



# LIVRE BLANC

## La relation client

Levier de performance collective



- Domaine des services -



# Sommaire

## EDITO

- 1) Genèse du projet
- 2) Présentation de l'association France Qualité Performance (FQP) - Hauts-de-France
- 3) Présentation de l'équipe projet

## FICHES D'IDENTITE DES EXPERTS

- 4) Présentation de la thématique

## PARTIE I - CHAMPS ET METHODOLOGIE DE NOTRE ETUDE

- 1) Champs de notre étude
- 2) Méthodologie de notre étude

## FICHES D'IDENTITE DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

## PARTIE II - LES 6 GRANDS PRINCIPES DE LA RELATION CLIENT MAITRISEE

- 1. La promesse client
- 2. Le parcours client
- 3. Le pilotage de la relation client
- 4. La communication multicanale ciblée auprès des clients
- 5. L'écoute client
- 6. La fidélisation

## CONCLUSION PARTIE II

## PARTIE III - LA RELATION CLIENT : UN ENJEU COLLECTIF AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

- 1. La relation client au cœur du management stratégique des organisations
- 2. La culture client

## CONCLUSION PARTIE III

## CONCLUSION GENERALE

## OUTIL D'AUTOEVALUATION

Quel le niveau de maturité de votre entreprise sur la relation client ?

p. 3

p.7

p.10

p.13

p.18

p.43

p.54

p.57

# EDITO



# EDITO

---

- 1) Genèse du projet
- 2) Présentation de l'association France Qualité Performance (FQP) - Hauts-de-France
- 3) Présentation de l'équipe projet  
FICHES D'IDENTITE DES EXPERTS
- 4) Présentation de la thématique

## 1) Genèse du projet

La réalisation de ce livre blanc a été motivée initialement par plusieurs objectifs :

- Benchmarker les bonnes pratiques et les expériences des entreprises de la région Hauts-de-France en matière de relation client,
- Communiquer et partager ces bonnes pratiques auprès des acteurs économiques de la région Hauts-de-France,
- Valoriser les entreprises adhérentes de l'association France Qualité Performance (FQP) Hauts-de-France ainsi que ses partenaires,
- Valoriser l'expertise des professionnels adhérents qui ont rédigé de concert ce livre blanc,
- Et de ce fait, favoriser le rayonnement et la notoriété de FQP Hauts-de-France.

Une équipe de 9 experts adhérents s'est attelée à ce projet.

13 entreprises des Hauts-de-France ont été interviewées dans le cadre de ce livre blanc.

## 2) Présentation de l'association FQP Hauts-de-France

### FQP Hauts-de-France : une association régionale au sein d'un réseau national

La nouvelle vision 2018 de FQP Hauts-de-France : « accroître sa performance individuelle et celle de l'entreprise par l'échange de bonnes pratiques entre professionnels confirmés »

#### France Qualité (AFQP nationale)

- 15 antennes en France
- 1500 adhérents en France
- Activités :
  - Grand Prix Qualité France
  - Prix Excellence Opérationnelle, Prix des Bonnes Pratiques, Prix du Livre, Prix Etudiant
  - Think Tank « Made in Qualité », Livres blancs de la Qualité, Quali'Bord, Revue Echanges

## **France Qualité Performance Hauts-de-France**

- 45 adhérents
- Créée en 2000
- Activités :
  - Clubs : V.I.P (Valeurs Innovation Performance), Audits internes croisés, Lean, Excellence, Service, Métrologie
  - Événements 360° (atelier, journée technique, forum)
  - Visites d'entreprises

Toutes les activités concourent à un échange de bonnes pratiques, à un maillage d'entreprises dans le but d'augmenter les performances de tous et de chacun, ensemble.

Un réseau de consultants adhérents apporte leur soutien par leur expertise dans leurs domaines respectifs.

### **Bureau FQP Hauts-de-France :**

- Présidente : Agnès DELDICQUE, Société CROMA CONSEIL
- Vice Président : Emmanuel CAPRILGIONE, Société PENNEL&FLIPO
- Trésorière : Valérie RAVEZ, Groupe AFNOR
- Secrétaire : Thierry COOREVITS, Arts et Métiers, Lille
  
- **Conseil d'administration FQP Hauts-de-France :**
  - Thierry BRICE, Société Auchan Logistique
  - Emmanuel CAPRILGIONE, Vice Président, Société PENNEL&FLIPO
  - Thierry COOREVITS, Secrétaire, Arts et Métiers, Lille
  - Agnès DELDICQUE, Présidente, Société Croma Conseil
  - Valérie RAVEZ, Trésorière, Groupe AFNOR
  - Thomas SCHOUTETEN, Groupe VITAMINE T
  - Jean-Louis SERRE, Rimec Emploi

### 3) Présentation de l'équipe projet

Une équipe de 8 experts adhérents a contribué à la réalisation des interviews des entreprises témoins :

- Emeric BAYART - Directeur Commercial, QUALIMETRIE
- Philippe BUREAU - Consultant associé, S'KALIBUR
- Claudette DESMARESCAUX - Consultante et formatrice, MAGE
- Thierry DUC - Directeur Qualité et développement durable, ILEVIA
- Gérard GRELL - Directeur de l'Amélioration Continue, MAISONS ET CITES
- Sophie PARENT - Responsable des méthodes, QUALIMETRIE
- Rémi PELTOT - Responsable Qualité du Groupe DELESTREZ
- Estelle SENESSE, pilote du projet livre blanc - Consultante associée, S'KALIBUR

Et un groupe plus restreint de 6 personnes a participé à la sélection des bonnes pratiques, la rédaction et la relecture du document :

- Philippe BUREAU - Consultant associé, S'KALIBUR
- Claudette DESMARESCAUX - Consultante et formatrice, MAGE
- Gérard GRELL - Directeur de l'Amélioration Continue, MAISONS ET CITES
- Sophie PARENT - Responsable des méthodes, QUALIMETRIE
- Rémi PELTOT - Responsable Qualité du Groupe DELESTREZ
- Estelle SENESSE, pilote du projet livre blanc - Consultante associée, S'KALIBUR

---

### Mot de remerciement du pilote du livre blanc

« Je tiens à remercier chaque expert de sa contribution à la réalisation de ce livre blanc. Un grand merci de m'avoir accompagnée tout au long de cette belle aventure. Un grand merci pour votre ténacité, vos idées, vos éclairages... C'est une expérience enrichissante qui prouve encore une fois que « seul on va vite, ensemble on va plus loin » et je dirai même plus « on voit loin, beaucoup plus loin... ».

***Estelle SENESSE, pilote du livre blanc - Consultante associée, S'KALIBUR***

---

# FICHES D'IDENTITE DES EXPERTS

---



- **Activité de l'entreprise** = Apporteur de solution 360° pour PME - Conseil / Formation / Coaching
- **Situation géographique** = Sequedin
- **Identité des experts** = Estelle SENESSE, Consultante associée et pilote du livre blanc // Philippe BUREAU, Consultant associé



- **Activité de l'entreprise** = Management en Organisation de la Qualité Hygiène Sécurité et RSE
- **Situation géographique** = Roncq
- **Identité de l'expert** = Claudette DESMARESCAUX, Consultante et formatrice

## DELESTREZ

- **Activité de l'entreprise** : Distribution des pièces automobiles et de matériel de garage
- **Situation géographique** : Départements 60 et 80.
- **Identité de l'expert** : Rémi PELTOT, Responsable Qualité du Groupe Delestrez



- **Activité de l'entreprise** : Gestion, Aménagement, Construction de logements sociaux
- **Situation géographique** : Nord et Pas de Calais (Territoire de l'Ex-Bassin minier).
- **Identité de l'expert** : Gérard GRELL, Directeur de l'Amélioration Continue



- **Activité de l'entreprise** : Cabinet Expert en Satisfaction Client
- **Situation géographique** : Roubaix, Nord
- **Identité des experts** : Emeric BAYART - Directeur Commercial // Sophie PARENT - Responsable des méthodes



- **Activité de l'entreprise** : Transport de voyageurs
- **Situation géographique** : Métropole Européenne de Lille
- **Identité de l'expert** : Thierry DUC - Directeur Qualité et développement durable

## 4) Présentation de la thématique

La thématique a été définie de manière collégiale par l'équipe projet qui a souhaité un thème large, dans l'air du temps, incontournable pour atteindre la performance, en y associant une dimension stratégique et humaine :

### « La relation client, levier de performance collective ».

La relation client est au centre des préoccupations des entreprises car l'environnement macro et micro-économique évolue très vite :

- Digitalisation et équipement de la population. Le taux d'équipement de la population de plus de 12 ans en téléphonie mobile est de 94% en 2017. (« Cross-canal et Omni-canal » Bertrand BELVAUX et JF NOTEBAERT - édition DUNOD),
- Développement des réseaux sociaux : 59% des français les utilisent et 61% des français achètent en ligne,
- Développement de la communication omni-canal. L'information est accessible partout, tout le temps et rapidement,
- Arrivée du big data et évolution de la réglementation sur la protection des données personnelles,
- Evolution des technologies : développement des applications smart phone, importance de l'intelligence artificielle et des objets connectés...

Ces évolutions influencent le comportement des clients et impactent tous les processus en lien avec la relation client. Dans ce contexte mouvant, l'entreprise a peu de chance d'être pérenne et performante si elle ne (re)considère pas sa relation client.

La société d'études et conseil BVA a récemment réalisé une étude regroupant les chiffres clés du service client en France sur 2016 et 2017. L'étude nous livre un éclairage riche d'enseignements sur les attentes, le ressenti et les sources d'insatisfaction des consommateurs en matière de relation client et plus précisément, vis-à-vis des services clients. Les résultats de cette étude illustreront certaines parties du livre blanc.





# PARTIE I

## CHAMPS ET METHODOLOGIE

- 1) Champs de notre étude
- 2) Méthodologie de notre étude

### FICHES D'IDENTITE DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

#### 1) Champs de notre étude

Pour aborder la thématique de la relation client, nous avons choisi le secteur des services. Il s'agit d'un domaine en pleine évolution et très porteur. En 2017, la valeur ajoutée des services marchands non financiers a augmenté de 3,7 % en volume, après + 2,4 % en 2016. Cette progression est la plus élevée depuis 2006 (INSEE première N° 1705, juillet 2018). Le domaine des services a également été choisi pour ses particularités et ses différences par rapport aux biens marchands (voir tableau ci-dessous).

**« Un service est une activité économique qui crée de la valeur pour le client / l'utilisateur, une mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle qui fournit un bénéfice au consommateur, à un moment donné et en un lieu donné.**

**La prestation offerte peut être liée à un ou des produits tangibles, cependant elle est intangible par nature. »**

Biens marchands	Services marchands
Le client possède les biens qu'il achète.	Le client n'acquiert pas la propriété des services qu'il achète ; il y accède temporairement.
Les biens sont tangibles.	Les services sont intangibles.
Les clients sont plus ou moins impliqués financièrement dans l'achat d'un bien.	Les clients sont souvent activement impliqués dans le processus de production/fabrication du service (cf. servuction).
D'autres personnes que le client final peuvent participer à l'achat et à la consommation du bien.	D'autres personnes que le client final peuvent faire partie de l'expérience de production / consommation du service.
La qualité d'un bien est facilement évaluable par le client.	Le service est souvent difficile à évaluer par le client du fait de son intangibilité.
Les biens peuvent être produits à l'avance pour être stockés.	Les services ne peuvent être produits à l'avance pour être stockés.
Le facteur temps est plus ou moins capital dans le processus de vente / consommation d'un bien.	Le facteur temps est capital dans le processus de fabrication / consommation du service (notion de temps réel).

*Les différences de caractéristiques entre biens et services*

## 2) Méthodologie de notre étude

9 étapes ont été nécessaires pour élaborer ce livre blanc :

- 1) Identification d'un panel diversifié d'entreprises dans le domaine des services, issues de différents secteurs d'activité, en BtoB\* comme en BtoC\*, avec l'objectif de disposer de la vision la plus exhaustive possible.

### Résultat : 13 entreprises ont accepté d'être interviewées.

(Voir ci-après les fiches de présentation des 13 entreprises interviewées)

- 2) Construction d'un questionnaire semi-directif pour interviewer les entreprises afin qu'elles témoignent sur leurs pratiques en termes de relation client
- 3) Elaboration d'un plan pour le livre blanc
- 4) Recueil des témoignages et recensement des pratiques remarquables de chaque entreprise
- 5) Recherche d'apports théoriques et d'outils pratiques à utiliser en entreprise afin d'illustrer chaque sous-thème
- 6) Rédaction du livre blanc et validation auprès des entreprises témoins
- 7) Conception d'un outil pratique d'évaluation de la maturité des entreprises et organisations en termes de relation client
- 8) Mise en page du livre blanc
- 9) Lancement du livre à l'occasion du FORUM « Origami de la performance » du 25/04/2019

\*BtoC : Business to consumer (de professionnel à particulier)

BtoB : Business to business (de professionnel à professionnel)



# FICHES D'IDENTITE

## DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

---



- Activité de l'entreprise : Confection et vente de vêtements de travail
- Date de création : 1920
- Effectif : 20 personnes
- Situation géographique : Merville
- Noms et fonctions des interviewés : Philippe LEFEBVRE, Directeur général et Philippe LAIGLE, Directeur commercial



*Les Ateliers  
de l'Ostrevent*

- Activité de l'entreprise : Ateliers protégés
- Date de création : 1969
- Effectif : 400 salariés
- Situation géographique : Denain
- Nom et fonction de l'interviewé : Hugues BERTHAT, Responsable sécurité et Responsable des Achats

**Auchan** | RETAIL  
FRANCE

- Activité de l'entreprise : Approvisionnement et Logistique des hypermarchés Auchan
- Date de création : 1961
- Effectif : 2500 salariés
- Situation géographique : Lesquin
- Nom et fonction de l'interviewé : Thierry BRICE, Responsable Qualité Logistique Auchan Retail France



- Activité de l'entreprise : Banque, Vente de produits et services postaux, téléphonie
- Date de création : 2006 (banque postale), 1817 (bureaux de Poste)
- Effectif : 20 salariés
- Situation géographique : Péronne (80)
- Nom et fonction de l'interviewée : Martine PARIS, Directrice adjointe



- Activités de l'association : Paiement des congés payés (salariés du bâtiment), indemnisation chômage intempéries (entreprises) et carte BTP. Depuis la fusion Hauts-de-France et Normandie au 1<sup>er</sup> avril 2017, la caisse CIBTP Nord-Ouest est l'interlocuteur privilégié de 19265 entreprises adhérentes, et de 127 887 salariés du BTP
- Date de création : 1937
- Effectif : 92 personnes
- Situation géographique : CIBTP Nord-Ouest est composé de 3 sites : 1 site sur Marcq-en-Baroeul, le siège social est à Bois Guillaume (Rouen) et le 3<sup>e</sup> site est à Caen.
- Nom et fonction de l'interviewée : Carine HENIN DEMONT, Responsable régional audit interne et Qualité

## DELESTREZ

- Activité de l'entreprise : Distribution des pièces automobiles et de matériel de garage
- Date de création : 1946
- Effectif : 110 personnes (50 à Amiens, 20 à Abbeville, 10 à Beauvais, St-Maximin, Compiègne et Rivery)
- Situation géographique : départements 60 et 80
- Nom et fonction de l'interviewé : Philippe PETER, PDG du Groupe Delestrez



- Activité de l'entreprise : Création, fabrication et commercialisation de textiles techniques outdoor et indoor en BtoB
- Date de création : 1836
- Effectif : 270 personnes
- Situation géographique : Wasquehal
- Noms et fonctions des interviewés :
  - Marie-Hélène ROELAND, Responsable marketing
  - Pierre LEREUX, Responsable communication digitale



- Activité de l'entreprise : Accompagnement des entreprises dans leur transformation digitale
- Date de création : 1903
- Effectif : 2000 personnes
- Situation géographique : Lens
- Nom et fonction des interviewés :
  - Marlène CREPE, Responsable Relation Client
  - Christophe LASSERON, Responsable Qualité Lean & Environnement



- Activité de l'entreprise : Gestion, Maintenance et Construction de logements sociaux
- Date de création : 1986
- Effectif : 900 salariés
- Situation géographique : Nord et Pas-de-Calais (Territoire de l'Ex-Bassin minier)
- Nom et fonction de l'interviewé : Gérard GRELL, Directeur de l'Amélioration Continue



## NORD'IMPRIM

- Activité de l'entreprise : Impression offset et numérique
- Date de création : 1976
- Effectif : 48 personnes
- Situation géographique : Steenvoorde
- Nom et fonction de l'interviewé : Philippe DEBRUYNE, Directeur Général



- Activité de l'entreprise : Hébergement sur internet, cloud, téléphonie
- Date de création : 1999
- Effectif : 2400 salariés
- Situation géographique : Roubaix
- Noms et fonctions des interviewés :
  - Jérôme WEISS, Directeur service client France
  - Christophe LALLEMANT, Qualiticien périmètre relation client, sécurité des personnes et finance



- Activité de l'entreprise : Conception, commercialisation, mise en œuvre et maintenance de logiciels de management.
- Date de création : 2004
- Effectif : 18 personnes (au 1/1/19)
- Situation géographique : Vandoeuvre-les-Nancy
- Nom et fonction de l'interviewé : Bertrand BIGO, Président Directeur Général

- Activité de l'entreprise : Entreprise d'insertion par l'activité économique. Propreté, Multiservices, Espaces verts, Environnement, Mobilité urbaine
- Date de création : 1978
- Effectif : 627 personnes (VITASERVICES)
- Situation géographique : Lesquin, Arras, Saint-Amand, Paris
- Nom et fonction de l'interviewé : Fabien LEFEBVRE, Responsable Espaces Verts

# PARTIE II

## LES 6 GRANDS PRINCIPES DE LA RELATION CLIENT MAITRISEE



# PARTIE II

## LES 6 GRANDS PRINCIPES DE LA RELATION CLIENT MAITRISEE

---

La relation client ne peut être maîtrisée que si l'organisation s'interroge sur les 6 principes suivants :

- 1) La promesse client
- 2) Le parcours client
- 3) Le pilotage de la relation client
- 4) La communication multicanale ciblée auprès des clients
- 5) L'écoute client
- 6) La fidélisation

S'interroger sur les 6 grands principes de la relation client équivaut à se mettre à la place du client :

- Quelle est la promesse que l'entreprise souhaite tenir envers moi ?
- Souhaite-elle enchanter mon expérience à toutes les étapes de mon parcours client, de ma recherche d'informations sur le service / produit que je souhaite acheter jusqu'à ma fidélisation ?
- En quoi suis-je important en tant que client dans la relation que l'entreprise souhaite entretenir avec moi ?
- Comment puis-je communiquer avec l'entreprise et de quelle manière cherche-t-elle à communiquer avec moi ?
- Prend-elle en compte mes avis, mes remarques, mes réclamations ?
- Cherche-t-elle à me conserver comme client ? Et de quelle manière ?

### 1) La promesse client

La promesse client correspond à la mise en avant des capacités de l'entreprise à répondre aux attentes du client. Elle se traduit par plusieurs engagements définis par l'entreprise. Ces engagements peuvent évoluer en fonction du contexte :

- *Dans un contexte de convergence avec les supermarchés Simply Market, **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE** est passé de 30 à 13 engagements, couvrant l'ensemble de la chaîne : l'approvisionnement, la logistique, le transport et la relation client. Ces engagements ont pour objectif de répondre aux attentes exprimées et implicites des magasins vis-à-vis des approvisionnements et de la logistique. Des indicateurs permettent*

*d'en mesurer le respect tels que la disponibilité des produits, la ponctualité, la fiabilité de la préparation, ou encore la qualité de la palettisation. La sûreté alimentaire avec le plan de maîtrise sanitaire est également un engagement important du référentiel.*

La promesse client peut être communiquée aux clients sous différentes formes : slogan, charte, publicité, service commercial. Quelques exemples :

- **LA BANQUE POSTALE** a élaboré une « Charte de la relation client » au niveau national.
- Tout nouveau client, comme tout nouveau collaborateur de **DICKSON CONSTANT** reçoit un livret lui donnant une information complète sur l'organisation, les méthodes de travail, les engagements vis-à-vis des collaborateurs et les points de contact.

La communication, comme les engagements, doivent s'adapter à la culture du pays dans le cadre d'une intervention à l'international.

- **DICKSON CONSTANT** s'appuie sur sa force commerciale pour réaliser cette adaptation (les pays nordiques préfèrent le contact digital quand les pays méditerranéens privilégient la proximité).

Les modes de communication des engagements sont divers :

- Affichage dans les espaces d'accueil « client » pour **LA BANQUE POSTALE**, assorti d'une campagne de publicité à la radio et à la télévision.
- Le **CIBTP NORD-OUEST** utilise deux canaux : affichage et site internet pour communiquer ses engagements qualité. Ceux-ci sont définis autour de 4 axes stratégiques : la satisfaction de ses clients, la simplification des tâches, la consolidation et le dynamisme de l'image de marque et, l'amélioration de l'organisation.
- Communiquer de manière réactive avec ses clients est la priorité de **L'ASCENSEUR**, qui souhaite transformer la notion de prestation en notion de partenariat. L'information sur l'avancement des commandes et de la fabrication, la confirmation des délais de livraison sont des exemples concrets d'informations communiquées aux clients en temps réel. Cette communication est primordiale pour prémunir le client de tout risque de conflit interne. En effet, la mise à disposition de vêtements de travail constitue un acte social impliquant la direction, les IRP et les salariés de l'entreprise cliente.

Les engagements peuvent être contractualisés et valorisés par des organismes externes :

- La certification de certains bureaux de **LA BANQUE POSTALE** (Amiens, Abbeville, Chantilly,...) met en avant les différents engagements de service (service en moins de 5 minutes, rdv prospects maxi 48h, rdv client dans la semaine, tarif identique pour envoyer de l'argent n'importe où en France).
- **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE** est à l'origine du premier référentiel français de certification de services pour les activités d'approvisionnements et de logistique, publié au JO le 27 janvier 2000. La certification de services est une démarche formalisée et garantie par un organisme certificateur : SGS.

La promesse client est également un outil de management :

- *Chaque agent de **LA BANQUE POSTALE** signe, lors de son entretien d'appréciation, un contrat de performance comprenant ses objectifs personnels et ceux du groupe.*
- ***QUALIOS** confirme cette vision car les engagements font partie des axes stratégiques revus tous les ans. Ils figurent dans le manuel qualité diffusable auprès des clients, fournisseurs et partenaires.*
- *Même si une charte qualité réseau existe au niveau national, chaque caisse du **CIBTP NORD-OUEST** définit son approche qualité et les engagements propres à sa région.*

La mise en place d'engagements peut changer l'image d'une entreprise auprès de ses clients :

- *C'est le cas de **LA BANQUE POSTALE** (Parodie de Dany BOON sur l'attente au guichet) qui - en 10 ans - a totalement transformé son image et est désormais perçue comme une entreprise moderne et efficace.*

Les engagements respectés permettent de fidéliser le client. Attention toutefois au caractère réalisable des engagements car le client risque d'être insatisfait en cas de promesses non-tenues.





## **OUTIL** - 6 conseils pour rédiger

### une charte d'engagements client efficace



#### **CONSEIL N°1**

Pour concevoir une charte d'engagement à l'image d'une organisation, il est important que tous les corps de métiers soient représentés dans le groupe de travail chargé de rédiger la charte. Ce travail collaboratif permet de mettre le client au cœur de l'organisation et de fédérer les équipes autour de ces engagements.



#### **CONSEIL N°2**

Parallèlement, il est important de définir un système de mesure du respect des engagements de la charte afin qu'elle ne soit pas un document « langue de bois » vis-à-vis du client.



#### **CONSEIL N°3**

La charte d'engagement aura un impact positif sur l'organisation si les engagements listés sont clairs, réalisables et respectés par tous les membres de l'organisation. Une bonne charte d'engagement :

- contient une liste d'une dizaine d'engagements (pas plus),
- se compose de phrases simples et courtes,
- doit être comprise par tous,
- ne comprend pas de conditions générales de vente ou de publicité.



#### **CONSEIL N°4**

Autant que possible, les engagements de la charte sont quantifiables (% , délais, chiffres). Plus l'engagement est mesurable, plus le client s'identifie à la charte. Il est important de se référer au tableau de bord qualité et à la politique qualité de l'organisation pour réaliser une charte qui en soit le reflet.



#### **CONSEIL N°5**

Un engagement doit être SMART :

- Simple. Il doit être compréhensible par tout le monde et utiliser un vocabulaire approprié

(jargon qualité à proscrire). Il doit par ailleurs être Spécifique, c'est-à-dire adressé uniquement aux destinataires de ces engagements dans le contexte considéré et ne pas constituer un vœu pieux généraliste.

- Mesurable : les résultats issus de sa mise en œuvre peuvent être vérifiés par des enquêtes, des audits, des visites mystères...
- Atteignable : l'engagement doit être motivant et fédérateur pour tous les métiers, fonctions, unités, établissements de l'entreprise... et techniquement accessible.
- Réalisable : l'objectif est fixé de telle manière qu'il peut être atteint grâce au travail quotidien et à l'engagement de tous les collaborateurs.
- Temporel : l'engagement doit être délimité dans le temps.

De même, l'engagement doit :

- être cohérent avec l'ensemble des règles et/ou contraintes de l'entreprise qui ne figurent pas sur la charte,
- être particulier au contexte de l'entreprise pour se distinguer de la concurrence,
- être validé par les clients,
- être évolutif et révisé périodiquement.



#### **CONSEIL N°6**

Pour finir, n'oublions pas que la mise en œuvre d'un engagement a pour finalité une amélioration de la qualité de service rendu au client.

## 2) Le parcours client

Le parcours client regroupe tous les moments d'interactions entre le client et l'entreprise. Chaque étape du parcours client est une formidable opportunité de respecter la promesse client, mais peut également se révéler catastrophique dans l'expérience vécue par le client si les engagements ne sont pas tenus. Ainsi, une bonne connaissance du parcours client permet de déceler les sources de satisfaction ou de mécontentement chez les clients.

L'identification des points de contact permet d'être à l'écoute des clients et d'apporter les améliorations nécessaires à leur satisfaction.

Le parcours client s'adapte aux besoins clients, à la stratégie d'entreprise, à son secteur d'activité et à son environnement (concurrence, parties prenantes, implantation...).

Il existe plusieurs formes de contact envers les clients :

- les contacts humanisés : personnels en contact avec le client (hôtesse, vendeur, livreur, téléphone...)
- les contacts non humanisés : mail, internet, téléphone portable, publicité visuelle, sonore et télévisuelle...

Les formes de contact web et mobile font parties des grandes tendances actuelles de la relation client.

- Chez **QUALIOS**, le point de contact privilégié est le mail. Et même si une hotline téléphonique est à disposition, l'objectif est d'inciter les clients à utiliser le mail.
- Les principaux points de contact des clients chez **DELESTREZ** sont la visite du commercial, la prise de commande par téléphone et le passage du livreur. De moins en moins de clients se déplacent pour venir chercher leurs marchandises au magasin. Les commandes des clients sont reçues via le catalogue électronique. Les informations clients sont centralisées, consultables par les collaborateurs en temps réel grâce à un ERP (Inauto, progiciel de gestion intégrée). Cet ERP permet de gérer les stocks, les ventes, les achats, ainsi que de traiter et analyser la gestion de la relation client.

# 93%

93% des français estiment que la qualité de la relation client d'une entreprise a un impact sur son image globale, ce qui est donc déterminant dans le choix d'une entreprise par rapport à une autre.  
*Etude BVA 2016 et 2017*

- Chez **CIBTP NORD-OUEST**, le pôle de relation client centralise les 4 points de contact privilégiés : le mail, le téléphone, le courrier et le fax.

*Les interactions avec les clients ont évolué :*

- *Jusqu'en 2015, le téléphone était un point de contact privilégié : plus de 100 000 contacts par téléphone pour environ 30 000 contacts par mail. Depuis 2016, la tendance s'est inversée.*
- *Le contact par fax tend à disparaître.*

*Les réponses rapides et qualitatives, apportées par mail ou par téléphone, ont permis de réduire de façon substantielle les accueils physiques et les flux courriers.*

- *Pour **OVH**, le point de contact majeur est différent selon le profil du client. Les clients professionnels utilisent principalement le mail, quant au grand public, le contact téléphonique est majoritaire. La plateforme de relation client gère quotidiennement 10 000 mails et 5 000 appels avec un objectif de réduction des appels de 25%, au profit du mail.*

***OVH** met un point d'honneur à conserver son service client en interne. L'objectif est de développer la QUALITE de son service support et rendre le service plus EFFICACE pour ses clients. Des embauches supplémentaires sont prévues, le but n'est pas de réduire les frais de support, mais de soigner les attentes clients et d'accroître l'image de marque de l'entreprise.*

- *Chez **VITASERVICES**, le parcours client est tracé dans leur outil de CRM : PEGASE. Toutes les personnes en contact avec le client entrent les données dans le CRM ; les encadrants qui réalisent les devis, les Inspecteurs qui sont en contact permanent avec le client... Au 1<sup>er</sup> avril 2018, la version du CRM en application smartphone a vu le jour pour faciliter la saisie des données.*

*Egalement, un accès web client est en train d'être mis en place pour permettre au client de trouver ses documents : son contrat, ses factures... Un chat sera bientôt disponible pour poser des questions en temps réel sur le site...*

- *Pour **MAISONS ET CITES**, le maître mot est la relation de proximité. Le territoire d'intervention est découpé en 4 agences et chaque agence en 3 ou 4 antennes, soit 19 sites où le client peut être accueilli à proximité de son logement loué et un Chargé de Clientèle (gérant environ 500 maisons) est son contact privilégié. Depuis le 18 juin 2018, pour améliorer cette relation, les appels des clients sont orientés vers un Centre de Relation Clientèle interne, avec comme objectifs d'améliorer le taux de décroché, apporter une réponse pour éviter au maximum un nouvel appel. Les hôtessees chargées exclusivement de l'accueil physique des clients peuvent se concentrer sur la demande du locataire sans être dérangées par le téléphone. Le choix est laissé aux clients de privilégier l'un ou l'autre canal d'échange avec le bailleur.*





# OUTIL - Le parcours client

## Exemple de parcours d'un client sur un réseau de transport bus



### Quelques étapes du parcours client :



- ⇒ La notion de parcours client rejoint celle de l'expérience client. A chaque étape de son parcours, le client vit une expérience du service qu'il consomme et qu'il produit en même temps (notion de servuction). Cette expérience fait intervenir l'entreprise, des fournisseurs et des sous-traitants ainsi que d'autres clients.
- ⇒ Elle peut être vécue positivement ou négativement par le client à chaque pallier. Il est donc important de connaître ses impressions et ce qu'il ressent à chaque étape clé de son parcours afin de pouvoir améliorer le service rendu. Et surtout, il est primordial de ne pas penser ou ressentir à sa place afin de ne pas réaliser un service qui ne correspondrait pas à ses attentes. L'objectif est de maîtriser toutes les étapes.
- ⇒ Afin d'éviter les moments irritants pour le client, il convient aussi d'identifier les moments de vérité et de concentrer ses ressources et ses moyens sur les points clés du parcours client.
- ⇒ Enfin, il est important de définir le canal de communication adapté à l'information à transmettre à chaque étape du parcours et à chaque type de client.

### 3) Le pilotage de la relation client

Le pilotage de la relation client désigne les moyens humains, matériels, organisationnels et financiers mis en œuvre par l'entreprise pour agir envers les clients.

Afin de piloter la relation client et d'accroître la performance des entreprises, il est indispensable d'animer les équipes à tous les niveaux autour de cette notion. Cette animation passe notamment par des temps d'échanges réguliers formels ou informels (séminaires, réunions, challenge, journées de cohésion...) pour partager les expériences et les résultats des mesures réalisées, mais aussi trouver ensemble des axes d'amélioration afin d'adapter continuellement l'offre de produits ou de services à la demande ainsi que les modalités de relation avec les clients.

- La société **QUALIOS** organise une revue trimestrielle d'indicateurs qui permet systématiquement de déterminer des axes de progrès et des actions à mener si les indicateurs n'atteignent pas les objectifs fixés. 37 indicateurs sont ainsi suivis et leurs objectifs sont redéfinis tous les ans. Cette revue d'indicateurs est relayée par des comités de pilotage organisés tous les mois autour de leurs 5 processus métier, support et managérial. La satisfaction client est mesurée à travers des enquêtes clients 3 fois par an (exemples : après une nouvelle version de logiciel, suite à leur club utilisateur). Une évaluation des formations dispensées est également réalisée par les formateurs **QUALIOS**.

**66%**

**La compétence et la performance du service client** est déterminante en matière de fidélisation client : **66%** des clients quittent une entreprise en raison d'un service client jugé non-performant (étude Accenture Strategy).

- Au sein du groupe **LA BANQUE POSTALE**, un E.T.C (Espace Temps Communication) de 2h/mois ainsi qu'un brief le lundi matin sont réalisés pour permettre d'échanger sur les indicateurs de qualité de service.

Les données servant de support à ces temps d'échanges sont issues de différentes sources internes ou externes à l'entreprise :

- Internes : direction, services marketing, commercial, qualité, centre de Relation Clients,
- Externes : données du marché, enquêtes, réclamations clients...

Ces données revêtent plusieurs formes : tableaux de bord et indicateurs, retours client, résultats d'études ou d'enquêtes...

- Pour déployer son axe stratégique d'Excellence dans le pilotage de la relation client «CLIENT FIRST», **JOUVE** pilote et challenge ses équipes autour de la relation client.

*Quelques exemples de bonnes pratiques mises en œuvre en la matière :*

- *La mise en place de fiches KAP - « Key Action Plan » - avec indicateurs et plans d'actions,*
- *Le suivi d'un Scoring NPS qui consiste à poser la question « Recommanderiez-vous **JOUVE** à votre entourage professionnel ? ». Une première notation en 2016 a abouti à un score remarquable de 46 (niveau « bon ») mesuré auprès de leurs principaux clients. **JOUVE** fait du NPS un véritable enjeu et constitue la base d'une part variable de la rémunération pour une large partie des salariés de l'entreprise.*
- ***JOUVE** a également mis en place des dispositifs pour que chaque collaborateur soit incité à s'investir dans la connaissance de son client.*

*Quelques exemples de bonnes pratiques en la matière :*

- *La conception de supports pour faciliter le partage d'informations clients par le biais des différentes interfaces internes : des Fiches Contrat ou Fiche Produit reprenant les principales exigences du contrat-client, remises à jour régulièrement,*
- *Une réunion collaborative mensuelle avec le service commercial pour échanger sur les événements du mois de 20 mn par produit / contrat, afin d'aborder la production, les imprévus et la facturation du mois en cours,*
- *Une visite client annuelle (au minimum) pour améliorer la relation client.*
- *Au groupe **LA BANQUE POSTALE**, une partie du commissionnement est basée sur les résultats qualité à travers différents critères d'évaluation : visites mystères, mesures internes, enquêtes de satisfaction client par téléphone. Toutes ces mesures permettent d'attribuer une note globale aux équipes. Par exemple, les enquêtes de satisfaction inférieures à 8/10 pénalisent la note de l'équipe.*

Le pilotage de la relation client passe par la motivation, le bien-être et la fidélisation du personnel. La sensibilisation des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise est également un point clé du pilotage de la relation client. Cela se traduit par des styles de management qui développent l'autonomie et l'expression des collaborateurs (entreprise libérée, management participatif, intelligence collective, outils de travail collaboratifs...) et par un suivi des collaborateurs par leurs managers (entretiens individuels annuels, objectifs individuels ou collectifs, primes...).

- *Chez **MAISONS ET CITES**, le métier de Chargé de clientèle va au-delà de la relation commerciale avec les clients. Les 100 Chargés de clientèle des 15 antennes et 63 000 logements de Maisons et Cités, répartis sur les territoires de l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais ont de larges missions destinées à développer la proximité avec les clients. Une grande place à l'autonomie est octroyée dans ce métier.*

*Quelques exemples de l'autonomie accordée aux Chargés de clientèle :*

- *l'accompagnement des clients dans le parcours résidentiel,*
- *l'adaptation des logements au vieillissement et au handicap,*
- *l'étude d'accession à la propriété,*
- *les visites de courtoisie dans les 3 mois suivant l'entrée dans les lieux...*

- *et aussi des actions de proximité sont menées comme l'animation de la vie des quartiers (concours de soupe, visite du Louvre-Lens, mise en place de nichoirs à oiseaux, ...)*
- *Chez **CIBTP NORD-OUEST**, la relation client est prise en compte lors des entretiens individuels personnalisés (EAP). Chaque service de l'entreprise possède des objectifs en lien avec les indicateurs des processus de l'entreprise. Lors de ces EAP, ces objectifs sont passés en revue par rapport aux résultats et au plan d'amélioration continue.*
- *Chez **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE**, un module de formation « la qualité au service du client » a été mis en place. Il est ouvert à tout le personnel de l'approvisionnement et de la logistique et a pour objectif d'ancrer le sens que chacun donne à sa fonction et d'orienter ses missions vers le client. De plus, chaque année a lieu la semaine de la qualité dans les différentes régions avec un thème National. Durant cette semaine, différentes animations ont lieu comme par exemple des actions en magasins afin de rapprocher davantage les collaborateurs de part et d'autres. Cette semaine permet de renforcer la culture de l'amélioration continue et d'accroître la proximité avec les clients.*

Les divers outils mis en œuvre pour intéresser et motiver le personnel et déployer de nouveaux savoir-faire sont indispensables pour développer la culture client. De même, les équipes en contact avec les clients doivent trouver le bon discours, adapter leurs comportements et se rappeler en permanence que le client fait vivre l'organisation !





## OUTIL - Le NPS ou Net Promoter Score

Le **Net Promoter Score** est un indicateur de la satisfaction client qui apporte une mesure efficace de la qualité de la relation client, et surtout, un indicateur de comportement des clients et consommateurs.

### Comment ça marche ?

L'ensemble des utilisateurs d'un service ou produit peut être classé en 3 catégories :

- ⇒ **les Promoteurs** : clients extrêmement satisfaits au point qu'ils sont prêts à racheter/réutiliser le ou l'un des services de la marque et qui en plus vont en faire la promotion à leurs amis ou collègues
- ⇒ **les Neutres** : clients contents, qui vont peut-être réitérer leur action mais ne pas en parler autour d'eux
- ⇒ **les Détracteurs** : clients pas vraiment ou pas du tout satisfaits par leur expérience de consommation et qui vont communiquer par du bouche à oreille négatif.

### Les Détracteurs

Usagers insatisfaits  
Note 0 - 6

### Les Neutres

Usagers passifs  
Note 7 - 8

### Les promoteurs

Usagers Satisfaits  
Note 9 - 10

Le **NPS** est basé sur une question fermée suivie d'une question ouverte :

1. Recommanderiez-vous nos services, notre produit ? (Echelle en 11 points)
2. Pourquoi ? (Réponse qualitative)

L'indice NPS se calcule par la soustraction du % de Promoteurs au % de Détracteurs.

$$\text{INDICE NPS} = \% \text{ de Promoteurs} - \% \text{ de Détracteurs}$$

L'indice s'exprime en nombre absolu (et non en pourcentage) ; il se situe entre - 100 et + 100 :

- **Si l'indice NPS est négatif** : Il y a plus de Détracteurs que de Promoteurs
- **Si l'indice NPS est positif** : Il y a plus de Promoteurs que de Détracteurs



## OUTIL - Le Plan d'Actions Qualité (PAQ)

Le PAQ permet de suivre des actions d'amélioration mises en place suite à des dysfonctionnements repérés en entreprise.

Origine	NC	Analyse des causes	Action à mettre en place et quand ?	Documents internes liés	Pilote de l'action	Acteurs	Vérification de l'efficacité de l'action (comment et quand ?)	Avancée de l'action (ce qui est fait en %) au .....	Mesure de l'efficacité - Date et C/NC

### Légende du tableau :

- ⇒ **Origine** = il s'agit de l'origine de la non-conformité (enquête de satisfaction, contrôle interne, audit, visite mystère, remontée terrain...)
- ⇒ **NC** = une non-conformité c'est-à-dire un dysfonctionnement repéré dans l'entreprise
- ⇒ **Analyse des causes** = il est important d'analyser les causes d'une non-conformité (généralement par l'arbre des 5 M) afin de trouver la bonne action qui permettra d'éradiquer la non-conformité
- ⇒ **Action à mettre en place et quand ?** = il s'agit de la solution choisie pour éradiquer le dysfonctionnement et de la date à laquelle l'entreprise souhaite mettre en place cette action
- ⇒ **Documents internes liés** = tous documents liés directement ou indirectement à la mise en place de l'action
- ⇒ **Pilote de l'action** = chef de projet responsable de la mise en place de l'action
- ⇒ **Acteurs** = toutes personnes concernées par la mise en place de l'action
- ⇒ **Vérification de l'efficacité de l'action (comment et quand ?)** = au moment où l'action d'amélioration est décidée, il est important de déterminer de quelle manière l'efficacité de l'action peut être mesurée (audit, contrôle terrain, visite mystère...) et à quel moment ?
- ⇒ **Avancée de l'action (ce qui est fait en %) au ...** = pendant toute la durée de mise en place de l'action, il est important de faire un point sur le % de réalisation afin d'assurer sa mise en place effective.
- ⇒ **Mesure de l'efficacité - date et C/NC** = la mesure de l'efficacité est réalisée à la date convenue. Le résultat de la mesure est conforme (N) ou non-conforme (NC).

## 4) La communication multicanale ciblée auprès des clients

L'évolution technologique a bouleversé les méthodes de communication avec les clients, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux volontés et comportements des clients qui évoluent sans cesse. Les entreprises communiquent donc désormais via différents canaux médias et hors médias.

- **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE** communique avec ses clients à travers différents canaux tels que le Google Cloud, l'email ou par téléphone via le service client. Les revues qualités régionales organisées en physique et des « vis ma vie » en magasin sont également des opportunités d'échanges avec les clients.

Les clients ont à leur disposition différents moyens pour rentrer en contact avec l'entreprise. Ils souhaitent, quel que soit le canal, obtenir rapidement des réponses et des solutions à leurs demandes, sans difficulté et de manière cohérente.

- Pour **QUALIOS**, les contacts se font majoritairement à travers les mails et les appels « Hotline ». La volonté de l'entreprise est d'inciter les clients à utiliser le courrier électronique pour faciliter la traçabilité et l'uniformité des traitements.

La non maîtrise des différents outils de communication mis à la disposition des clients constitue une réelle dégradation du service rendu. Cette carence entraînerait in facto la déception et l'insatisfaction des clients. Elle peut engendrer à terme une augmentation non négligeable du taux d'attrition (= taux de client perdus).

# 61%

**Le téléphone reste le canal privilégié** pour contacter un **service client** (61%), devant l'email, le chat et les réseaux sociaux qui malgré une progression de 10% par rapport à 2016 n'enregistre que 3% de requêtes. Etude BVA 2016-2017

Les entreprises qui maîtrisent le mieux certaines informations clés de leurs clients, peuvent adapter leur communication et leurs offres au profil de chaque client et aller à leur rencontre là où ils se trouvent.

- Pour **QUALIOS**, les moyens développés pour gérer la relation client sont multiples : classiques comme le C.R.M., les enquêtes de satisfaction, la newsletter, la hotline ou plus innovant : les clubs utilisateurs, des articles dans les revues professionnelles, la promotion des nouvelles versions des logiciels.

La stratégie de communication se décline en 2 techniques :

- **La stratégie « push »** a pour but de « pousser » le produit/le service vers le consommateur final grâce à une communication médias destinée à promouvoir le produit / le service auprès de ses cibles et l'inciter à l'acheter.
- **La stratégie « pull »** a pour but d'attirer les consommateurs à venir se renseigner auprès de la marque (dans les points de ventes, sur le site internet...) de façon à développer chez ce dernier une préférence pour cette enseigne.

- *Les stratégies Push and Pull sont fortement développées chez **DICKSON CONSTANT** qui possède un site Internet orienté B to B.*

*De nouveaux outils sont en cours de conception pour faire évoluer la communication avec leurs clients de manière multicanale :*

- *Une plateforme « Dickson connect » permettra de segmenter et cibler la communication envers les différents types de clients.*
- *Un autre outil « Showpad » d'aide à la force de vente vise à hiérarchiser et sortir l'information utile pour le client en moins de 30 secondes.*

***DICKSON CONSTANT** réalise également 10 à 15 salons par an à l'international et notamment à l'occasion de grands rendez-vous (BATIMAT à Paris, salon du meuble à Milan, Stuttgart (protection solaire), ...). Chaque salon vise plusieurs objectifs : le recrutement de nouveaux clients, le développement de l'image du groupe et l'entretien de la relation client.*

- *Chez **VITASERVICES**, la communication externe auprès des clients et prospects a fait partie des axes de progrès prioritaires tout au long de l'année 2018. Un travail de réflexion important a permis de redéfinir les missions et les engagements du groupe afin de les afficher sur leur nouveau site internet : mission sociale, engagement qualité/sécurité, engagement environnemental.*

- *La réponse à des appels d'offres privés et publics, parfois soumis à la réglementation des marchés, peut rendre inadaptée l'utilisation des réseaux numériques pour la prospection ; c'est le cas pour **L'ASCENSEUR**. Il est alors nécessaire de développer également la transmission de l'information par le bouche à oreille à travers la participation à des salons professionnels et à des activités de type « réseaux » : CCI, Réseau de Flandres Business Club (EFBC), club E6, syndicats professionnels, IFTH.*





## OUTIL - Le Plan de communication annuel

Afin de communiquer auprès des cibles à toucher, le plan de communication est un outil synthétique qui sert à planifier les actions de communication médias et hors médias et à évaluer l'efficacité de ces actions sur une année.

Le plan de communication permet d'obtenir une **vue globale** des actions de communication et des cibles à toucher dans le cadre d'une stratégie de communication omni-canal. En parallèle, il est important de mettre en place un planning afin de coordonner la mise en œuvre de ces actions.

1/ Objectif de comm.	2/ Cibles	3/Action de comm.	4/Support ou canal de comm°	5/Nb ex.	6/Durée	7/Périodicité	8/Budget alloué	9/Ressources	10/Evaluation efficacité de l'action

### Légende du tableau :

- ⇒ **Objectifs de communication** = il existe 3 types d'objectifs en communication : cognitif (faire connaître), affectif (faire aimer), conatif (provoquer l'acte d'achat).
- ⇒ **Cible(s)** = les cibles sont les segments de clients à toucher qui possèdent des caractéristiques communes (âge, sexe, situation géographiques, comportement d'achat...).
- ⇒ **Action de communication** = il peut s'agir d'une action média (publicité on line ou off line) ou d'une action hors média (événement, salon...).
- ⇒ **Support ou canal de communication** = le support ou canal de communication est le média utilisé pour l'action de communication (magazine, web, flyer...)
- ⇒ **Nombre d'exemplaires** = à préciser lors de l'impression d'un support print
- ⇒ **Durée** = il s'agit de la durée de l'action de communication
- ⇒ **Périodicité** = indiquer combien de fois l'action est reproduite dans l'année
- ⇒ **Budget alloué** = il s'agit du coût de l'action sur une année
- ⇒ **Ressources** = il s'agit des ressources humaines et matérielles internes et externes nécessaires pour que l'action soit efficace
- ⇒ **Evaluation efficacité de l'action** = afin de mesurer l'efficacité de l'action, il est important dès l'action déterminée de fixer également un objectif qui permettra de déterminer si l'action est efficace.

*Exemple : dans le cadre d'un envoi de communiqué de presse à 50 journalistes, l'objectif pourrait être d'obtenir la parution d'au moins 10 articles de presse.*

## 5) L'écoute client

L'écoute client consiste à recueillir les avis et remarques du client sur son expérience au cours de son parcours client.

Elle permet de faire ressortir les points forts et de cibler les objectifs de progression. Cela permettra à l'entreprise, de faire évoluer son fonctionnement et les services proposés à ses clients.

- Chez **DICKSON CONSTANT**, l'écoute client est au cœur de la relation commerciale. Les informations recueillies sont analysées en interne mais également communiquées à l'extérieur, auprès des clients, par l'intermédiaire des relais commerciaux. Pour **DICKSON CONSTANT**, l'écoute client participe à la valorisation de l'entreprise.
- Pour **MAISONS ET CITES**, au-delà des enquêtes de satisfaction, l'écoute client est également, portée par les Chargés de clientèle de proximité (commerciaux). Ils peuvent le faire dans le cadre des visites de courtoisie réalisées après l'emménagement, lors des contrôles réalisés après une intervention de maintenance ou d'entretien ou encore dans le cadre d'« ilotage » sur les sites dont ils ont la responsabilité. La difficulté principale à noter est la traçabilité et la centralisation des demandes clients venant de plusieurs canaux.
- Chez **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL France**, l'écoute client est essentielle afin de toujours mieux satisfaire les magasins. Un service client a été mis en place dans chaque région logistique pour répondre aux insatisfactions. Un outil CRM permet de gérer les différentes interactions et d'entretenir une relation client privilégiée. Les délais et la qualité des réponses adressées en retour sont suivis spécifiquement à travers des indicateurs : le taux de non réponse et l'indice de satisfaction de l'écoute client. L'écoute client se fait également via « La voix des commerçants » qui est un outil dédié aux clients afin d'exprimer les « irritants » auprès des directeurs d'exploitation et transport de **LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE**. Des enquêtes de satisfaction Net Promoter Score auprès de représentants différents dans les magasins complète le dispositif d'écoute client.
- Chez **VITASERVICES**, l'équipe de 15 Inspecteurs - c'est-à-dire les encadrants qui managent les chefs d'équipes - sont en contact permanent avec la clientèle. Cette proximité permet à l'entreprise d'insérer d'être à l'écoute des besoins des clients. « Nous formons nos Inspecteurs à la relation client pour développer leurs compétences en vente et pour qu'ils proposent aux clients des services associés additionnels. Les clients sont de plus en plus friands de conseils et d'accompagnement personnalisé.  
Nous souhaitons également faire évoluer l'écoute client par des réunions organisées avec nos clients qui permettraient de détecter leurs besoins en amont. Par exemple, notre nouveau client ANKAMA axe sa politique RSE sur le zéro déchet. Nous lui assurons un service de nettoyage. Pour satisfaire sa politique RSE, souhaite-t-il un sèche mains électrique ou un sèche mains tissu dans ses toilettes ? »

Parallèlement, quand il y a une remontée négative d'un client, un plan d'action d'amélioration est mis en place systématiquement. Ce plan est communiqué en interne et partagé avec le client qui a émis une réclamation.

## 29%

**Les consommateurs français souhaitent avoir une relation client plus personnalisée et humanisée.** Ils sont 29% à souhaiter que d'ici une décennie, tout au plus, ils ne soient confrontés qu'à un seul interlocuteur pour le traitement de leurs demandes. Etude BVA 2016-17

- *Pour l'ESAT, leur force se résume en 3 phrases : être sur place, être disponible et être à l'écoute. L'échange avec le client est continu et l'équipe est présente sur le terrain en permanence. En cas de dysfonctionnement, celui-ci est remonté immédiatement par le moniteur ou le chef d'atelier pour traitement avec la direction.*  
*« On se doit d'être impliqués et disponibles pour trouver des solutions avec le client. Nous nous adaptons en permanence et réalisons des prestations sur mesure. Cela nécessite une forte volonté, réactivité et une implication de tous. »*





# OUTIL - Le mapping de satisfaction client

Critère très important

<b>Zone 1</b> Points forts > Communication	<b>Zone 2</b> Points à améliorer > URGENCE action
<b>Zone 3</b> > Surveillance	<b>Zone 4</b> > Plan d'actions à moyen terme

Critère peu important

Très satisfait

Très insatisfait

Le mapping de satisfaction client ou matrice attentes-satisfaction permet de visualiser de manière synthétique les points forts de l'entreprise tels qu'ils sont perçus par les clients ainsi que les points de progrès. Le mapping combine 2 éléments clés : l'importance que les clients attribuent à chacune de ses attentes et son niveau de satisfaction en regard de ses attentes. L'objectif est de détecter si les critères de satisfaction sont importants ou non pour le client.

## Exemple : Questionnaire de satisfaction pour la clientèle d'un hôtel

- *Etes-vous satisfait de l'accueil du personnel de l'hôtel ? Notez de 0 à 5 (0 = pas satisfait - 5 = très satisfait).*
- *Ce critère est-il important pour vous ? Notez de 0 à 5 (0 = pas important - 5 = très important)*

- ⇒ Les attentes situées dans la **ZONE 1** représentent les points forts de l'entreprise. Ce sont des sources de différenciation qu'il est important de communiquer en interne et en externe.
- ⇒ Les attentes situées dans la **ZONE 2** représentent les points à améliorer pour l'entreprise. Elles sont un risque en termes d'image ; il est URGENT de mettre en place des actions pour améliorer la perception du client.
- ⇒ Les attentes situées dans la **ZONE 3** doivent être surveillées pour ne pas faire de la sur-qualité par rapport à des critères peu importants aux yeux des clients sur lesquels ils sont très satisfaits.
- ⇒ Concernant les attentes situées dans la **ZONE 4**, il est important de mettre en place des actions pour améliorer la perception du client sur une planification à moyen terme.

## 6) La fidélisation

La fidélisation désigne toutes les actions que l'entreprise réalise envers ses clients avec pour objectif qu'ils continuent à recourir aux produits et services de l'entreprise.

Il est important de distinguer les entreprises qui se trouvent sur des marchés en B to B des entreprises B to C. Car, selon leur marché, les entreprises ne déploient pas les mêmes actions de fidélisation.

Le secret de la fidélisation est de transformer le client en partenaire de la marque, c'est-à-dire passer de la relation de fournisseur à la relation de partenaire. Le client devient ainsi un ambassadeur de la marque.

- ***QUALIOS**, qui possède une clientèle de professionnels, a su fidéliser ses clients par un club d'entreprises clientes qu'elle réunit une fois par an. Leurs clients peuvent ainsi se rencontrer, échanger sur les solutions apportées par **QUALIOS**, les progiciels de gestion et leurs évolutions. Par ce club d'entreprises, **QUALIOS** se différencie de ses concurrents en développant un esprit communautaire et en métamorphosant ses clients en ambassadeurs de sa marque.*
- *Les clients de **DICKSON CONSTANT** sont également des professionnels. Les revendeurs « storistes » représentent un segment important de leur clientèle. **DICKSON CONSTANT** souhaite amener ce type de clients à être de réels vendeurs de la marque en les formant à la commercialisation des produits.*

Avant même qu'un client devienne fidèle, une entreprise doit passer par 2 étapes essentielles : la conquête et la satisfaction du client. Cela implique qu'une entreprise doit agir pour transformer ses prospects en clients mais aussi pour satisfaire ceux-ci une fois acquis. La satisfaction passe principalement par l'adaptation des produits et des services aux besoins des clients et par un accompagnement étroit des équipes commerciales.

- *Certains clients de **DICKSON CONSTANT** sont fidèles depuis 30 ans. Ils ont développé un attachement affectif à la marque. La proximité de l'équipe commerciale vis-à-vis de leur client participe amplement à cette fidélisation.*
- *La commercialisation des vêtements « corporate » de **L'ASCENSEUR** repose sur une relation de service avec pour argument majeur d'adapter le vêtement aux besoins professionnels spécifiques, aux contraintes sécuritaires mais aussi à chaque morphologie. Ces réponses reposent sur une capacité de production locale et sur mesure dans leurs ateliers . Le client est mis dans une position où il ne trouvera pas mieux ailleurs en termes d'adaptation et de réactivité car **L'ASCENSEUR** est la seule entreprise à proposer ce niveau de service. Cela lui garantit un avantage concurrentiel évident. Ces enjeux permettent à cette entreprise de maintenir un taux de fidélisation important.*

- Quant à **QUALIOS**, l'entreprise est constamment à l'écoute de ses clients pour satisfaire leurs demandes d'amélioration des progiciels et recueillir les déclarations d'incidents via une hotline efficace. Celle-ci assure un temps de traitement de 30 minutes pour les incidents fonctionnels et 50 min les incidents techniques. Les clients sont régulièrement informés sur les nouvelles versions du logiciel mises à niveau à partir des demandes d'amélioration remontées.
- Pour **NORD'IMPRIM**, la relation client est représentée par un triangle d'or : salarié partenaire / client partenaire / fournisseur partenaire. Il existe un lien très fort entre les 3 parties prenantes.





## OUTIL - 4 conseils pour fidéliser en B to B

Instaurer et maintenir de bonnes relations client en business to business est tout aussi important que lorsque les clients finaux sont des consommateurs particuliers. Les programmes de fidélisation pour entreprises sont cependant nettement moins répandus que les clubs destinés au grand public. Voici quelques pistes pour fidéliser des clients professionnels.



### CONSEIL N°1 - L'expérience de marque

Pour parvenir à une différenciation par rapport à ses concurrents, l'entreprise doit faire l'effort de proposer à ses clients une véritable expérience de marque. Ceci se traduit par une promesse formulée clairement lors de l'inscription du client B to B au programme de fidélité. Cette promesse d'un service unique et de dotations exceptionnelles (promotions, ventes privées...) doit alors être assurée dans son intégralité (et si possible dépassée) pour que le client reconnaisse et recommande la marque autour de lui. Bien évidemment, chaque service ou dotation exceptionnelle est préalablement sélectionné(e) en fonction de chaque profil client professionnel.



### CONSEIL N°2 - La personnalisation

La personnalisation du programme de fidélisation est primordiale car elle montre que la marque prend en considération les clients qui se sentent donc ainsi valorisés. De cadeaux purement concrets et palpables, les annonceurs se positionnent désormais sur des services et des avantages exclusifs. En effet, la marque veut être associée à la transformation d'un moment de vie en moment fidélisant. Et les cibles B to B, habituées aux cadeaux, identiques d'un programme à l'autre, sont sensibles à des avantages qui les surprennent et les valorisent.

*Par exemple, en récompensant un client fidèle avec un grand restaurant ou une place VIP pour un événement sportif, la marque dépasse son champ d'action habituel et offre un moment unique et spécial dans la vie de son client. Dès lors, ce dernier associera la marque à un événement exceptionnel et son rapport avec la marque change.*

Avec la recherche de l'expérience de marque, les limites de la relation client sont sans arrêt repoussées.



### CONSEIL N°3 - Le club client

Un club client permet de définir et de différencier un groupe spécifique de clients B to B, que ce soit dans la démarche marketing utilisée pour leur vendre des produits/services ou dans l'offre produit / service elle-même (cf : conditions avantageuses).

Il est important d'impliquer les membres dans la vie voire la gestion du club, ce qui permet de développer une dynamique pouvant même conduire à une forme d'autogestion (les membres décident eux-mêmes de certains avantages à ajouter ou à retirer, etc.).



#### **CONSEIL N°4 - Le parrainage**

Le parrainage n'est pas réservé exclusivement aux entreprises B to C. Cependant, le processus B to B est différent. Outre une gratification accordée sur le même principe qu'en B to C, une autre forme de parrainage est également recherchée pour son impact positif sur la réputation : la recommandation client. Le parrainage consiste alors pour l'annonceur à associer sa marque à l'image de son partenaire. Lorsqu'une entreprise souhaite faire valoir sa collaboration avec un client, elle peut par exemple demander l'autorisation à cette dernière d'être mentionnée sur son site internet (insertion du logo dans une page dédiée).



## CONCLUSION PARTIE II

---

Pour être maîtrisée, la relation client doit être :

- Equilibrée entre les souhaits du client et les moyens de la société, la vérité n'est ni d'un côté ni de l'autre mais dans le croisement des deux,
- Adaptée, en variant les outils et moyens de communication utilisés pour faciliter le contact et les échanges afin de trouver le bon discours,
- Assumée, sans avoir peur de s'engager et de communiquer par des chartes, label, extranet, affichages, ....
- Efficace en plaçant ses ressources et ses moyens sur ce qui apporte de la valeur (moments de vérité) et sur les étapes irritantes dans le parcours client,
- Partagée, car elle est l'affaire de tous dans une organisation (la culture client dans les valeurs, les métiers, les objectifs),
- Agile, pour tenir compte des évolutions permanentes de l'environnement socio-économique et technologique.



# PARTIE III

## LA RELATION CLIENT : UN ENJEU COLLECTIF AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

---

- 1) La relation client au cœur du management stratégique des organisations
- 2) La culture client

### 1) La relation client au cœur du management stratégique des organisations

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir les grandes orientations de l'entreprise.

*Exemples de décisions stratégiques : lancer un nouveau produit ou service sur le marché, conquérir un nouveau segment de marché, acquérir ou fusionner avec une autre entreprise.*

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et/ou la pérennité de l'entreprise. Elles reposent sur une analyse des forces / faiblesses internes à l'entreprise (ressources et compétences) et de ses opportunités / menace sur son marché (environnements micro et macro-économique) qui permet d'établir une matrice SWOT.

**94%**

L'étude met en lumière que **les canaux jugés les plus performants sont le face-à-face (94%), suivi des click-to-call et chat**. Les français sont donc de plus en plus connectés. Les chatbots quant à eux se placent en quatrième position, il semblerait que ce canal n'emporte pas la conviction des consommateurs français. Etude BVA 2016-2017

Les décisions stratégiques ont également pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel. La pérennité de ces avantages repose sur 2 conditions fondamentales :

- créer un surcroît de valeur pour les clients (= proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts de revient),
- créer un surcroît de valeur difficilement imitable par les concurrents pour garder une longueur d'avance.

La stratégie doit évoluer constamment avec son environnement, les attentes clients, les tendances... Elle guide les entreprises dans la bonne direction en leur évitant les pièges. Cependant, cette évolution ne supporte aucun stand-by et la responsabilité de la direction stratégique de l'entreprise est de maintenir un cap de croissance quelles que soient les intempéries du marché et de l'environnement ; c'est un principe de roue perpétuelle.

La relation client constitue un enjeu stratégique incontournable de l'entreprise car la compétitivité est intimement liée à la satisfaction client.

- Pour l'entreprise **QUALIOS**, la relation client est un axe stratégique prioritaire. Les axes stratégiques sont revus tous les ans dans la revue de direction.

*Les 5 axes stratégiques de **QUALIOS** :*

- des produits et services conformes aux exigences
- une offre technologique parmi les meilleures du marché
- des conditions de travail permettant aux salariés d'être performants
- une expansion à l'international
- le développement des partenariats (commerciaux-techniques...)

*Le client est au centre de la culture d'entreprise et au cœur du management. La conquête de nouveaux clients passe par la satisfaction des clients actuels. Un bon climat et des décisions collectives sont nécessaires dans l'entreprise pour stimuler la performance. La maxime du dirigeant est « Pour monter la maison haute, il faut des fondations solides ». La R&D représente 20% du CA ; ce qui permet d'adapter parfaitement et rapidement le produit aux attentes du client. Grâce à cette stratégie, l'entreprise se passe de prospection commerciale depuis 2 ans.*

- **MAISONS ET CITES**, dans le cadre de son nouveau projet stratégique défini en 2017, a pour ambition première d'être un acteur du logement social reconnu pour l'exemplarité de sa relation clientèle. Au-delà d'un axe spécifique pour mieux répondre à leurs attentes, chaque chef de projet et manager devra intégrer la culture client dans son activité et ses réflexions. La démarche d'amélioration continue accompagnera cette volonté de fournir des produits et services de qualité à chaque locataire dans son logement et son environnement.
- Chez **CIBTP NORD-OUEST**, la relation client est une priorité. Elle est prise en compte dans la conduite du changement dans le cadre de la fusion inter-région des caisses.
- Depuis 4 ans environ, une nouvelle orientation tournée vers le client a été mise en place chez **JOUVE**. Une organisation spécifique s'est développée autour d'un axe stratégique d'Excellence dans le pilotage de la relation client dont l'adage est « **CLIENT FIRST** » !  
Cet axe stratégique se déploie dans l'entreprise autour de 2 enjeux :
  - Bien connaître son client en interne
  - Piloter et challenger les équipes autour de la relation client

La responsabilité des décideurs est de donner du temps à la gestion de la relation client car elle en nécessite. L'orientation stratégique consiste à concevoir des modèles et des plans d'actions à CT, MT et LT. Ces plans accompagnent la stratégie de marché : prospection, renouvellement de l'offre et fidélisation...

Par ailleurs, la stratégie de l'entreprise est définie à travers une trilogie :

- **Mission** : raison d'être de l'entreprise, le métier, les clients (Que leur apportons-nous ? Que deviendra notre métier ? Que devrait-il être ?)
- **Vision** : intention stratégique, état futur souhaité (ce que l'on veut qu'elle devienne, aspiration vers laquelle l'entreprise cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation)
- **Valeurs** : ensemble des principes qui constituent l'identité intrinsèque de l'entreprise et orientent les actes de gouvernance.





## OUTIL - Le SWOT, outil d'analyse stratégique

	POSITIF	NÉGATIF
I N T E R N E	Forces <b>S</b> (Strengths)	Faiblesses <b>W</b> (Weaknesses)
	Opportunités <b>O</b> (Opportunities)	Menaces <b>T</b> (Threats)
E X T E R N E		

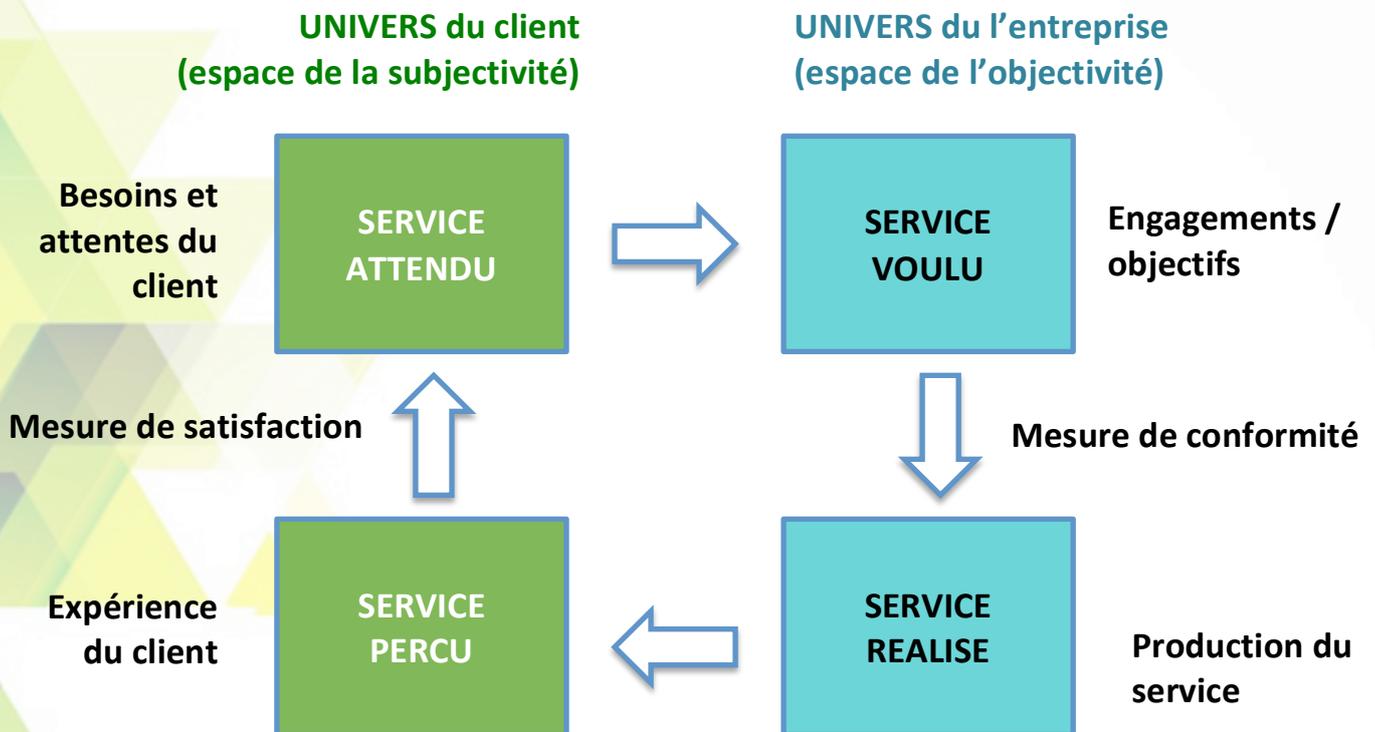
Le **S.W.O.T** (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou **M.O.F.F** pour les francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses) est un outil pratique et simple pour réaliser un diagnostic stratégique. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

- L'axe interne recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent généralement les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus.
  - ⇒ **Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.
  - ⇒ **Faiblesses** : manque de ressources et/ou compétences au regard des facteurs clés de succès, sur son marché, face aux concurrents.
- L'axe externe énumère les éléments extérieurs qui ont un impact possible sur l'entreprise.
  - ⇒ **Opportunités** : l'environnement macro et micro-économique de l'entreprise peuvent présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.
  - ⇒ **Menaces** : certains changements, en cours ou à venir, dans l'environnement de l'entreprise, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Une analyse SWOT prépare des recommandations. Elle ne doit pas être un simple exercice formel aussitôt oublié après avoir été réalisé. Elle est la première étape des recommandations stratégiques et des plans d'actions à CT, MT et LT.



# OUTIL - Le cercle vertueux de la qualité



## L'univers du client

Le client a des attentes, des besoins, des exigences de qualité intimement liées à :

- son expérience,
- aux offres de la concurrence,
- à ses attentes spécifiques.

L'entreprise doit donc avoir les moyens de connaître et de mesurer la qualité attendue par le client.

A la réception des produits/des services, le client se forge une première impression sur l'entreprise (qualité perçue). La qualité perçue dépend certes des produits/services fournis, mais aussi et par exemple de l'expertise des commerciaux, de la qualité de l'accueil téléphonique, de la réactivité et de la rigueur des services logistiques... En clair, la qualité perçue dépend de la réponse qu'aura apportée l'entreprise aux demandes du client, en fonction de ses besoins et de ses exigences générales et particulières.

Pour mesurer la satisfaction client, des outils de mesure qui font appel à sa participation spontanée (cahier de suggestions, réclamations...) ou provoquée (réponse à une enquête de satisfaction...) doivent être mis en place. Ils permettent d'évaluer l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue par le client.

## **L'univers de l'entreprise**

- Pour atteindre le niveau de qualité attendu par le client, et en fonction de ses contraintes spécifiques (ressources disponibles, position concurrentielle, autres priorités...), l'entreprise va décider à quelles attentes particulières du client elle va répondre. Elle définit alors le niveau de qualité voulue.
- À partir de cette évaluation du niveau de qualité souhaité, l'entreprise définit les normes et les processus nécessaires pour atteindre cet objectif. L'expérience met en évidence qu'il y a un delta entre la qualité voulue et la qualité obtenue. Les outils d'évaluation interne sont donc destinés à mesurer précisément ces écarts qualitatifs.

## 2) La culture client

La réussite de la relation client passe obligatoirement par une culture client impulsée par la Direction Générale. Elle doit être comprise et partagée par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

**La Culture Client s'inscrit alors comme une valeur de l'organisation.**

- *C'est le cas de **QUALIOS**, dont l'une des 6 valeurs est d'entretenir une relation durable avec les clients et fournisseurs.*

**La Culture Client permet aussi d'améliorer les performances et d'apporter une différenciation dans un monde concurrentiel où les canaux de contact ont été démultipliés.**

- ***LOGISTIQUE AUCHAN RETAIL FRANCE** en a fait une priorité car elle est un gage de résultat. L'objectif est d'optimiser le service rendu au magasin (client interne) et d'entretenir une relation saine et durable avec celui-ci. La culture client est la base de l'activité distribution à tous les niveaux. Elle doit être durable et concrète. Elle est très ancrée en approvisionnement logistique avec un objectif : toujours mieux servir nos clients.*
- *Sur le marché de l'impression, soit vous êtes une entreprise qui « cassent les prix », soit vous êtes entreprise orientée service. **NORD'IMPRIM** a choisi la deuxième option car pour eux, « cocooner le client » est la clé de la pérennisation de l'entreprise.*

**Le partage de cette culture passe par une communication efficace auprès des collaborateurs.**

- *La Direction de **DICKSON CONSTANT** l'a intégré dans le projet d'entreprise interne à travers un axe : « Penser et agir clients ». Tous les trois mois, le journal interne informe des réussites clients et des nouveaux produits. Une réunion d'information est organisée une à deux fois par an pour présenter l'actualité en matière de nouveaux produits.*
- *Pour **NORD'IMPRIM**, un nouveau salarié doit être sensibilisé à l'importance de la valeur client. Cette vision apparaît même comme plus importante que l'expertise métier (savoir-être plutôt que savoir-faire).*
- *Toute personne de l'entreprise véhicule la culture client au sein de l'entreprise **DELESTREZ**. Les plans d'actions qui font suite aux enquêtes de satisfaction sont communiqués en interne.*

**Le message passé doit être fort pour que cette culture soit comprise au sein de l'organisme.**

- *Pour **ESAT**, le client est devenu une culture en 1999. Il s'agissait de s'engager vis-à-vis du client, « si on dit oui ; ce sera oui ». L'objectif aujourd'hui est « de développer la culture de l'innovation et de la création. L'engagement du OUI verbal auprès du client est aussi fort*

que le OUI écrit. Il faut interroger le client qui est coproducteur de la prestation que nous lui délivrons. Nous avons réalisé un film sur la participation du client dans la prestation. »

**L'entreprise doit également s'assurer que la culture client soit prise en compte par les fournisseurs.**

- C'est ainsi que **NORD'IMPRIM** a créé un triangle d'or composé des salariés, des clients et des fournisseurs. Ils doivent agir en partenaires et tisser des liens forts et durables.

**La culture client doit être visible et démontrée.**

- Le client est au cœur des préoccupations de **DELESTREZ**, depuis des dizaines d'années. Cette préoccupation du client est lié à une activité sur un marché saturé et très concurrentiel. « Il faut toujours aller de l'avant et remettre en cause notre méthode et nos pratiques dans une démarche d'amélioration continue. » Les magasins se doivent d'être propres et rangés, mais aussi accueillants et chaleureux. Le personnel porte la tenue de l'entreprise. Les véhicules sont reconnus dans la région. Les magasiniers sont équipés de casques avec la fonction décrochage automatique sur leurs téléphones. Nous avons des comptoirs spécifiques (peinture, ateliers, pro, particuliers, etc.).

**Le savoir-être des personnels en contact est important pour le client afin qu'il se sente en confiance lors de sa relation avec l'entreprise.**

- L'un des chantiers issus du projet d'entreprise de **MAISONS ET CITES** et de rendre la démarche qualité facilitatrice. Elle doit répondre aux exigences du client mais également ne pas être une contrainte pour l'organisation en l'optimisant. C'est ainsi que le principe de « Symétrie des attentions » a été adopté pour mettre au même niveau la qualité perçue par le client et la qualité voulue par le collaborateur. Une procédure qui ne convient pas au client, entrainera une baisse de la satisfaction, et si elle ne convient pas au collaborateur, elle sera mal déployée. Il a donc été décidé de démarrer les travaux avec le personnel en contact avec le client pour analyser les dysfonctionnements et les améliorer, avec comme principe qu'un collaborateur « heureux » rendra un client « heureux. L'autre gain sera de donner du sens au travail des salariés.  
Il y aura lieu de tenir compte des prestataires qui interviennent dans la chaîne de valeur, pour que chaque partie prenante ait la culture client comme objectif, par l'intermédiaire par exemple d'une charte partenariale.





## OUTIL - La symétrie des attentions ©

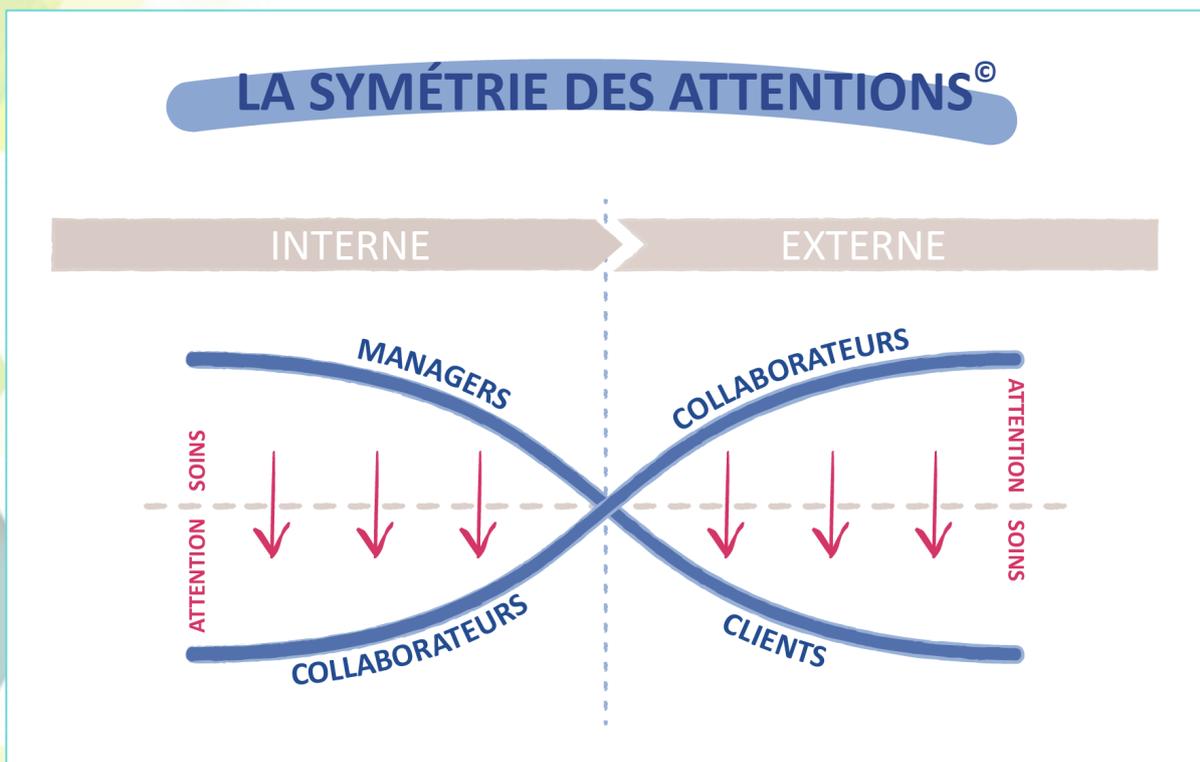
La symétrie des attentions se base sur un concept fort : **la qualité de la relation client est égale à la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs.**

La satisfaction doit toucher les collaborateurs et les clients de manière identique.

Pour cela il est nécessaire de :

- Placer l'humain au cœur de la réflexion sur la relation client
- Donner du sens et valoriser les métiers pour les rendre plus efficaces
- Placer le management en miroir du positionnement client : « On reproduit d'autant mieux un comportement si on l'a vécu soi-même »

Il faut surtout prendre soin des équipes pour qu'elles prennent soin des clients.



Cette symétrie passe par l'identification et le traitement des nombreux irritants internes en simplifiant les fonctionnements et les processus décisionnels, l'utilisation des systèmes d'information, en rendant plus réactif les services supports pour appuyer et soutenir les équipes, en ayant un management bienveillant et reconnaissant, ....

(Source : Académie du Service)



## CONCLUSION PARTIE III

---

### Les leviers de la performance de la relation client reposent sur :

- La stratégie :
  - Quel périmètre pour le projet ?
  - Les engagements doivent être différenciés selon les profils
- L'organisation :
  - Comment faire évoluer les modes de relations à l'heure du digital ?
  - Quel est l'incidence sur les approches métier ?
- La culture client :
  - Quelle approche du client ?
  - Comment se mobiliser sur ce qui est important pour le client ?
  - Comment développer une relation positive dans le parcours client ?
- La démarche qualité :
  - Comment doter le management opérationnel d'outils simples en lien avec les moments de vie du client ?

### Il est donc nécessaire de prendre en compte :

- Le contexte économique et budgétaire :
  - Positionner les moyens sur ce qui a le plus d'importance pour le client afin de maintenir un bon niveau de qualité de service.
- La transition numérique :
  - Trouver l'équilibre entre les nouvelles technologies et le maintien des relations humaines,
  - Soutenir et accompagner les équipes dans les changements liés au numérique.
- Les évolutions sociétales et démographiques :
  - Définir les attentes réelles des clients en les connaissant mieux,
  - Trouver la manière la plus adaptée de répondre à leurs besoins,
  - Développer de nouveaux services.

# CONCLUSION GENERALE





## CONCLUSION GENERALE

---

La performance collective est impulsée par une relation client efficace.

Un changement fort de culture se dessine en plaçant le client au centre de l'organisation.

L'efficacité n'est atteinte que si tous les collaborateurs et surtout le management se fédèrent autour de valeurs orientées « relation client » et « service client ».

L'expérience client associe étroitement la somme des efforts investis à destination des clients et les efforts destinés à mobiliser les collaborateurs.

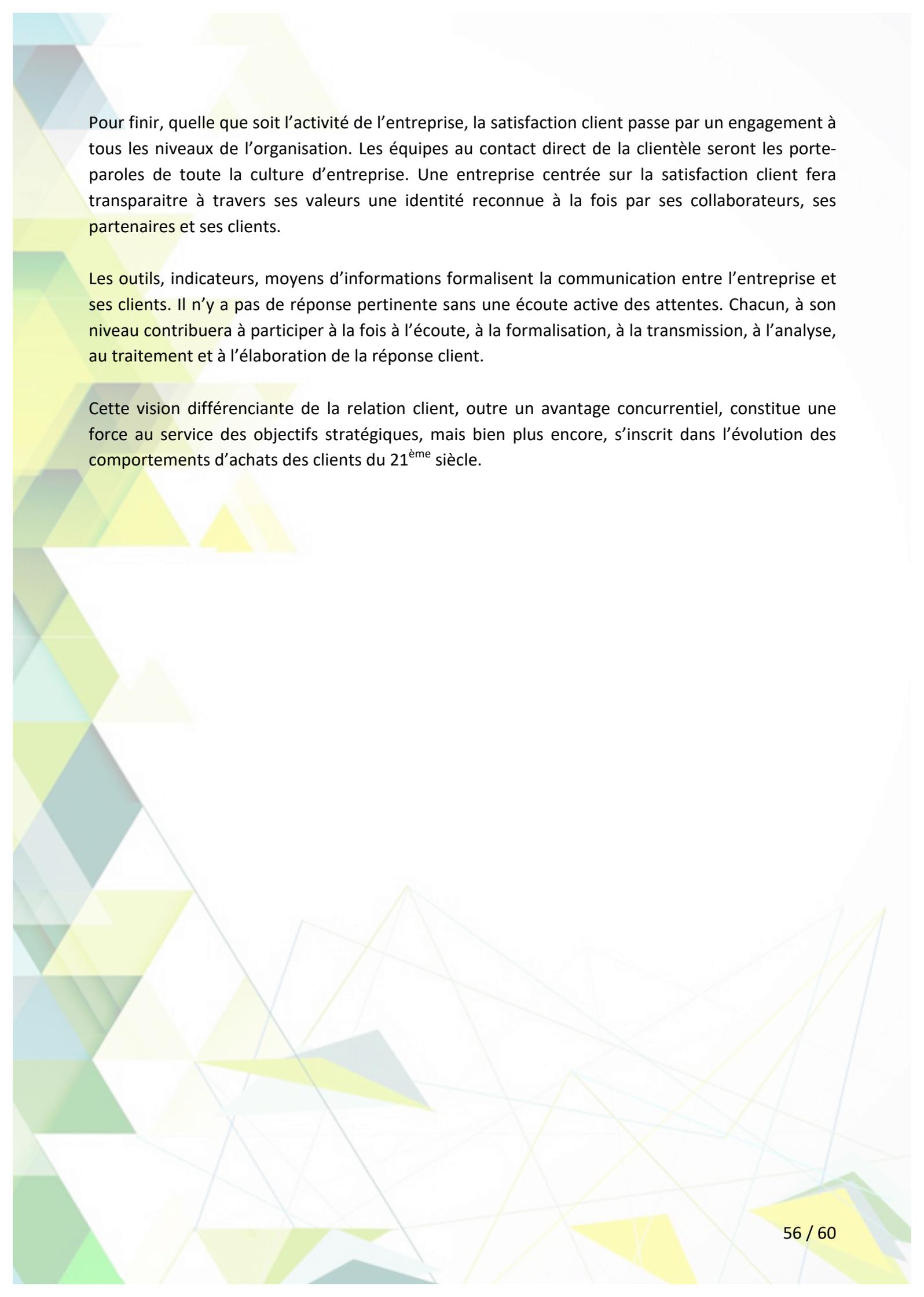
Plus les employés de l'entreprise sont impliqués et heureux, plus les clients partageront cet état d'esprit positif, et plus l'expérience finale sera concluante.

Pour atteindre ces objectifs, quelques facteurs clés de succès de la relation client « gagnant-gagnant » sont indispensables :

- L'autonomie du personnel pour apporter aux clients des réponses personnalisées et non-standardisées,
- La formation et la sensibilisation des collaborateurs en contact direct avec les clients,
- L'utilisation des retours d'expérience client et la compréhension des dysfonctionnements ainsi que la prise en compte des multiples sources de mesure de satisfaction.

**Afin de garantir le succès de la démarche, quelques erreurs sont à éviter :**

- Rétention d'information : le personnel de contact garde /perd involontairement des informations précieuses relatives à la connaissance du client,
- Déperdition d'information : L'information n'est pas centralisée, elle est souvent volatile et non analysée parmi les projets structurants de l'entreprise,
- Eparpillement de l'information : les organisations découpent, cloisonnent et séparent l'information. Il est difficile de reconsolider ce qui a été éparpillé à la source,
- Gestion des priorités : la culture de l'entreprise est souvent axée sur la croissance de l'entreprise. La connaissance des clients n'est pas considérée comme prioritaire,
- Systèmes d'information - CRM : les systèmes d'informations sont peu ergonomiques. Ils sont davantage adaptés au stockage de données quantitatives que qualitatives. Les extractions de données qualitatives sont complexes et difficiles à exploiter,
- Ruptures stratégiques : les changements de direction modifient les orientations stratégiques et créent des ruptures dans la gestion de la relation client qui a besoin de temps.
- Manque de proximité : les réseaux de distribution éloignent parfois l'entreprise de son marché final donc de ses clients.



Pour finir, quelle que soit l'activité de l'entreprise, la satisfaction client passe par un engagement à tous les niveaux de l'organisation. Les équipes au contact direct de la clientèle seront les porte-paroles de toute la culture d'entreprise. Une entreprise centrée sur la satisfaction client fera transparaître à travers ses valeurs une identité reconnue à la fois par ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients.

Les outils, indicateurs, moyens d'informations formalisent la communication entre l'entreprise et ses clients. Il n'y a pas de réponse pertinente sans une écoute active des attentes. Chacun, à son niveau contribuera à participer à la fois à l'écoute, à la formalisation, à la transmission, à l'analyse, au traitement et à l'élaboration de la réponse client.

Cette vision différenciante de la relation client, outre un avantage concurrentiel, constitue une force au service des objectifs stratégiques, mais bien plus encore, s'inscrit dans l'évolution des comportements d'achats des clients du 21<sup>ème</sup> siècle.

# OUTIL

## D'AUTOEVALUATION



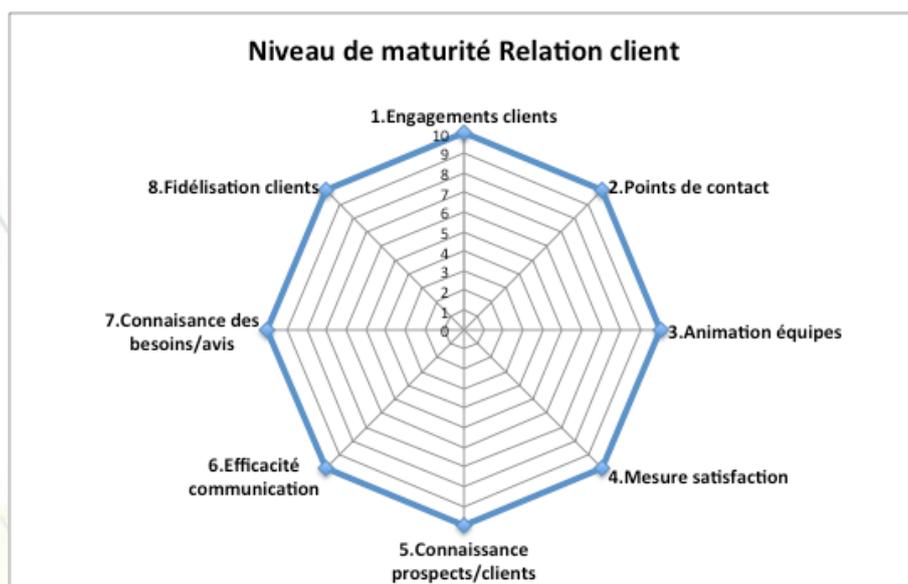
# OUTIL D'AUTOEVALUATION :

## Quel le niveau de maturité de votre entreprise sur la relation client ?

Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre niveau de maturité sur chacune des thématiques suivantes (10 étant la note la plus élevée) ?

1. la formalisation de vos engagements / vos promesses clients =
2. l'identification des points de contact clients =
3. l'animation de vos équipes pour instaurer une prise de conscience généralisée de l'enjeu de la relation client =
4. la mesure de la satisfaction client =
5. la connaissance de vos prospects / clients =
6. l'efficacité de votre communication auprès de vos prospects / clients =
7. les moyens déployés pour connaître les besoins et les avis de vos clients =
8. les moyens déployés pour fidéliser vos clients =

Reportez la note de chaque thématique sur le radar et réalisez la moyenne de vos résultats.



**VOTRE NOTE  
MOYENNE =**

Par rapport à votre note moyenne, reportez-vous au paragraphe correspondant pour connaître votre niveau de maturité sur la relation client :

### **Relation Client à consolider (0-6)**

La Relation client est présente dans votre entreprise. Cependant, les 8 points essentiels ne sont pas encore maîtrisés. La Relation Client ne fait pas encore partie intégrante de votre culture d'entreprise et son pilotage est à améliorer.

### **Relation Client maîtrisée (7-8)**

La Relation Client fait partie de votre culture d'entreprise. Les 8 points essentiels sont maîtrisés et il ne reste qu'une marche à gravir pour atteindre l'excellence.

### **Excellence en Relation Client (9-10)**

La Relation Client est un enjeu prioritaire pour votre entreprise. Elle fait partie de votre stratégie. Les clients sont les ambassadeurs de votre entreprise.



## France Qualité Performance Hauts-de-France

Palais de la Bourse  
Place du Théâtre  
59 000 LILLE

[contact@afqphautsdefrance.fr](mailto:contact@afqphautsdefrance.fr)  
[www.afqphautsdefrance.org](http://www.afqphautsdefrance.org)

### L'entreprise pilote du livre blanc



3 rue Gounod  
59 320 SEQUEDIN

**Estelle SENESSE, Consultante associée**

**06 64 96 01 21**  
[contact@skalibur.com](mailto:contact@skalibur.com)  
[www.skalibur.com](http://www.skalibur.com)

Date de parution du livre blanc : 25/04/19  
à l'occasion du FORUM « Origami de la performance »