



## MARKETING



### Une question de relation

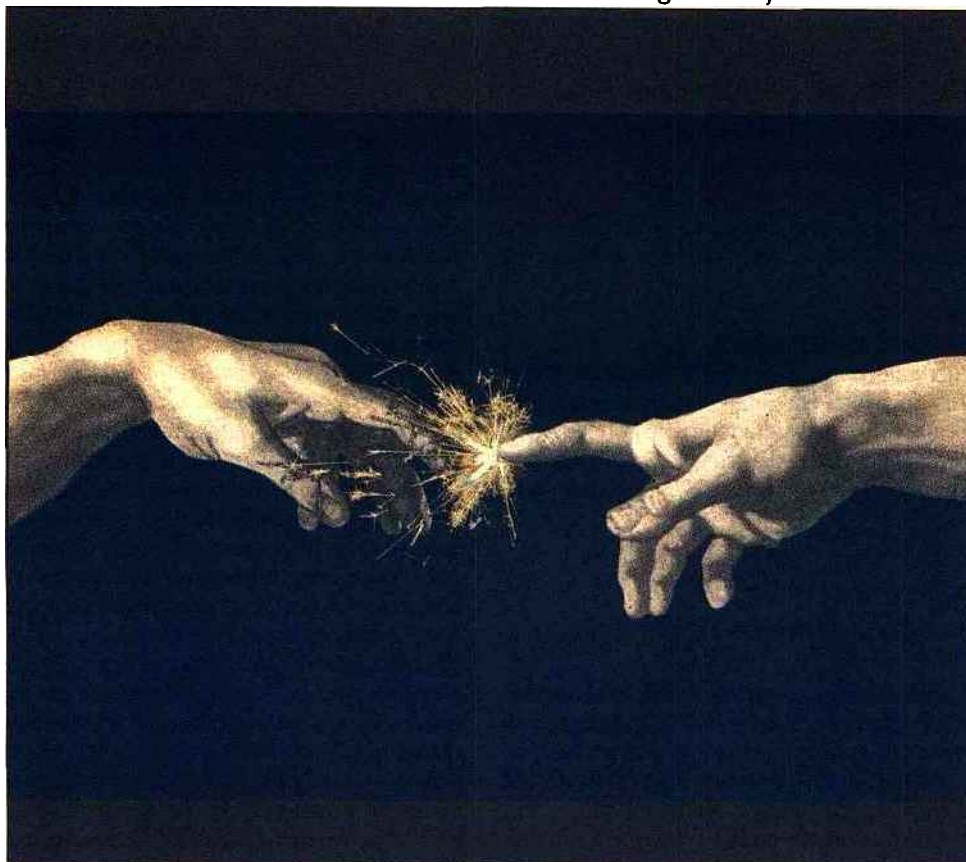
Le CRM de demain s'invente avec  
les technologies d'aujourd'hui.

Chats, forums, agents virtuels, mails,  
vidéos, etc.

CRM

# Une question de relation

Le CRM de demain s'invente avec les technologies d'aujourd'hui.



**Le Web 2.0 apporte quantité de solutions pour être à l'écoute du client 24H/24. La relation humaine, elle, renouvelle la confiance en la marque.**

**Chats, forums, agents virtuels, mails, vidéos, etc.** Autant d'outils qui permettent d'être à l'écoute des consommateurs. Pour retenir le client volatil et de plus en plus exigeant, les nouvelles technologies offrent des solutions multicanals permettant d'échanger plus efficacement sur le long terme. Un côté pratique qui ne doit pas pour autant occulter la valeur ajoutée d'une relation humaine, permettant le rebond commercial et la réponse personnalisée. Juste milieu et complémentarité sont à rechercher entre les deux types de relations.

Par Valérie Auribault

**L**a crise a obligé les entreprises à revenir aux fondamentaux : transparence et écoute du client. Ce dernier, plus volatil et bien mieux informé qu'auparavant, fait désormais jouer la concurrence grâce à Internet. Le cas échéant, il fait part de son mécontentement envers une en-

*et plus humble permet d'entretenir un dialogue plus soutenu.* L'heure du retour aux basiques et à la remise en question a sonné. *"Il est capital d'échanger avec son client pour mieux le connaître,* estime Jean Reignier, président du cabinet Comearth. *Ses attentes concernant les produits et les services de la*

*"La crise a obligé les entreprises  
à revenir aux fondamentaux :  
transparence et écoute du client"*

prise sur les forums et autres réseaux sociaux s'il n'est pas satisfait du produit et du service après-vente. Gare à la marque qui ne soigne pas son *"consumer relationship management"* (CRM). D'autant que les études montrent que les consommateurs font davantage confiance aux autres internautes qu'aux marques et à la publicité, où le taux de défiance atteint 80 %. Les entreprises semblent l'avoir compris puisque le CRM revient sur le devant de la scène au sein des grands groupes mais aussi parmi les PME. *"Créer des liens entre la marque et la cible au-delà du produit est capital,* insiste Erwan Huhardeaux, directeur conseil et planning stratégique chez Quamedia group. *Car la différenciation entre les articles est de plus en plus faible.* Les marques se tournent donc vers les nouvelles technologies comme le Web 2.0. Internet est devenu le lieu d'échange par excellence pour communiquer avec ses clients. *"La modification la plus radicale ces dernières années, selon Frédéric Hougard, président et fondateur de Test and Trust. La situation s'est inversée et une attitude professionnelle*

*marque peuvent ainsi être toujours plus devancées.* Et plus les canaux sont diversifiés, plus le dialogue a des chances d'aboutir.

#### **Rester en contact**

Serveurs vocaux, SMS, e-mails, chats, autant de moyens technologiques qui permettent de rester en contact. Ainsi Neocom Multimédia, opérateur de télécommunications, a lancé une solution innovante de marketing direct sur mobile : le Voice Message Service (VMS). Un outil qui permet de diffuser un message directement sur le répondeur mobile d'une sélection de contacts, sans que le téléphone ne sonne. Un dispositif moins intrusif qu'un appel et plus percutant qu'un SMS. Les nouvelles technologies sont toujours plus utilisées

pour rendre le contact plus rapide et efficace, aussi bien en terme de prospection que de fidélisation. Les serveurs vocaux sont de plus en plus automatisés, pour une utilisation de chaque instant par le client. La RATP réfléchit actuellement à la réorganisation de son CRM pour le rendre plus "transversal". *"L'automatisation pour le paiement d'une contravention est par exemple pertinente, explique Eric Arbillot, responsable du service client à distance de la RATP. Pas besoin d'un interlocuteur."* L'entreprise de transports publics a largement diversifié sa gamme de contacts *"pour satisfaire le client où qu'il soit"* : un site Internet (Ratp.fr), une application iPhone, le SMS, une présence sur Twitter, des contacts via le mail et un numéro, le 3246. *"Nous allons nous lancer sur Facebook"*, ajoute Eric Arbillot qui explique que le CRM *"est le nerf de la guerre pour faire face à ses concurrents"*.

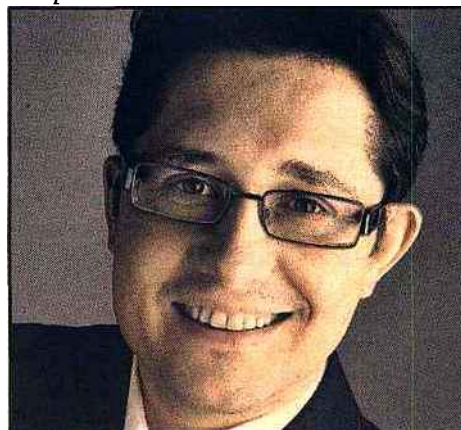
### **"Self care"**

Internet est le canal qui aujourd'hui prend le pas sur tous les autres, car le plus utilisé par les

*"Serveurs vocaux, SMS, e-mails, chats, autant de moyens technologiques qui permettent de rester en contact"*

conso-acteurs. *"Le Web est un outil plus réactif, souligne Erwan Huhardeaux. Ce canal a obligé les marques à réagir rapidement."* Parmi la gamme des technologies du Web, le "self care". L'internaute surfe seul sur le site de la marque.

En cas de questions ou réclamations, ce dernier peut être renseigné par un avatar, personnage virtuel programmé avec une reconnaissance sémantique. *"Ce procédé monte en puissance, remarque Jean-Denis Mariani, de Powéo et président de l'Agora des directeurs de la relation client. Et la technologie s'avère de plus en plus pointue, avec l'expérience et la multiplication du nombre d'appels."* L'intelligence artificielle n'en est encore qu'à ses balbutiements mais la formule risque de faire des émules car elle permet de réduire les coûts d'une entreprise. *"C'est une technologie qui nécessite un certain investissement au départ, reconnaît Jean-Denis Mariani, mais le R.O.I au final est évident et les entreprises ont tout intérêt à investir dans ce*



*"Créer des liens entre la marque et la cible au-delà du produit est capital", Erwan Huhardeaux de Quamediagroup.*

domaine." La foire aux questions - de l'anglais "Frequent Asks Questions(FAQ) - est aussi un procédé en self-service qui permet au client d'avoir accès à son compte en ligne, notamment pour les tâches administratives (changement d'adresse, réactualisation de sa fiche client). Là encore, un moindre coût pour l'entreprise et une totale liberté pour le consommateur. Les

besoin d'être disponible en permanence, souligne Thomas Renaudin, président de SoNear qui oeuvre dans l'ergonomie des portails vocaux. Il suffit de décrypter les besoins au préalable." Erwan Huhardeaux en convient : "Les clients veulent qu'on leur dise que leur demande a bien été prise en compte, que leur problème va être traité et dans combien de temps. Et que l'entreprise tienne ses

**"le Voice Message Service (VMS). Un outil qui permet de diffuser un message directement sur le répondeur mobile d'une sélection de contacts, sans que le téléphone ne sonne"**

banques utilisent largement ce type de procédé. Les clients des établissements bancaires peuvent faire des virements à tout moment d'un compte à l'autre sans pour autant attendre les heures d'ouverture pour s'adresser à un conseiller. Le vidéo call center peut humaniser la relation sur le Net. "Cette technologie permet au client de voir le conseiller qui lui répond sur le site de la marque, explique Jean-Denis Mariani qui s'interroge malgré tout

engagements. Il ne faut pas laisser les clients sans réponse. C'est la porte ouverte à toutes les critiques."

### **Le revers de la médaille**

Bien évidemment le revers de la médaille existe. Et principalement sur les réseaux sociaux, chats et autres forums, endroits où les consommateurs communiquent très largement. "Ces échanges peuvent prendre des proportions délirantes, note Jean-

**"Les clients veulent qu'on leur dise que leur demande a bien été prise en compte, que leur problème va être traité et dans combien de temps"**

sur le côté "gadget" du procédé. Je ne pense pas que cette méthode fera recette. Ce dispositif est plus prégnant concernant la formation à distance. Mais



**"L'implication du client est essentielle à la fidélisation", Laure Hennequin de DataBase Factory.**

la demande du client n'est pas à ce niveau." La demande ne se situe pas non plus au niveau de la disponibilité 24H/24 de l'entreprise. "Dès lors où l'entreprise connaît l'attente de ses clients, pas

Denis Mariani. Le client a le pouvoir de faire la pluie et le beau temps. C'est à surveiller." Certes, mais comment une entreprise peut-elle intervenir sur un canal qui lui échappe totalement ? Le Web 2.0 a complètement changé la relation client. "Ce client est devenu expert et caméléon, souligne Alexandre Bocris, directeur du cabinet Vertone. Il compare les offres en trois clics et ce dans tous les domaines, assurances, high tech..." Et les critiques les plus virulentes peuvent s'avérer désastreuses pour la réputation d'une entreprise. "Les critiques négatives sur les blogs et les forums obligent les entreprises à plus de réaction, rappelle Laure Hennequin, directrice du site de la Moselle chez DataBase Factory. Car une critique, positive ou négative, fait le tour du monde rapidement."

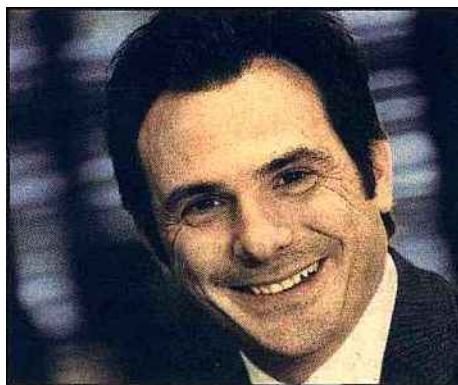
### **La gestion des critiques, la canalisation des échanges**

L'heure n'est donc plus à la politique de l'autruche. L'entreprise Test and Trust, comparateur de satisfaction client sur le Web, adresse les remarques des internautes aux entreprises concernées. "Elles peuvent ainsi répondre à leurs clients,

**“Le Web reste un canal froid.  
Le téléphone permet de faire du rebond commercial.  
Les deux sont complémentaires”**

explique Frédéric Hougard. *A ce titre, nous avons été agréablement surpris par la réaction du groupe Coca-Cola qui, lorsque nous l'avons prévenu d'une remarque d'un consommateur, a pris immédiatement contact avec nous.* Les plus grands groupes ont compris qu'eux-mêmes devaient réagir sans tarder malgré leur succès. Pour autant, Test and Trust revendique le droit à l'oubli sur Internet. *“Nous tenons compte du cycle de renouvellement d'un produit, souligne Frédéric Hougard. Un restaurateur mal noté peut très bien changer sa carte tous les six mois et faire mieux la prochaine fois. Les avis des internautes concernant le secteur de l'automobile ont une durée plus longue, même si la marque peut intervenir sur les problèmes découverts sur certains modèles.”* D'autres solutions existent pourtant pour pallier les critiques sur la Toile. *“Mieux vaut organiser un forum sur le site de la marque, estime François Laxalt, responsable Marchés et Innovations chez Neolane. Ce qui permet de mieux réagir face aux mécontentements des clients et d'orchestrer autant que faire se peut les critiques.”* Faire participer les clients à l'amélioration des produits permet de fidéliser davantage les consommateurs. *“L'implication du client est essentielle à la fidélisation”, estime Laure Hennequin. Des entreprises comme Bouygues Telecom l'ont compris. “L'entreprise demande l'avis des clients sur les derniers modèles, remarque Alexandre Bocris. Les bonnes idées des internautes sont classées. Ces derniers se sentent de plus en plus investis et concernés par la marque.”* François Laxalt constate que *“certains clients peuvent devenir de véritables ambassadeurs de la marque. C'est le cas pour Apple. On constate un attachement certain pour l'entreprise. La marque parvient à développer un côté affectif avec le client”*. *“Le Web 2.0 est un moyen de veille pour savoir ce que les clients attendent de l'entreprise, bien plus qu'un moyen de communication, souligne Laure Hennequin. Si une entreprise repère un client mécontent sur un forum et qu'elle parvient finalement à répondre à l'attente de ce consommateur, elle doit inviter*

*ce dernier à faire savoir qu'au final il a obtenu satisfaction.”* Une solution gagnant-gagnant. Certaines



**“Le client a le pouvoir de faire la pluie et le beau temps. C'est à surveiller”, Jean-Denis Mariani, de l'Agora des directeurs des relations clients.**

entreprises développent des plates-formes citoyennes afin d'y nourrir un débat citoyen. C'est le cas des entreprises du secteur de l'énergie. *“C'est bon pour l'image de l'entreprise”, souligne Jean-Denis Mariani.* D'autres développent un réseau d'utilisateurs. C'est le cas de Nike qui anime une communauté de consommateurs. Le groupe organise ainsi des courses entre joggeurs qui testent les produits de la marque. Un lieu de partage. Bank of America a lancé une communauté d'entraide qui a permis aux PME d'échanger entre elles. *“Ces solutions permettent aux entreprises de canaliser les échanges entre internautes tout en les laissant s'exprimer”, note Jean-Denis Mariani.* Un bon point d'observation.

### **L'irremplaçable facteur humain**

Cependant, malgré les performances des nouvelles technologies, le facteur humain n'est pas à banir du CRM. Car derrière ces plates-formes se cache l'humain. *“Nous travaillons avec Ikea, qui offre une première étape de conseils avec un avatar, un conseiller virtuel, explique Fabrice Bérose, Sales Manager chez NTR Global, qui offre des solutions*

## *“Nous sommes à la préhistoire du Web, nous ne pouvons nous passer du face-à-face”*

*d'assistance à distance. La seconde étape permet d'avoir directement accès à un conseiller client pour les questions les plus pointues. Un agent artificiel ne peut être aussi perspicace qu'un être humain.*” Même si Internet s'avère utile pour certaines opérations, rien ne vaut le contact pour d'autres. La RATP, qui prévoit une automatisation pour le paiement des



**“Mieux vaut organiser un forum sur le site de la marque”, François Laxalt de Neolane.**

contraventions, estime que lors d'une contestation, un agent doit intervenir et répondre aux usagers. Même les entreprises du e-commerce se laissent tenter. *“Nous constatons que les entreprises du Web réinstallent du face-à-face avec le client et ouvrent des espaces physiques”,* explique Alexandre Bocris. Monabanq, elle, a choisi de développer un service de vidéo permettant le tête-à-tête avec un conseiller. *“Ces procédés facilitent la performance pour des ventes optimisées”,* souligne Alexandre Bocris. Le client obtient un conseil et se sent bien plus en confiance que face à un ordinateur froid. Le face-à-face permet la rencontre à chaud, lorsque le client exprime son choix de résilier un contrat et d'aller à la concurrence. Les centres d'appels peuvent être une solution car les entre-

prises peuvent perdre des clients s'il n'y a pas de possibilité d'entrer en contact avec une personne qui personnifiera la marque. *“Un centre d'appels s'avère indispensable,* indique Thomas Renaudin. *L'avènement du Web n'a pas diminué le nombre d'appels. Ces derniers sont plus précis, plus divers et complexes. Les motifs d'appels explosent.*” Autre point fort des call centers : *“Le Web reste un canal froid. Le téléphone permet de faire du rebond commercial. Les deux sont complémentaires”,* insiste Thomas Renaudin. Le facteur humain apporte aujourd'hui de la valeur ajoutée. *“Le téléphone a un taux de succès supérieur à l'e-mail,* souligne Jean Reignier. *La proximité est nécessaire entre l'entreprise et son client. Le client doit être rassuré.*” Et il est crucial d'entamer une vraie relation. *“Nous sommes à la préhistoire du Web,* estime Alexandre Bocris. *Et nous ne pouvons nous passer du face-à-face. Les choses peuvent évoluer. Mais à quel moment le phénomène “web” va-t-il plafonner ?”* Frédéric Hougard estime pour sa part que *“nous sommes dans une période charnière en terme d'évolution, qui fera ressortir les entreprises qui ont une éthique et celles qui n'en n'ont pas”.* ■

### CHIFFRES REVELATEURS

#### Les coûts d'un mauvais CRM

Sur 16 pays étudiés, la qualité insuffisante du service client entraîne la perte de **338 Mds \$** par an, selon une étude réalisée par Genesys, une société du groupe Alcatel-Lucent. Une perte induite par des contrats résiliés et des ventes annulées. En France cette perte s'élève à **9,5 Mds \$** par an. Ce sont les secteurs de la téléphonie mobile (**1,5 Md €** de pertes), de la téléphonie fixe (**1,4 Md €** de pertes) et de la fourniture d'accès à Internet (**1 Md €** de pertes) qui ont subi les plus forts préjudices l'an dernier. La valeur moyenne d'une relation perdue s'établit à **190 €** par an. Cela se traduit par une transaction gagnée par un concurrent (**54 %** des pertes totales) ou totalement abandonnée (à **46 %**).

## Le prix du “Service client de l’année” Indicateur de qualité et signe de valorisation

Whirlpool, Poweo, E.Leclerc, Avis, Ald Automotive, Vente-Privée.com... des entreprises qui se sont distinguées en 2009 par la qualité de leur service CRM et qui ont fait partie des lauréats de l'Élection du service client de l'année. Ludovic Nodier, fondateur de l'événement et du cabinet Viséo Conseil, insiste sur la pertinence d'un bon CRM. *“La relation client est devenue une préoccupation majeure des consommateurs comme des entreprises. Elle est garante de la qualité du produit et rassure le consommateur.”* Garante également du succès de l'entreprise. *“Les sociétés primées pour la qualité de leur CRM sont en croissance, ce qui n'est pas toujours le cas des autres, constate Frédéric Hougard, président de Test and Trust. Il est crucial aujourd'hui de développer une*

*auxquels nous avons apporté une formation complète, afin d'atteindre un niveau de performance répondant au mieux aux sollicitations de nos clients mais aussi afin de gérer le stress de nos conseillers ainsi que les éventuels conflits.”* Argumenter pour attirer de nouveaux clients et valoriser son image de marque, deux points cruciaux. Pour le cabinet Viséo Conseil, la responsabilité et l'engagement de l'entreprise sont la première exigence des consommateurs vis-à-vis des marques. *“Les consommateurs peuvent faire de vrais choix et désavouer les marques qui offrent une mauvaise relation client ou qui oublient de les écouter”,* explique Ludovic Nodier. Devenus plus exigeants quant au respect de la promesse qui leur est faite, les consommateurs perçoivent net-

*“La responsabilité et l’engagement de l’entreprise  
sont la première exigence des consommateurs  
vis-à-vis des marques”*

*attention de chaque instant pour le client.”* L'objectif de l'Élection du service client de l'année est de montrer au grand public que la qualité n'est pas seulement un discours mais une réalité. *“Nous avons gagné tous les prix pour notre service CRM,* indique Jacques-Antoine Granjon, président de Vente-Privée.com qui a dédié plus d'une centaine de personnes à la gestion de ce service. *Certes, c'est un poste qui engendre un coût mais ce n'est pas là qu'une entreprise doit réduire son budget. Il s'agit d'instaurer une stratégie de long terme.”* L'élection permet également de montrer qu'avoir un bon service client est une marque profonde de respect vis-à-vis du client. L'entreprise Whirlpool a également obtenu le prix du meilleur CRM de l'année dans la catégorie électro-ménager. *“Une récompense précieuse”,* souligne Bénédicte Hutin, chargée de la relation consommateur et du e-business de l'entreprise. Afin de satisfaire au mieux ses clients, la société est allée chercher *“des talents externes*

*tement une inégalité dans la qualité des services clients selon les secteurs. Les labels et signes de valorisation sont, à ce titre, considérés comme des indices de qualité par les consommateurs. “Tous les efforts internes ont été récompensés par un prix du meilleur service client de l'année, indique Bénédicte Hutin. C'est pour Whirlpool un véritable investissement.”* L'entreprise d'électroménager fait en sorte de résoudre 95 % des besoins et réclamations de ses clients. Son site Internet est le plus visité du secteur de l'électro-ménager. Selon le cabinet Viséo Conseil, participer à l'Élection du service client de l'année donne la possibilité d'auditer, grâce à des tests clients mystères en situation réelle, la qualité du service client de l'entreprise. Ces clients mystères notent la qualité de service multicanal offert au consommateur, qu'il s'agisse de la fonction commerciale, d'information et de la fonction de support.

**VA.**