est une question d'équipe. Il faut incontestablement des qualités d'organisateur, de coach du collectif, une ouverture à la culture multiple et à l'intelligence collaborative, pour diriger la relation client aujourd'hui. Si l'on ajoute à cela, la perspective d'intégration d'outils digitaux, d'assistants virtuels et l'évidente montée en exigence des clients, des consommateurs, on sent bien que le directeur devra avoir un œil partout et sans aucun doute des oreilles derrière toutes les portes ! Il lui faudra aussi cette envie de transmettre des valeurs, des savoir-faire et particulièrement du savoir-être autour de lui. Il sera le garant de l'éthique générale de l'entreprise, au sens où il devra montrer l'exemple, prouver sans cesse sa bienveillance et son respect de tous. Former, motiver mais contrôler aussi. Les compteurs, les radars n'auront pas de secret pour lui. Il sera le pilote et sa voix portera bien au-delà de son service, dans l'ensemble des services d'une entreprise qui se veut orientée client.

A l'avenir, dans quelques années, rien ne se décidera plus sans la direction de la relation client, tant elle sera le relais, l'intermédiaire entre l'entreprise et son public, son audience, ses communautés.

Patrice Laubignat – Eforbrands
Auteur et conteur du marketing émotionnel

La personnalité du DRC aujourd'hui, en 10 traits de caractère	8
9 tendances qui vont agir sur la personnalité du DRC à l'horizon 2030	30
Les supers héros de la relation client	51
Conclusion	59
A propos	61

La personnalité du DRC aujourd'hui, en 10 traits de caractère

Trait 1

Le goût des autres et le sens de la famille

Toutes et tous ont des enfants et l'envie de créer des liens forts avec les autres, qu'ils soient leurs clients, leurs collaborateurs, leurs amis ou même les inconnus qu'ils rencontrent ici ou là.

Membres de clubs, d'associations ou de communautés, ils aiment travailler en équipe.

« Je suis hyper curieuse. J'aime beaucoup le cirque contemporain, il nous fait voyager à la croisée de l'art et de l'intelligence humaine. »

Chloé Beauvallet, BNP Paribas
Passionnée par les voyages et les gens , maman de 2 enfants

« La rencontre physique avec les gens est essentielle. La valeur du contact humain, qui peut paraître paradoxale à l'heure du tout digital, c'est une valeur que j'ai toujours défendue et que l'on doit renforcer encore aujourd'hui. »

Maxence Gérard, Club Med, Palme de l'Experience Client 2019
Passionné de sport, père d'un garçon



Trait 2

De la curiosité

Ils sont voyageurs ! Ils aiment découvrir les autres cultures européennes mais aussi plus lointaines...

Ils sont mobiles. Beaucoup ont bougé en France, d'un job à l'autre. Certains ont quitté Paris, d'autres y sont venus... le changement de lieu de résidence, de pays, de culture ne les déstabilisent pas. Ils sont curieux et adaptables !

« Je suis très friand de connaître les coutumes culturelles sur les différents continents ; je suis un curieux de ces cultures ... J'ai des grandes valeurs sur la famille et je fais partie de cette génération pour laquelle la notion de respect est très importante. »

Richard Edery, Carrefour

Grand voyageur et passionné par son métier et les cultures du monde, père de 4 enfants

« J'ai toujours voyagé. Soit pour le sport, comme le marathon à New York ou le surf en Australie, soit pour mes études, en Espagne et en Irlande. J'aime bouger et j'ai besoin de cette liberté ! »

Gwenn Rio, Rocket to the moon, ex-Raja
Passionnée de sport, maman de 2 enfants



Trait 3

De l'intégrité et de l'humilité

L'honnêteté, l'intégrité, la confiance, l'écoute active sont des valeurs faciles à reconnaître chez toutes et tous. Ce sont là leurs points forts et la transparence est une obligation qui leur colle à la peau.

Leur intelligence émotionnelle est très supérieure à la moyenne. Les conversations sont essentielles dans leur fonctionnement. Tout peut se discuter, tous les sujets peuvent être abordés.

« Je crois que j'ai une très forte capacité d'écoute et une empathie très élevée. Ma volonté a toujours été d'inspirer mes équipes mais aussi d'apprendre de chaque nouvelle aventure professionnelle. »

Isabelle Kupececk, Out of the box, ex-Malakof Mederic
Passionnée par l'écriture et l'art contemporain, maman de deux enfants

« J'ai été très marquée par un patron qui me disait toujours : 'Je n'ai pas d'égo et un bon manager fait en sorte que vous n'ayez plus besoin de lui' – je pense qu'il faut être fier de former les gens et de les rendre meilleurs. »

Anne-Hélène Rioual, Vecteur Plus
Passionnée par la chanson et la déco intérieure, maman de deux enfants,



Trait 4

Le sens du management

Diriger la relation client, c'est d'abord et avant tout, le rôle du manager. Tous et toutes ont les qualités d'un manager, voire d'un leader inspirant.

Ils aiment leurs équipes et veulent le meilleur pour elles. Capitaines, toujours prêts à monter en première ligne, ils ou elles donnent l'exemple. Ils aiment travailler un management par les compétences.

« Le sujet majeur dans les call centers, c'est le profil des personnels. Il faut passer du taylorisme à la haute qualité en mettant plus d'empathie et d'émotionnel. Il faut aller vers de vrais conseillers et travailler l'intelligence émotionnelle et situationnelle. »

Damien Nuyttens, Palme du Directeur Client 2019, Butagaz
Passionné par le sport et l'œnologie, papa de deux enfants.

« Je fais totalement confiance à mes équipes. Il faut être disponible à 60% du temps pour elles. Il faudrait former tous les collaborateurs de l'entreprise à la relation client. D'ailleurs il est impératif d'aller à la rencontre du client en magasin chaque semaine, et de rester ainsi connecté. Le métier est de plus en plus exigeant mais aussi de plus en plus fort. »

Julien Heidmann, groupe Schmidt
Passionné par les sports aquatiques, papa de trois enfants,



Trait 5

Des personnalités engagées

Très engagés dans leur métier, tous sont des passionnés. Beaucoup évoquent la volonté d'aller au bout des choses, de tout donner pour obtenir le résultat, de ne rien lâcher.

Leurs engagements sont aussi extra-professionnels, soit dans des ONG, soit pour des valeurs fortes et une vision humaniste du monde. Le sens de l'éthique est omniprésent dans leurs décisions.

« Je suis très engagé et notamment dans l'humanitaire avec la Fondation One Sight. J'ai eu la chance de participer à une mission de 15 jours à Pretoria (Afrique du Sud) et c'était une expérience passionnante. Nous avons aussi des missions aux USA, et nous donnons des montures de lunettes à ceux qui n'ont pas de couverture sociale. »

Alain Galceran, Luxottica

« J'ai des convictions fortes et notamment ma liberté d'action, d'imaginer et de construire. En alignement avec mes valeurs et parce que j'éleve un enfant, je suis engagée pour l'écologie et aussi pour l'association Enfants du Mekong. »

Sandra Chane-Tune, Kerialis



Trait 6

Les valeurs du sport

Si tous ne sont pas des sportifs accomplis, tous et toutes pensent que le sport est indispensable à l'épanouissement personnel et même collectif.

La volonté d'atteindre la ligne d'arrivée...

Ils sont toujours orientés vers demain et à la recherche constante du progrès.

Le plaisir dans la pratique ! Pas des théoriciens ou des intellectuels purs, mais des terriens, des pragmatiques (tennis, voile, course à pied, ski, boxe, natation, yoga, surf, trail, etc...)

« Je suis un passionné de sport et en particulier des sports de raquette. Le sport nous donne l'amour du maillot. On y croit, on y va à fond ! Et c'est aussi un point de rencontre, un échange avec l'autre. »

Maxence Gérard, Club Med

« Le sport c'est le collectif ! Donner du sens aux équipes, c'est à la fois développer les compétences individuelles et créer un collectif. Le service, c'est un engagement collectif. Il faut se mettre au service des autres et des clients. »

Damien Nuyttens, Butagaz



Trait 7

Formés par l'entreprise et les clients

Issus de formations extrêmement diverses et sans rapport avec la Relation Client, les DRC ont saisi le métier comme une opportunité.

Souvent passés par les services clients des grands opérateurs télécom, ils ont appris sur le terrain, dans les call centers par exemple. La grande majorité des DRC est à l'aise avec la technique et les nouvelles technologies.

« On arrive par hasard dans la relation client mais on y reste par passion. Au travers de mes expériences chez Free puis La Poste pour la téléphonie mobile, j'ai tout appris du métier et surtout l'importance de la formation et des pôles d'expertise et de la qualité. Il faut constamment évoluer et adopter les nouvelles techniques. »

Jean-Marc Penelaud, La Redoute

« En 2017, on m'a également confié le pilotage de la direction de la communication. Ces deux fonctions ont des enjeux et des champs d'actions qui peuvent se rejoindre. Cela m'a permis de créer des passerelles : nos communications sont désormais davantage orientées clients et nous nous appuyons sur des vecteurs de communication pour enrichir l'expérience vécue par nos clients. »

Céline Forest, Engie Cofely



Trait 8

Peu d'appétence aux marques

Déconnectés du marketing et de la communication, ils ne sont pas influencés par les marques.

Ils sont très en demande d'information, et leurs exigences sont surtout orientées vers la qualité du service proposé. Leur fidélité aux marques est très relative. Ils sont exigeants et très peu affectifs dans leur relation à la marque. Sans aucun doute davantage dans le factuel que dans l'imaginaire...

« En tant que cliente, je vais être très attentive à la qualité de la relation. En revanche, je ne suis pas très marque. Je ne supporte pas que la marque ou ses collaborateurs me manque de respect. Je suis plutôt cool mais dans ces cas-là, je vais écrire directement au PDG ! »

Marie Amiot, EBP

« Je n'aime pas particulièrement les marques, en tout cas je ne les affiche pas, par humilité sans doute. Je suis plutôt impatiente. La fidélité, c'est d'abord et avant tout une question de confiance. Et la confiance doit être réciproque. »

Chloé Beauvallet, BNP Paribas



Trait 9

De l'optimisme pour relever les challenges du futur

Les DRC sont prêts à aller sur Mars ! Ils ont la conviction que l'avenir leur réserve de belles rencontres, des moments de partage et de vie.

Leur vision de l'avenir est toujours positive. Ils sont confiants dans les capacités de l'Homme à faire des progrès, à embrasser les défis, à trouver des solutions dans toutes les situations. Ce sont des hommes et des femmes de solutions et de convictions. Rien ne leur fait peur !

« Oui j'adorerais aller sur Mars, pour y vivre une nouvelle aventure. Ce serait top ! Je suis convaincu que dans 10 ans les réseaux sociaux seront différents et qu'on restera sur la vraie rencontre, la vraie relation à l'autre... »

Aurélien Poyet, SAM Outillages

« Oui je suis prête à partir sur Mars, comme dans l'Etoffe des héros, par exemple. J'aimerais beaucoup voir la terre depuis là-bas. Je suis optimiste sur la place de l'humain dans la relation client ; parce que c'est une question de bon sens et d'empathie. Nous devons faire confiance à l'humain... »

Anne-Hélène Rioual, Vecteur Plus



Trait 10

Des sources d'inspiration classique

Churchill, De Gaulle, Simone Veil, Napoléon, ou encore Gandhi... Autant de grands noms de l'histoire qui sont des références en matière de leadership.

Tandis que des auteurs classiques (Zola, Baudelaire, Gide mais aussi Maxime Chattam...) sont l'essentiel de leurs références littéraires – On retrouve là une admiration pour ceux qui savent engager leurs troupes derrière eux, ceux qui ont une vision humaine de la société, voire romantique...

« Outre Talleyrand, dont j'admire le génie de la diplomatie, la finesse d'esprit et la franchise, j'apprécie particulièrement Emile Zola et Marguerite Yourcenar. Zola est un écrivain journaliste et les Rougon-Macquart est un ensemble de romans que l'auteur qualifia d'histoire naturelle et sociale d'une famille sous le second empire. J'aime ce côté classique. Yourcenar était aussi une journaliste extraordinaire. Il y a du réalisme dans leurs écrits et c'est très inspirant. »

Alain Galceran, Luxottica

« J'ai une passion pour l'écriture mais aussi la lecture. Dans les mots je recherche du positif, des découvertes, via la sérendipité. J'aime Giono et Steinbeck par exemple, pour leur lyrisme et la passion qu'ils réussissent à nous transmettre. J'aime aussi l'humour de certains textes. »

François Julia, Oui.SNCF



9 tendances qui vont agir sur la personnalité du DRC à l'horizon 2030

Nous évoquons ici le métier de la Relation Client, incluant les techniques et les outils, mais aussi l'Intelligence Artificielle ou le futur des réseaux sociaux.

Tendance 1

Un métier de passionnés

On entre dans la Relation Client par hasard, on y reste par passion.

Il n'y a pas d'école de la Relation Client en France, les clients sont les maîtres d'école. Les mentors ont formé leurs disciples : engagement et confiance les lient.

« On sera demain le service incontournable et central de l'entreprise, à la fois pour capter les attentes du client et pour l'entendre nous dire que nos produits ont changé sa vie. Tout va tourner autour de la relation client. »

Julien Heidmann, groupe Schmidt

« C'est un métier de passionnés et qui fédère les équipes. Lorsque nous avons été bloqués par la neige, l'hiver dernier, certains de nos salariés du plateau téléphonique n'ayant pu venir, nous avons dû mobiliser d'autres services de l'entreprise pour répondre aux clients et traiter les commandes. C'était génial de voir tout le monde s'activer et se prendre au jeu de la relation client. »

Gwenn Rio, Raja

« Il faut donner envie et prendre soin de ses collaborateurs. Le manager doit entraîner les autres dans la transformation de la relation client. On apprend chaque jour des clients mais il faut aussi faire confiance aux hommes et aux femmes pour faire progresser les organisations. »

Isabelle Kupecek, ex Malakoff Mederic



Tendance 2

Une mission difficile en phase de valorisation

La Relation Client devient omnicanale mais elle n'est pas encore transversale.

Elle est encore trop liée à la résolution de problèmes avec les clients – un centre de coût et non de profit.

La RC en France n'est pas encore au top niveau – les français sont méfiants et refusent parfois le dialogue.

« La relation client prendra le pouvoir parce qu'elle aura toutes les données du client. On sera alors dans un changement de modèle économique qu'a déjà intégré Amazon. Les français n'aiment pas faire d'efforts, aussi le Customer Effort Score (CES) est un bon indicateur à suivre. Nous devons mettre plus de chaleur dans la relation. »

Jean-Marc Penelaud, La Redoute

« Cessons de dire qu'on est mauvais et valorisons nos performances ! On doit sortir de la vision centre de coûts et investir davantage dans la formation des équipes pour libérer les gens, se soustraire des scripts. »

Richard Edery, Carrefour



Tendance 3

L'amour des clients, une question de symétrie

Il est essentiel d'aimer les clients et de se donner les moyens de le prouver au quotidien.

Il faut mobiliser toute l'entreprise pour l'amour des clients. La symétrie des attentions est une méthode de management, les managers prennent soin des équipes.

« On doit installer une relation, une conversation d'égal à égal avec le client. Le client c'est nous tous ! Il faut une prise de conscience collective face aux enjeux de la relation client du futur. Tout part de l'intention qu'on y mettra. Où est la rigueur dans notre intention ? Comment aimons-nous nos clients ? »

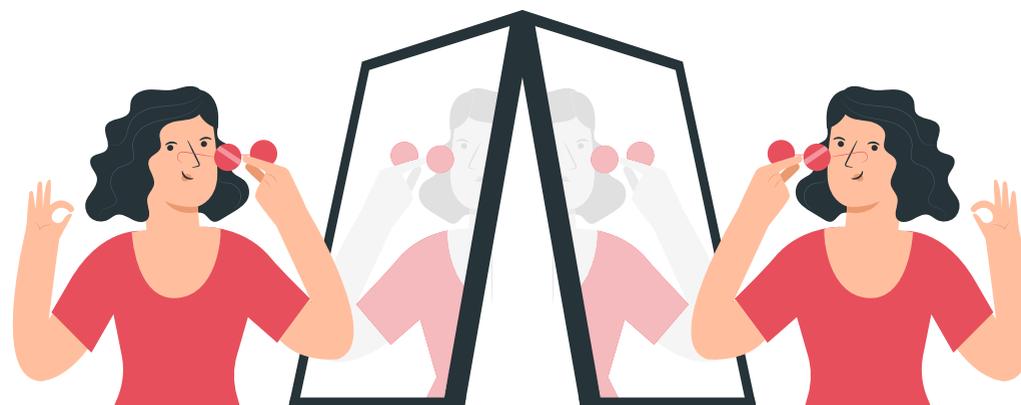
Chloé Beauvallet, BNP Paribas

« On nous parle de conseiller augmenté mais il nous faut passer du taylorisme à la haute qualité, en matière de relation client. Il faut travailler davantage sur l'intelligence émotionnelle et situationnelle. On doit former et mieux payer nos conseillers. Il faut les aimer vraiment et leur proposer autre chose en termes de formation car leur valeur ajoutée est dans la résolution de sujets complexes. »

Damien Nuyttens, Butagaz

« Il ne s'agit pas seulement de dire que nous aimons nos clients, il faut leur apporter des preuves d'amour. Nos clients nous aiment, ils portent notre marque avec fierté, avec amour. A nous de leur montrer notre engagement envers eux, et de continuer à faire des progrès. »

Maxence Gérard, Club Med



Tendance 4

Connaissance client, en vue de l'effet wow

80% des DRC sont très favorables à l'effet wow, ils y croient et ils y travaillent.

Pour preuve, le NPS reste l'indicateur le plus utilisé, même s'il n'est plus indiscutable. La clé du wow effect repose sur la personnalisation du contact, donc sur la mise à disposition des données du CRM en complément de l'historique client.

« Oui à l'effet wow ! Cela fait plaisir à entendre, venant d'un client. On aimerait tous les provoquer. Puisque nous avons le bonheur d'avoir des show-room, nous sommes dans cette logique là. Nous travaillons beaucoup sur la base d'enquêtes de satisfaction aussi bien sur les produits, que le SAV ou la formation des vendeurs (en BtoBtoc). »

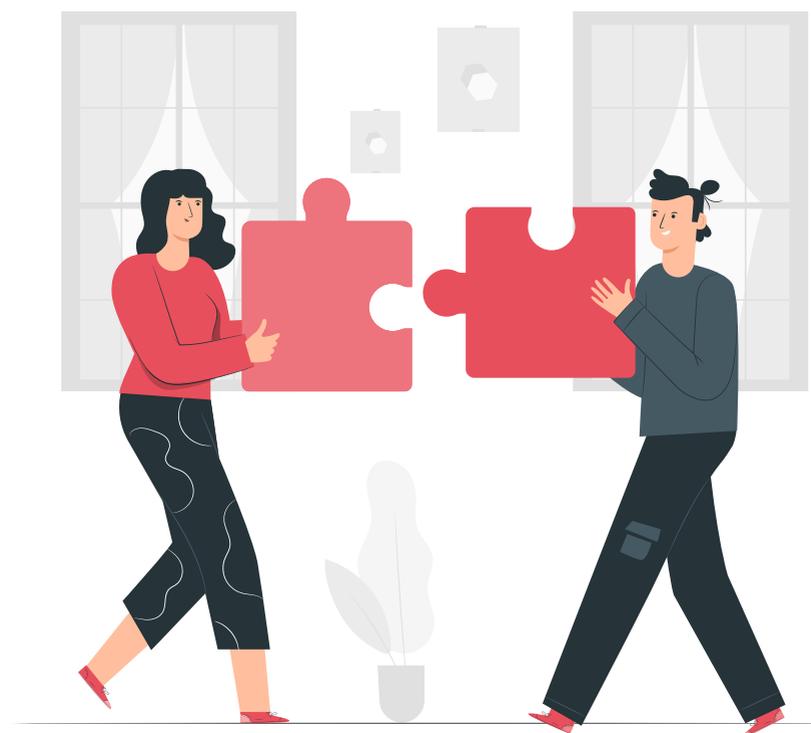
Alain Galceran, Luxottica

« Un outil CRM performant est pour moi indispensable pour gérer la relation client. De même, la voix s'impose en complément d'outils digitaux comme le chat ou des solutions mixtes qui permettent d'adapter nos messages à la suite des conversations. »

François Julia, Oui snf

« Nous utilisons le NPS depuis 2013 et cela nous permet de piloter les points de vente. Malgré certains excès que nous détectons assez bien, l'outil nous donne un reflet plutôt exact de la situation et de l'expérience vécue par le client. On utilise aussi les avis Google et les verbatims dans les enquêtes quali ; de même que nous surveillons notre réputation sur les réseaux sociaux. Mais dans tous les cas, l'essentiel est d'être dans l'analyse en temps réel et en capacité de réagir. »

Julien Heidmann, groupe Schmidt



Tendance 5

Vers une relation client plus fluide

Les chatbots génèrent beaucoup d'intérêt... et de déceptions. L'automatisation a ses limites, la qualité du rapport humain est donc plus que jamais au centre des réflexions.

Les baromètres permettent d'évaluer les dynamiques aussi bien en interne qu'auprès des clients.

Les données client sont peu ou mal exploitées.

« En BtoB il est plus difficile de créer un attachement à la marque et aussi d'obtenir un 9 ou un 10 dans une enquête de satisfaction (surtout en France). On travaille sur l'humain et des outils très traditionnels comme le téléphone et l'email. Les clients ne sont pas des robots. »

Anne-Hélène Rioual, Vecteur Plus

« Nous avons fait le choix de capter la voix du client via des enquêtes de barométries indexées sur les différentes étapes de notre parcours client. Cela nous permet de « prendre le pouls » de notre relation aux étapes charnières du cycle de vie de nos contrats. Ces barométries sont complétées par des enquêtes à chaud, réalisées par nos techniciens suite à des interventions techniques. Cette démarche permet de faire évoluer les postures relationnelles de nos équipes en instaurant un temps d'échange privilégié entre nos techniciens et nos clients. »

Céline Forest, ENGIE Cofely



Tendance 6

Le rôle croissant des outils digitaux

L'humain est la ressource première – du recrutement à la montée en compétence.

Les outils sont indispensables pour 85% des DRC mais la formation est primordiale.

Les outils doivent favoriser la liberté d'action des équipes et garantir le respect des droits du client, dans une perspective éthique.

« Nous sommes dans la satisfaction et dans la bienveillance pour nos clients. Allons-nous confier la relation à des robots ou à l'IA ? Nous gagnerons peut-être en agilité, mais nous devons compter sur l'humain pour l'empathie et la personnalisation. Car trop de script dans la relation c'est surtout moins d'émotion. »

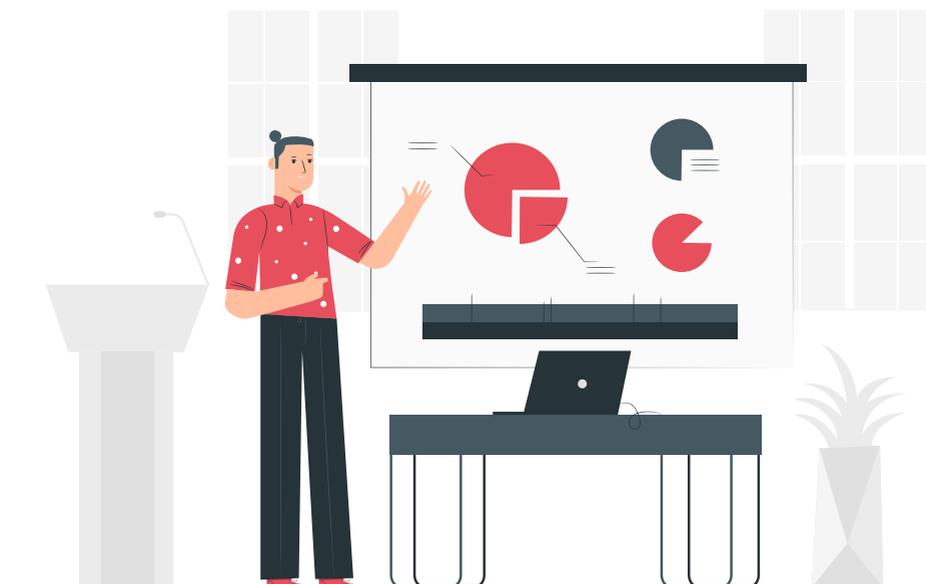
Marie Amiot, EBP

« Le client gagne en autonomie et les innovations technologiques vont toutes dans ce sens. Il a donc besoin de plus de liberté. Pour l'accompagner, il nous faudra disrupter la formation de nos équipes et notamment privilégier la voix plus que l'écrit. Il faudra être à la fois irréprochable et rapide dans les situations classiques, et très agile sur les sujets complexes ou inédits. »

Damien Nuyttens, Butagaz

« Il faut faire confiance aux salariés et s'engager à leur donner plus de liberté d'action. Si l'on veut favoriser les changements de comportement, je crois qu'il faut former sur le long terme et valoriser la prise d'initiative, simplifier les process pour plus de liberté dans la relation avec le client. »

Gwenn Rio, Raja



Tendance 7

Il y aura des IA

Les DRC sont très favorables à l'IA comme à toute nouveauté – l'IA change déjà le métier.

L'IA peut soulager l'humain des tâches peu valorisantes et / ou sans valeur ajoutée.

L'IA doit permettre d'utiliser les données et de créer une RC personnalisée et intelligente.

« Les démonstrations de l'IA appliquée au service client sont impressionnantes et inspirantes pour l'avenir. Elles nous permettront certainement d'améliorer notre compréhension du client et de réagir plus vite aux situations. Mais la question du respect de la vie privée du client, et même de chacun des acteurs de la relation, se posera. Il faudra aussi se garder d'aller vers l'uniformisation, la standardisation et conserver notre pouvoir de créer. »

Alain Galceran, Luxottica

« Même si le chatbot n'est pas pour l'instant très efficace, l'IA va nous aider dans l'analyse des informations client. On ira ainsi vers moins de scripts et davantage de personnalisation. On valorisera les postes et les missions remplies par les humains. Il faudra être vigilant sur l'exploitation des données et rester orienté vers l'amélioration de la relation ; sinon on risquera l'ingérence et le client sera perdu. »

Julien Heidmann, Groupe Schmidt

« Je suis très positive sur l'IA, tant que l'on imagine l'utiliser pour améliorer tout ce qui concerne les process de production. D'ailleurs, elle est déjà là dans tous nos métiers. Je suis plus sceptique en matière d'interaction avec le client. Pour l'instant, le problème de la considération, de l'empathie, restent beaucoup mieux pris en compte par l'humain. »

Anne-Hélène Rioual, Vecteur Plus



Tendance 8

Le conseiller augmenté

L'IA et la digitalisation de la Relation Client augmentent la valeur de l'humain.

La montée en compétence des équipes est continue - vers plus d'expertise.

Les valeurs humanistes, l'éthique et la diversité sont les clés de la RC du futur.

« Avec l'arrivée de l'IA dans les métiers de la relation client, on est en train, paradoxalement, de revaloriser l'humain. On comprend à quel point il est essentiel pour traiter des situations complexes. L'humain est engagé au service de ses semblables, il ressent les choses. Il lui faut à la fois de la ténacité, de la rigueur et beaucoup d'envie et de passion pour aider les autres. »

Isabelle Kupecek, ex Malakoff Mederic

« Je crois beaucoup à l'idée d'être partenaire du client dans la relation. Il faut être engagé à ses côtés pour l'aider, le rassurer, l'accompagner et faire la différence avec nos concurrents. Exigence et bienveillance sont des qualités indispensables pour manager les équipes mais aussi pour comprendre ce que chacun vit comme expérience. »

Sandra Chane-Tune, Kerialis

« Il faut apprendre le métier et accepter de prendre des claques, de se faire engueuler par un client. C'est là qu'on mesure l'importance cruciale du management. Avoir un boss intelligent, ouvert, à l'écoute, inspirant même, pour avancer et trouver des solutions. On devient vite engagé, à la limite du militantisme, pour satisfaire le client. L'entreprise doit le comprendre, la valorisation des hommes est essentielle. »

Marie Amiot, EBP



Tendance 9

La relation client comme moteur de l'entreprise

La Relation Client détient la connaissance client – elle capte la Data Client.

Toute l'entreprise doit être concernée, impliquée dans la RC – à la façon de l'entreprise Zappos qui a développé le modèle éponyme d'orientation client.

« On doit donner plus de place au client dans l'entreprise. Pour mieux le comprendre, nous avons créé un personnage qui vient s'asseoir à toutes nos réunions. Cela permet à tous de prendre conscience que chacune de nos décisions a un impact sur lui et provoque des réactions. On se tourne vers lui et on se demande ce qu'il en pense, ce qu'il ressent. »

Céline Forest, Cofely Engie

« C'est le rôle du manager que de porter la symétrie des attentions. Il doit travailler sur la reconnaissance des collaborateurs, créer et animer via la gamification des tâches, des métiers, et surtout libérer les équipes de la dictature des scripts ! »

Richard Edery, Carrefour



Les supers héros de la Relation Client

**Synthèse en deux portraits-robots (féminin/masculin) du
DRC d'aujourd'hui et demain. Des portraits-robots très
humains...**

Le portrait de la DRC

Elle s'est encore levée tôt ce matin. Elle doit filer à la boîte pour inaugurer la mise en œuvre en réel du nouveau logiciel de CRM au service client. Un logiciel qui permettra de relier les interactions sur les réseaux sociaux aux informations commerciales. Enfin ! Elle a motivé ses équipes et les a tenues en haleine jusqu'au jour J. Elle est prête, sûre de l'outil et du gain de performance à venir, déterminée à ne rien laisser au hasard.

Elle est une héroïne de l'entreprise de demain. Elle a pris sa place dans l'organigramme, s'est installée sur ce siège qui tourne à 360° comme pour mieux voir la vie et les gens. Elle embrasse tout, veille sur l'ensemble des activités et des échanges que la société obtient de chacun de ses clients. Quel genre de femme est-elle ?

C'est une femme-mère, naturellement. Elle aime ses enfants tous les jours pour leur transmettre, leur donner ce qu'elle a de meilleur, pour les faire avancer vers le bonheur. La famille est son monde et chaque personne qui travaille avec elle, chaque client qui l'interpelle est aussi sous sa protection. Elle protège et elle fait grandir ses équipes face aux difficultés et aux imprévus. Elle est humaniste mais prête à relever les défis de la technologie avec calme et pragmatisme. Chaque amélioration du service par la technologie est un gain non négligeable, tant qu'il n'en coûte pas aux hommes et aux femmes qui l'utilisent.

C'est une femme énergique, vive d'esprit et tenace dans ses actions et ses engagements. Elle peut se lancer dans la course à pied ou dans l'ascension du Mont-Blanc avec passion et persévérance. Elle est terrienne mais elle peut se projeter dans un voyage pour Mars. L'exigence est une qualité indispensable pour son épanouissement mais rien ne se fera au détriment de sa liberté. Valeurs clés de sa vision de la relation humaine, la liberté et la transparence sont fondatrices de son management et de ses décisions.

C'est ainsi qu'elle veille à ce que chaque conversation soit porteuse de solution, de réconfort ou de réassurance pour le client. Mais c'est aussi pour cette raison qu'elle souhaite que les informations soient remontées dans tous les services de l'entreprise, pour améliorer l'offre et l'expérience proposée dans le futur. Curieuse de savoir et ambassadrice du savoir-être, elle place les *soft skills* au-dessus du recours à l'Intelligence Artificielle dans la hiérarchie des compétences.

Tous les jours, elle se bat pour ses équipes, pour ses clients. Elle veut de la reconnaissance, elle exige qu'on les écoute et les entende avec respect et amour du travail bien fait. Gérer la relation client, être au quotidien à son service comme au service de l'entreprise, c'est courir un marathon. Le résultat importe moins que la satisfaction de franchir la ligne d'arrivée avec le sentiment d'un accomplissement.

La directrice de la relation client de demain est déjà en course. Elle a pris le départ dans ce métier avec l'ambition de celle qui sera là, à l'arrivée, aimée et encouragée par ses équipes, félicitée par ses clients, fière de porter haut les couleurs de son entreprise.

Elle rentrera chez elle heureuse. Heureuse d'avoir aidé, d'avoir trouvé des solutions, d'avoir rendu meilleurs les uns et les autres, prête à partager son énergie et son humanité avec les siens.



Le portrait du DRC

Il sort de la douche et se pose un instant sur le banc en bois clair du vestiaire. C'était bon ce match... Il garde en tête quelques flashes des moments les plus intenses mais aussi des sourires lus sur les visages de ses partenaires. Il a toujours aimé ce partage d'émotions entre potes, entre joueurs amateurs. Cette passion du sport le mobilise, le ressource et donne tout son sens à l'amitié, à la franche camaraderie qu'il apprécie tant dans son job. Sur le terrain, tout le monde tire dans le même sens et le plaisir naît de cette part d'improvisation, de créativité qui va surprendre et engendrer la décision gagnante.

Alors, lorsqu'il rentre au bureau, après cette parenthèse sportive, il est prêt. Peu importe le volume de messages à traiter, peu importe les situations extrêmes que les équipes vont lui remonter, il sait qu'il fera face avec calme et rigueur dans l'analyse. Il est comme ce quarterback qui a deux secondes pour choisir la trajectoire de sa passe vers son receveur, il doit avoir une vue d'ensemble et pour autant suivre la stratégie définie. Il voit toutes les données qui défilent sur les écrans de contrôle.

Dans cette effervescence, anticipant les interactions entre les signaux du digital et les appels téléphoniques, il pilote finement la relation avec toutes sortes de clients.

Il est dans le contrôle des émotions parce qu'il les ressent lui aussi. Il souhaite que les avancées de la technologie, notamment la puissance de l'Intelligence Artificielle, lui indiquent les solutions possibles, renseignant en temps réel les indicateurs de performance et de tendance. Mais cet outillage rendu indispensable par l'explosion du nombre de conversations entre les clients et l'entreprise, doit lui permettre d'accomplir au mieux sa mission : faire aimer sa marque et ses équipes. Il est agile. Il est tourné vers l'innovation car il sait que le client évolue sans cesse et change très vite son mode relationnel.

Pour faire passer ses messages, il investit dans la formation permanente de ses collègues. Pour lui, il est vital de se former, d'être à la pointe des savoirs et des savoirs-être. Chaque fois qu'il le peut, il réunit ses équipes et leur permet de découvrir de nouvelles compétences, à la fois humaines et techniques. Il faut comprendre les situations les plus délicates, les plus complexes, mais il faut aussi savoir y répondre avec humanité. Son rôle d'animateur peut l'emmener vers une vision ludique et collective de l'apprentissage mais il veille toujours à respecter les individualités, la liberté de chacun dans l'organisation. L'excellence est devenue son ADN au fil de son parcours, de ses rencontres avec des mentors qui lui ont montré la voie.

Cette recherche d'excellence le sert aussi dans son rôle de manager transversal. Demain, il devra convaincre encore que son service n'est plus un centre de coût mais au contraire une source inestimable de renseignements sur les attentes et les désirs des clients dont l'entreprise devra s'inspirer pour innover et envisager l'avenir.

A la fois démocrate, par conviction autant que dans la pratique, et leader inspiré dans son management, il est inscrit dans un combat au quotidien pour davantage d'écoute, de respect et d'efficacité. Son client, qu'il soit interne ou consommateur de l'offre de l'entreprise, exige des résultats. Il le sait. Il y consacre son énergie et son temps, sans compter.

En rentrant chez lui, il ressentira la satisfaction de l'accomplissement. Il aime ce défi continu, chaque jour différent. Il pense déjà avec passion à ce que demain lui réserve comme nouvelle aventure. Sauf à lui proposer de partir sur la lune, il n'envisage pas de plus belle mission que la sienne.



Si tu aimes les données, les data à la chaîne
Autant que le contact et la chaleur humaine,
Que les tableaux de bord et les indicateurs
Qui peuplent ton plateau ne t'ont jamais fait peur.

Si tu ne jures plus que par les automates
Mais qu'aucun conseiller n'en aura de stigmaté
Car lui seul est capable, en toute situation
De faire preuve d'esprit, décence et émotion

Si tu croises le chemin d'un mentor d'expérience
Qui saura te guider vers de hautes performances
Et que tu sais compléter cette formation féconde
En ouvrant ton esprit à l'évolution du monde

Si à tous tes collègues tu aimes partager
Les informations si précieuses que tu as récoltées
Si tous départements attendent impatiemment
Tes augures vitales, et même le Président

Si tu sais déceler, un peu comme un voyant
L'évolution future des relations clients
Que tu peux développer de nouvelles pratiques
Du Centre imaginer d'innovantes techniques

Si tu sais l'Expérience capable de tout changer
Si tu es convaincu que tout part du Contact
Si chatbots et robots ne peuvent t'inquiéter
Si tu mises sans compter sur la confiance en actes

Tu seras DRC, mon fils / ma fille





Parce que EforBrands change tout, tout le temps : vous, vos équipes et votre business.

Eforbrands a pour mission de changer le marketing et la vie des gens qui créent et enrichissent la relation entre la marque et ses clients. Voilà pourquoi rien ne sera plus jamais comme avant ! Ni votre marque, ni vos clients, ni évidemment votre marketing ou votre stratégie, ni par conséquent, votre relation client.



Dans un contexte de concurrence accrue, la qualité de réponse aux clients est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise.

Avec la plateforme logicielle Akio.Cx, vos conseillers de clientèle développent une expérience personnalisée avec leurs interlocuteurs, quel que soit le canal (voix, email, chat, réseaux sociaux, etc.), grâce à une connaissance client unifiée, renforcée par l'analyse intelligente des conversations.

Etude menée entre janvier et mai 2019 par entretiens qualitatifs auprès de 15 DRC, portant sur 25 dimensions liées à leur personnalité (passions, valeurs, engagements, éthique, parcours professionnel, environnement social et culturel...). Les interviewés représentent les principaux secteurs et tailles d'entreprises de l'univers de la Relation Client: Assurances-Mutuelles, Transports & Logistique, Industrie, Service aux Entreprises, Distribution & Ecommerce, Tourisme, Energie, Finances, IT, Luxe, Outsourcing.