

LE DIGITAL COMME MOYEN DE RÉ-HUMANISER LA RELATION CLIENT

04

100% DIGITAL, 100% HUMAIN OU UN MIX :
LES ATTENTES DES CLIENTS S'APPRÉHENDENT
AU REGARD DU CONTEXTE

06

LE MIX DIGITAL-HUMAIN DOIT DÉCOULER
D'UNE STRATÉGIE DE MARQUE CLAIRE
ET D'UN PARCOURS CLIENT STRATÉGIQUE

07

LES NEUROSCIENCES APPORTENT
UN ÉCLAIRAGE SUR LES ATTENTES DES CLIENTS

08

LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS
SONT INFLUENCÉES PAR UNE MULTIPLICITÉ
DE FACTEURS AUSSI BIEN INDIVIDUELS
QUE CONTEXTUELS

09

CHAQUE MOMENT DU PARCOURS CLIENT
DOIT TROUVER SON PROPRE MIX
DIGITAL-HUMAIN

10

LA TRANSFORMATION EST À OPÉRER
AU TRAVERS D'UNE STRATÉGIE
ORGANISATIONNELLE ET RELATIONNELLE
DÉCIDÉE ET ASSUMÉE

11

DANS CE CONTEXTE, IL EST NÉCESSAIRE
DE RÉALLOUEZ LES EFFECTIFS ET DE
REPENSER LEURS COMPÉTENCES,
LES OUTILS AINSI QUE LES MODES DE
MANAGEMENT

13

VERS LE VENDEUR SUBLIMÉ ET LE DIGITAL
« HUMANISÉ » ?

15

CONCLUSION

Force est de constater que l'intégration du digital dans les parcours clients rend les moments de **contacts humains de plus en plus rares**.

Pour une large partie de la clientèle sachant naviguer dans les différents canaux, ces besoins en contacts humains sont occasionnés pour deux raisons principales :

1. Les services digitaux proposés ne répondent pas, ou mal, aux besoins du client. Le contact humain est alors choisi par défaut.
2. le client fait prioritairement le choix d'un contact humain, souvent lorsque le moment du parcours est pour lui synonyme de stress ou d'engagement fort. Il s'agit souvent d'une recherche d'un accompagnement ou de réassurance.

La réussite de ces contacts humains et l'expérience client qui en découle sont par conséquent **primordiales**.

L'enjeu est donc de **rendre ces contacts humains inoubliables**.

Pour cela, nous pensons que la question de la **place laissée à l'Homme par rapport aux processus** et outils digitaux **devient clé**.

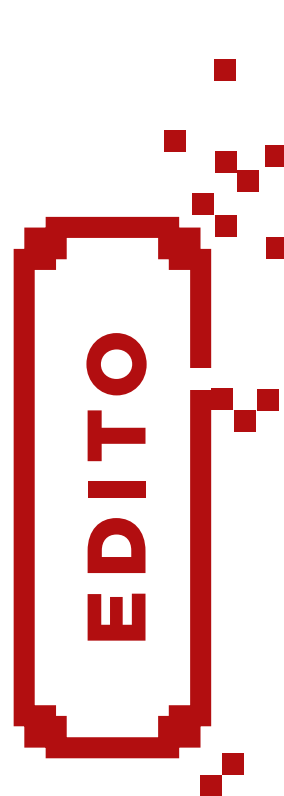
Car si l'Homme, pendant son interaction avec le client, exécute le processus pas-à-pas, il est légitime de **questionner sa valeur ajoutée** dans la relation avec le client et à terme de digitaliser le process.

En revanche, si l'Homme sait capter l'attention de son interlocuteur, comprend sa situation, fait preuve d'empathie et arrive à **trouver la solution adaptée**, alors le contact humain prend toute son ampleur et **la relation humaine a donc toute sa place**.

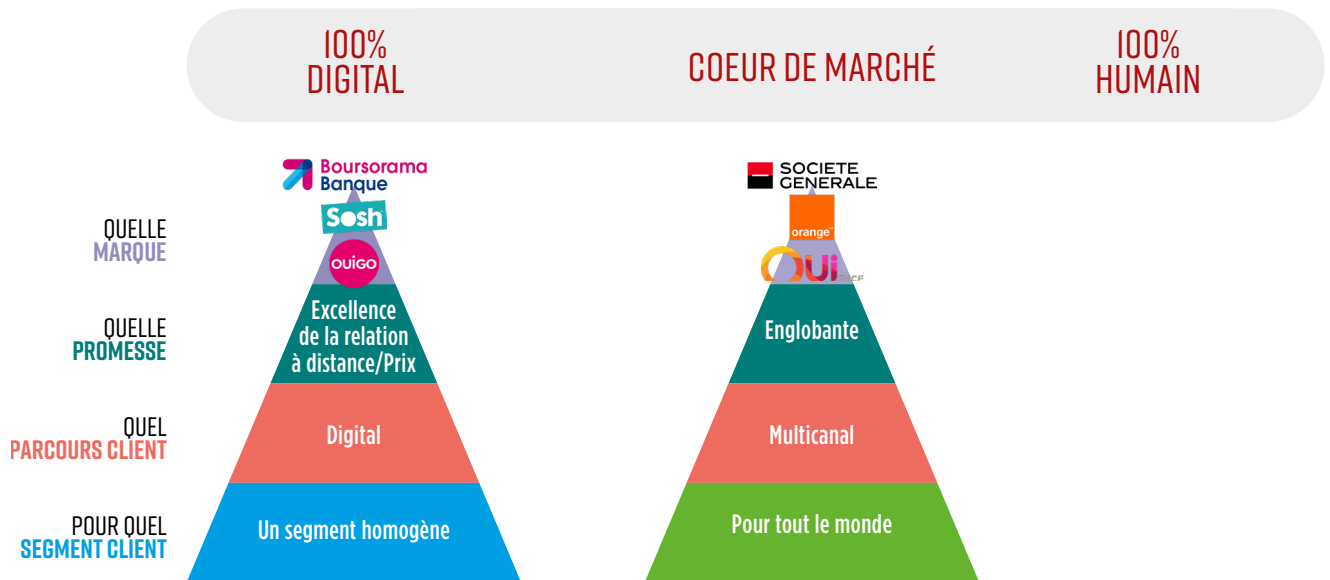
Mais afin que l'Homme soit en mesure de prendre des initiatives et soit **responsabilisé sur son périmètre d'action**, il est indispensable de lui **laisser une marge de manœuvre dans la réalisation de ses missions**. Il s'agit dès lors de définir un nouveau cadre de travail, d'**outiller et de former les collaborateurs** car ce sont bien les compétences socio-émotionnelles telles que le savoir-être, l'écoute active ou l'esprit d'initiative qui leur seront indispensables pour atteindre ces nouveaux objectifs. Dans ce contexte, le rôle du manager devient clé pour accompagner le collaborateur.

Par conséquent, **l'enjeu de la relation client n'est pas tant de préserver des interactions avec des Hommes mais de laisser aux Hommes un espace de liberté pour exprimer leur humanité**.

C'EST POUR CELA QUE NOUS ESTIMONS QUE LE
DIGITAL POUSSE À RÉ-HUMANISER LA RELATION CLIENT.



100% DIGITAL, 100% HUMAIN OU UN MIX : LES ATTENTES DES CLIENTS S'APPRÉHENDENT AU REGARD DU CONTEXTE



Le 100% digital est un modèle clair qui définit les standards de son secteur tout en s'inspirant de l'humain

Les nouveaux standards sont apportés par les géants du Web qui sont nés 100% digitaux, les pure players. L'excellence de la relation à distance et pour certaines également le prix sont les principales promesses des marques 100% digitales. Parmi ces marques nées en ligne, aux côtés des géants type Amazon, il y a celles que l'on appelle les DNVB (Digital Native Vertical Brand). Il s'agit d'enseignes qui vendent à et interagissent directement avec leurs clients. Elles ont trouvé leur raison d'être grâce au digital et notamment au développement des réseaux sociaux qui a permis de créer une nouvelle proximité entre les marques et les consommateurs et de gérer entre autres de la personnalisation massive à un coût très modéré.

A l'autre bout du spectre, le **modèle 100% humain** (on parle de commerce de proximité, de l'univers du luxe, du monde médical, etc.), moins documenté ou étudié, met en exergue, tout **comme dans le modèle 100% digital, 5 points clés pour une expérience client réussie.**

LE CONSEIL : l'apport conseil des représentants des marques est primordial pour assurer une relation client de qualité. Bien cerner son interlocuteur et adapter son

discours en conséquence sont deux facteurs clés du rôle de conseiller face aux clients dans un contexte où les modèles d'usage prennent le pas sur les modèles de vente de produits et/ou de services.

LA PERSONNALISATION : elle passe par la reconnaissance du client (historique d'achats, préférences, etc.) facilitée et simplifiée grâce à la captation des données client. Sur cette base, la marque doit alors réussir à faire sentir au client qu'il est unique et que la proposition de valeur est adaptée à son contexte, ses envies, ses contraintes (offre adaptée pour la famille, l'âge des enfants, etc.). L'utilisation des données permet même de « prédire » les prochains achats et donc de pousser l'offre qui correspondra le mieux à chaque client. Certaines marques vont jusqu'à permettre la personnalisation / customisation des produits (choix de la forme, la matière, la couleur, les options, les accessoires, etc.).

L'AUTHENTICITÉ : l'authenticité est la recherche d'un dosage subtil entre la recherche d'attention et la non saturation d'informations de son interlocuteur. L'authenticité génère de l'émotion qui est au cœur des nouvelles stratégies des marques. Elle peut être provoquée par des histoires, des visuels, des surprises, des ruptures de rythme, etc. C'est pourquoi les « pop-up », les animations, se multiplient en point de vente, mais également sur le Web.

LA MISE À DISPOSITION RAPIDE DES PRODUITS ET SERVICES : les clients sont de

plus en plus dans l'immédiateté et un des défis des marques 100% digitales est de mettre à disposition le produit ou service de façon la plus instantanée possible. Le digital tend à faciliter cette dimension pour les services. Concernant les produits, la puissance de la logistique globale et urbaine est clé pour pouvoir concurrencer directement les points de vente : mise à disposition en moins de 2h sans avoir à se déplacer par exemple.

LA CONFIANCE : il s'agit d'un enjeu clé car le phénomène de défiance vis-à-vis des marques augmente ces dernières années, suite aux scandales divers (alimentaires, substances toxiques, etc.). Les clients veulent plus de transparence de la part des marques, base d'une confiance dans les enseignes; mais attendent également de la réciprocité : les marques ne doivent pas tomber dans la théorie du soupçon. Les marques championnes de la relation client l'ont bien compris (par exemple Amazon avec son "No question asked", qui simplifie à l'extrême les remboursements en cas de produit endommagé ou défectueux, sans le moindre soupçon de fraude ou de mauvaise intention).

Les marques qui ne peuvent pas atteindre ces nouvelles normes ont donc pour enjeu **d'y pallier à travers d'autres leviers et de se différencier** par l'expérience sensorielle, la présence humaine, etc. (que nous détaillerons dans la suite de l'étude). Il est également important de prendre en compte le niveau d'adaptation au digital et ne pas oublier les populations en rupture par rapport au numérique.

CHAQUE NOUVEAU TOP PERFORMER EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT EST PERÇU COMME NOUVEAU STANDARD AUSSI BIEN PAR SES CONCURRENTS DIRECTS QUE PAR LES ENTREPRISES D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS QUI CHERCHENT ALORS À S'ADAPTER À UN NOUVEAU NIVEAU DE QUALITÉ. C'EST LE CAS D'AMAZON AVEC SES 4 PRINCIPAUX LEVIERS DE PERFORMANCE EN TERMES D'EXPÉRIENCE CLIENT :



À NOTER

un phénomène nouveau apparaît : les pure players investissent dans les réseaux physiques, en complément d'un canal humain déjà mis en place pour gérer l'imprévu ou les situations délicates et complexes.

LE MIX DIGITAL-HUMAIN DOIT DÉCOULER D'UNE STRATÉGIE DE MARQUE CLAIRE ET D'UN PARCOURS CLIENT STRATÉGIQUE

UN MIX HUMAIN-DIGITAL RÉUSSI S'INSCRIT DANS UNE STRATÉGIE DE MARQUE COHÉRENTE

Certaines marques cherchent à rendre le parcours digital plus humain avec par exemple l'insertion du chatbot ou la mise en place du click&collect. A l'inverse, d'autres marques souhaitent digitaliser le parcours humain en proposant par exemple une expérience de réalité augmentée en magasin ou, ici encore, le click&collect.

Afin de clarifier les offres, d'afficher un positionnement propre à chacun des canaux et d'assurer des segments clients homogènes, certains groupes décident de créer des marques spécialisées (ex : Sosh et Orange, Boursorama Banque et Société Générale, etc.). D'autres ont parfois du mal à assumer et sont dans un entre-deux inconfortable. Le risque d'incohérence est effectivement grand.

Un des facteurs clés du succès est la cohérence à trouver sur le positionnement des marques au sein du mix digital-humain. Ce positionnement découle de leur capacité à identifier le canal approprié par usage ainsi que le bénéfice à ajouter un nouveau canal au parcours client existant.

CLARISSE PAMIES (JANSSEN)

L'insertion d'outils digitaux dans le secteur de la santé facilite les usages. Par exemple, le chatbot permet aux patients d'avoir des réponses immédiates en dehors des horaires d'ouverture pendant que la réalité virtuelle permet de mieux comprendre des cas de schizophrénie en se mettant à la place du malade.

LA NOTION DE LEGACY A TOUTE SON IMPORTANCE

L'insertion de digital au sein des parcours clients physiques poussent les marques avec une legacy à faire évoluer leur modèle multicanal et à adapter les modes de distribution (click&collect, drive, digitalisation des points de vente, etc.). En effet, un acteur avec un réseau de boutiques en centre-ville ou dans les centres commerciaux (et donc des baux, des équipes de vente avec une certaine ancienneté et savoir-faire) ou encore avec des systèmes d'information, ne peut évidemment pas faire fi de son histoire et ne peut pas non plus avoir l'agilité des pure players qui conçoivent directement une cible omnicanale sans contrainte.

VICTOR KINDERMANS (BABILOU)

L'application des crèches Babilou, conçue avec Kidizz, crée un autre type de lien entre les parents, leurs enfants et les professionnels, en complément des transmissions du matin et du soir.

Elle permet de rendre visible pour les parents ce que l'enfant, tout-petit, ne peut pas encore raconter (ce qu'il a fait à la crèche, ce qui lui a plu, etc.);

et de rendre concret et vivant le projet pédagogique. Les échanges avec les familles sont plus riches,

l'outil participe au quotidien, à tisser le lien de co-éducation.

LES NEUROSCIENCES APPORTENT UN ÉCLAIRAGE SUR LES ATTENTES DES CLIENTS

***L'ÉMOTION PEUT ÊTRE VUE COMME UNE CLÉ D'ENTRÉE IMPORTANTE DANS LES DRIVERS INFLUENÇANT LES CHOIX DES CLIENTS ET USAGERS.**

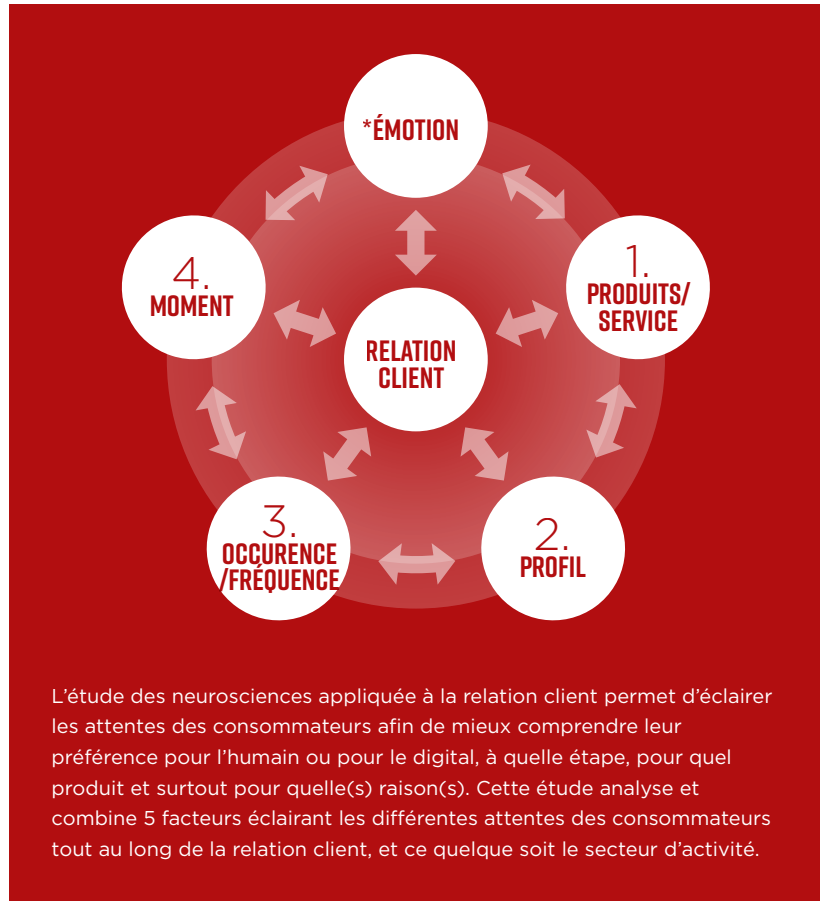
L'avancée des neurosciences au cours du XXI^{ème} siècle a révolutionné les connaissances sur l'activité, la capacité et les adaptations du cerveau. L'apport de cette connaissance est triple :

■ **Le cerveau se modifie en fonction de notre environnement.** Le cerveau d'une personne vivant dans un environnement entouré de nature est différent de celui d'un citadin de mégapole, le cerveau d'une personne s'entourant de gens optimistes est différent de celui d'une personne entourée de gens pessimistes.

■ **L'Homme est profondément irrationnel et est donc guidé, avant tout, par ses émotions plutôt que par sa raison.** Telles sont les bases de l'économie comportementale posée par Daniel KAHNEMAN, psychologue et prix Nobel d'économie en 2002. Cependant en matière de consommation et d'achat, nous sommes tous irrationnels de façon plutôt similaire donc de façon relativement prévisible.

■ **Le cerveau est social** et programmé pour vivre en groupe. Bien que le lien social prime sur les besoins de base, il s'exprime différemment selon les générations : pour les plus anciennes, ce lien est satisfait à travers des canaux traditionnels (physique et téléphone principalement) alors que les jeunes générations peuvent tout à fait considérer dans certains cas que les canaux virtuels et notamment les réseaux sociaux (la page Facebook d'une marque, un forum, etc.) sont l'équivalent d'un contact physique.

Pour Nadia MEDJAD, médecin et experte en neuropédagogie, la relation client est dirigée par la **nécessité de capter l'ATTENTION très sollicitée du client, ce qui implique de susciter sa MOTIVATION dont la clé de voute est l'ÉMOTION engendrée.**



Motivation et émotion ont la même racine latine : "movere", qui signifie mettre en mouvement.

En 10 ans, le volume d'information à traiter par jour a augmenté de 100%.

Les cadres et les managers sont particulièrement exposés et traitent, chaque année, 1 an d'informations de plus qu'il y a 10 ans (on parle d'**infobésité**).

Car s'il est certain que l'attention est nécessaire pour être performant (comprendre, mémoriser et décider) et être heureux, la **capacité d'attention disponible par jour est limitée**. La compréhension des émotions est donc au cœur des **enjeux pour mieux appréhender la relation client**.

La notion d'effort est également à considérer en permanence : toute action simplifiant les étapes du parcours client (en ligne, en magasin, etc.), réduisant l'incompréhension et l'ambiguïté contribuera à la bonne humeur et au bien-être du client et favorisera ainsi la relation. A l'inverse la complexité du parcours et tout effort supplémentaire à fournir de la part du client pourra

être anxiogène et entraîner un abandon du parcours. C'est notamment la raison pour laquelle les marques suivent de plus en plus l'indicateur appelé **CES** (Customer Effort Score) et investissent massivement dans des travaux d'UX design visant à **simplifier autant que possible les actes d'achat** et de consommation de produits et services.

LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS SONT INFLUENCÉES PAR UNE MULTIPLICITÉ DE FACTEURS AUSSI BIEN INDIVIDUELS QUE CONTEXTUELS

1. LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS DIFFÉRENT SELON LES PRODUITS ET SERVICES, EN FONCTION D'UN NIVEAU D'ENGAGEMENT

A la recherche d'efficacité, les clients auront tendance à se tourner vers le moyen leur permettant d'aller au plus vite et nécessitant le **minimum d'effort** pour l'achat de produits et services non engageants ou dépourvus de valeur émotionnelle/sentimentale, les **commodities**. Cette expérience "fast" est rendue possible grâce au digital (avec l'utilisation de smartphones notamment).

A l'inverse, lorsque les produits et services sont **engageants financièrement, sentimentalement**, temporellement et émotionnellement ou nécessitent une expertise poussée, les clients sont davantage en demande d'une **présence humaine** pour les rassurer, les accompagner (exemple d'un prêt immobilier, d'une consultation médicale, de l'achat d'un bijou, etc.) ou pour vivre une expérience plus riche.

2. LE PROFIL DE CHAQUE CONSOMMATEUR EST À PRENDRE EN COMPTE DANS LA PROPOSITION DU MIX DIGITAL-HUMAIN

Le profil du consommateur est une variable importante à considérer dans le choix des canaux proposés. Ainsi, pour un même produit, les attentes peuvent différer selon les segments et typologies de clients.

Les benchmarks réalisés sur les secteurs Banque et Assurance par les étudiants d'Audencia dans le cadre de cette Etude confirment que les populations jeunes, familières des outils digitaux, ont plutôt tendance à rechercher l'efficacité et la simplicité au travers d'une relation 100% digitale ou avec un conseiller à distance. Les seniors, quant à eux, se verront davantage rassurés en interagissant avec une personne physique.

À NOTER

Dans le débat digital / humain, les Compétences Socio-Emotionnelles (CSE) sont :

- les compétences qui font la différence dans la relation client du fait du rôle décisif de l'émotion dans la décision
- les rares compétences qui ne seront pas obsolètes à terme
- des compétences insuffisamment développées aujourd'hui, à tous les niveaux de l'entreprise (dénommées « 21st Century Skills Gap » par le Forum Economique Mondial)
- les compétences qui permettront d'articuler Intelligence Artificielle / Ressources Humaines en gardant l'humain au centre.

3. L'OCCURRENCE JOUE UN RÔLE DANS L'ÉQUILIBRE DIGITAL-HUMAIN DE LA RELATION CLIENT

Dans une situation inconnue, le cerveau humain, pour une question de survie, a tendance à être pessimiste (i.e. "je ne mange pas le fruit que je ne connais pas").

Lorsque le client réalise une étape du parcours pour la première fois ou lorsque celle-ci requiert un fort niveau d'engagement, le **besoin d'être rassuré à travers la présence de l'humain** s'exprime d'autant plus. Il est donc important de soigner cette étape, notamment par la possibilité de recourir à de l'humain ou à de la réassurance sur les parcours en ligne en particulier. La symétrie est vraie pour le « dernier contact » (ex : résiliation) que la marque a tout intérêt à soigner pour que le client puisse la recommander à d'autres personnes et s'imaginer y recourir à nouveau dans le futur. En revanche dans une situation **répétitive et/ou non engageante**, les utilisateurs habituels peuvent tout à fait agir en self-care sur des parcours simples. Ici, **le digital fluidifie l'expérience** des clients en leur permettant d'accéder rapidement à leurs besoins.

4. LE DIGITAL PEUT ÊTRE INSÉRÉ À TOUT MOMENT DU PARCOURS CLIENT

Le digital permet de prolonger et de **revivre une expérience** (de retour chez soi, revoir la séquence filmée avec sa caméra embarquée lors d'un tour en montagne-russe dans un parc d'attractions par exemple). Mais il permet également au client d'**anticiper** et de se renseigner, avant de passer à l'acte d'achat ou de contractualisation de services. Le **self-care** rend donc le client **autonome** dans une logique ATAWAD (Any Time, Any Where, Any Device).

En revanche, lorsque le parcours est **risqué**, utilisé pour la première fois ou en cas de problème, le client se sentira rassuré d'avoir un humain en ligne ou en face de lui et sera donc **plus ouvert à tester les modalités** de relation client proposées par la marque.

CHAQUE MOMENT DU PARCOURS CLIENT DOIT TROUVER SON PROPRE MIX DIGITAL-HUMAIN

En synthèse, les marques sont à la recherche d'un mix humain-digital optimal qui réponde aux attentes du plus grand nombre de clients. Mais cet objectif est d'autant plus ambitieux que les canaux sont variés et les segments à adresser multiples.

L'apport des neurosciences notamment sur le séquençement **émotion > motivation > attention > décision > action** illustre la place primordiale de l'émotion dans la relation client et le rôle de filtre qu'elle joue entre les actes banals et ceux à plus forte valeur ajoutée. Cela explique que les marques

innovent chaque fois pour capter l'attention du client (aujourd'hui noyée dans l'information).

Cependant, quelque soit le secteur d'activités, certaines entreprises ne semblent plus être en capacité de satisfaire toutes leurs cibles, ont du mal à choisir et à se positionner, sachant qu'un modèle humain induit forcément un impact sur le business model au regard des coûts de masse salariale. Des clients commencent même à choisir un canal plutôt qu'un autre selon leur situation. L'enjeu ne porte donc plus sur la constitution d'un mix humain-digital mais de **plusieurs mixes humains-digitaux**.

L'EXPÉRIENCE CLIENT RÉSULTE DONC DE LA COMBINAISON DES 5 FACTEURS DÉCRITS PRÉCÉDEMMENT (FACTEURS QUI, SELON LES CAS, PEUVENT ORIENTER LE CHOIX DU CLIENT VERS DU DIGITAL OU DE L'HUMAIN). DE FAÇON SCHÉMATIQUE, 2 CONCLUSIONS PEUVENT ÊTRE TIRÉES DE L'ANALYSE DU BESOIN ET AINSI GUIDER LES MARQUES DANS LA PONDÉRATION DU MIX HUMAIN-DIGITAL :

HUMAIN



Lorsque l'émotion l'emporte sur les facteurs rationnels, c'est l'humain qui doit être l'interface principale avec le client.

DIGITAL



A l'inverse, si la combinaison du produit/profil/occurrence/moment est plus forte que la valeur émotionnelle attribuée par le client, le digital a toute sa place dans la relation client.

Toutefois, bien qu'il existe différentes façons de répondre à une problématique client, l'objectif reste unique : **simplicité, praticité et convivialité** pour **éviter la surcharge cognitive et donner du sens**.

Un élément tout aussi important de la relation client est évidemment la **transparence** de la marque envers ses clients qui génère la **confiance** et conditionne l'ouverture, l'acceptation vers la nouveauté.

C'est ainsi que, quelque soit le secteur d'activités, deux phases principales du parcours client se démarquent : la **découverte**, ou phase de test pour laquelle la présence d'un humain est nécessaire et qui, une fois acceptée par le client, laisse place à l'**automatisme**.

LA TRANSFORMATION EST À OPÉRER AU TRAVERS D'UNE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE ET RELATIONNELLE DÉCIDÉE ET ASSUMÉE

La transformation digitale est une transformation stratégique, elle doit être portée par les dirigeants et transcender l'ensemble de l'entreprise et de ses collaborateurs. Après avoir été très orientée technologie, elle se doit désormais de s'ancrer davantage dans une évolution des compétences des collaborateurs (notamment des collaborateurs en lien direct avec les clients), des modes de management, et des modes d'interaction avec les clients.

L'automatisation et l'intelligence artificielle vont entraîner la disparition de certaines activités réalisées aujourd'hui par les services clients mais une étude de Davos montre que de nouveaux postes et nouvelles fonctions vont également voir le jour et que tous secteurs et tous métiers confondus, l'impact sera positif et participera à la création de près de 60 millions d'emplois. La notion de métier va s'effacer progressivement au profit de celle de compétences. Les entreprises doivent et devront gérer une période de transition nécessaire à l'évolution des compétences et des profils à recruter au sein de leurs équipes en charge de la gestion de la relation client. De plus, ces évolutions devront s'accompagner d'une transformation des modes de management.

A terme, le digital contribuera fortement à l'expérience client en traitant une part plus importante de la relation client. Les conseillers seront quant à eux amenés à gérer les cas les plus complexes, à se rendre présents aux moments clés de la relation et à répondre aux sollicitations des personnes qui le désirent et en font la demande.

Les organisations qui intègrent le digital dans la relation client **automatisent dans un premier temps la réalisation des tâches répétitives** et à faible valeur ajoutée, d'autres tâches qui semblaient jusque-là réservées à l'humain pourront suivre et être digitalisées à leur tour (conseil, prise de décisions, etc.) dégageant ainsi du temps aux collaborateurs qui devront alors réaliser de nouvelles tâches et/ou adapter leurs tâches actuelles. Les nouvelles missions qui en découlent impliqueront de solliciter de nouveaux interlocuteurs et d'**appréhender un écosystème plus large que le champs initial des compétences techniques**.

Encadrer ces profils nécessite de mettre en place un **système de management adapté laissant davantage de marges de manœuvre, encourageant la prise de risques et engageant la responsabilité dans la prise de décision**.

Toutefois, les entreprises connaissent actuellement une période de pleine transition au cours de laquelle les façons de travailler évoluent. Ce processus prenant du temps, elles perçoivent que les profils des collaborateurs doivent évoluer

mais **ne disposent pas encore d'une vision exhaustive des compétences nécessaires pour mener à bien les missions dans ce nouvel environnement digitalisé**.

Mais il n'est pas encore trop tard pour prendre conscience qu'un changement de paradigme est en train de s'opérer ! Le changement de paradigme pourra **émerger de l'interne** si les différents métiers de la relation client activent les bons leviers. Dans certains cas, le déclic peut émaner de formations externes comme en témoigne Mickaël LEMARCHAND, précédemment Directeur des gares et Directeur Eurostar France. Pour aller plus loin, développer un **plan de formation aligné avec la stratégie relationnelle** de l'entreprise permettrait d'assurer que les collaborateurs incarnent la marque auprès des clients tout en leur offrant une trajectoire professionnelle épanouissante. Ces formations devront notamment intégrer des notions de compétences socio-émotionnelles répondant à la recherche de nouvelles compétences (conscience et connaissance de soi, capacité à s'auto-réguler, conscience sociale, compétences relationnelles, prise de décision éthique).

DANS CE CONTEXTE, IL EST NÉCESSAIRE DE RÉALLouer LES EFFECTIFS ET DE REPENSER LEURS COMPÉTENCES, LES OUTILS AINSI QUE LES MODES DE MANAGEMENT

En automatisant les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, les outils digitaux sont un facteur d'optimisation prouvé des services de relation client. Mais ils sont à tort souvent assimilés à une simple réduction de la présence humaine alors que les entreprises qui ont réussi à adopter un mix humain-digital optimal sont celles qui ont repensé en profondeur leur relation client.

Pour exploiter les bénéfices liés à la digitalisation, les entreprises doivent accompagner cette automatisation par une réinterrogation du positionnement de l'humain au sein des processus liés à l'expérience client pour répondre à l'objectif de « moins d'humain mais mieux d'humain ».

En fonction de leur stratégie, de leur positionnement et de leurs marges de manœuvre, les marques peuvent offrir à leurs clients des niveaux d'expérience client différents : **être, incarner et sublimer**. Dans tous les cas, il est essentiel que le niveau visé soit assumé, partagé et diffusé en interne.

Quoiqu'il en soit, la qualité des produits et services, les prix, les délais de livraison et la qualité du service après-vente restent évidemment le premier niveau d'exigences des consommateurs sans lesquels tout effort de la marque pour améliorer sa relation client sera vain.

ÊTRE représente les marques qui se placent davantage dans une logique de relation client que d'expérience client et qui ne cherchent pas à créer d'émotion auprès de leurs cibles parce qu'elles souhaitent préserver une relation client traditionnelle ou parce que leur secteur d'activités pousse à une **relation neutre et uniquement transactionnelle**. Le digital est, dans ce cas, un canal permettant avant tout de simplifier la vie du client et de fluidifier les processus internes.

INCARNER s'illustre par la capacité de l'entreprise à s'adapter aux clients, en gérant notamment les **cas particuliers** (la priorité est donnée à la satisfaction du client, le respect des processus pouvant à ce titre parfois être relayé au

second plan). Cette incarnation de la marque par les collaborateurs nécessite de développer des **compétences spécifiques engageant la responsabilité individuelle** et de proposer un accompagnement managérial adapté et responsabilisant (le salarié doit se sentir soutenu et libre dans les actions engagées). L'empathie, l'écoute active, l'adaptation des messages en fonction de l'interlocuteur sont des exemples de compétences relationnelles à présent recherchées par les entreprises. La transition de « l'être » vers « l'incarner » s'observe de plus en plus, l'intention étant parfois difficile à transformer en actions concrètes et résultats tangibles.

SUBLIMER la relation client serait a priori plus facile pour les marques récentes qui choisissent ce positionnement dès leur création, leur permettant ainsi de se différencier de la concurrence. Ces marques proposent à leurs clients une relation client améliorée, une **expérience client unique et la possibilité d'une connivence entre la marque et les consommateurs**. Nespresso, avec ses magasins offrant une expérience multi-sensorielle à chaque visite ou Michel et Augustin, ouvrant les portes de sa Bananeraie pour répondre aux questions, organiser conférences et dégustations et laisser les consommateurs choisir le packaging et le nom des produits, subliment la relation avec chacun de leurs clients. Le digital peut également créer de la connivence entre le client et la marque par le biais des réseaux sociaux. Cette connivence est par ailleurs possible à travers les implantations physiques qui contribuent à baigner les clients dans l'atmosphère de la marque et participent à l'amélioration de l'expérience client globale.

VERS LE VENDEUR SUBLIMÉ ET LE DIGITAL « HUMANISÉ » ?

En termes d'expérience directement perceptible par les clients, la transformation digitale peut s'opérer concrètement au travers de vendeurs ou conseillers augmentés et/ou d'humanisation des canaux digitaux.

On parle de **vendeur ou conseiller augmenté** lorsque le digital est au service de l'humain :

Selon Alexandre MORILLON (La Banque Postale), le digital inséré dans les lieux physiques, en appui des vendeurs, agents ou conseillers, peut contribuer à faire vivre une expérience sans couture aux clients et à leur apporter une vraie valeur ajoutée, de même concernant le canal téléphonique.

Les outils digitaux proposés par les marques à leur clients viennent compléter les compétences humaines des collaborateurs dans l'objectif de proposer la meilleure expérience client.

Car en connaissant en temps réel l'état des stocks, la date prévue de livraison, une information technique, etc., les conseillers sont en mesure d'apporter une solution aux clients dans des délais très courts. Ils disposent également d'éléments les concernant (identité, historique d'achats, préférences, etc.) leur permettant d'être **plus pertinents et proactifs** dans leurs propositions. Enfin, certaines tâches peuvent être réalisées (paiement par exemple) de façon instantanée et sans avoir à se déplacer. Au-delà d'être des interlocuteurs crédibles, ils bénéficient de plus de temps pour se concentrer sur des aspects d'ordre émotionnel, des conseils; ce qui favorise l'engagement du client vis-à-vis de la marque et participe activement au succès du souvenir que le client aura de son interaction avec celle-ci.

LUDOVIC BEAUDOUX (EDENRED)

L'intégration d'outils digitaux au sein des processus gérant la relation client permet d'automatiser les réponses aux questions récurrentes et de laisser les salariés traiter les cas plus complexes et à plus forte valeur ajoutée. Ce qui implique de repenser l'organisation front et back-office afin que les salariés aient les marges de manœuvre nécessaires pour prendre en charge les demandes spécifiques, quitte à ce que le respect des processus soit placé en second plan. Pour être efficace, cette responsabilisation des salariés doit être souhaitée par l'ensemble de l'organisation et encouragée, favorisée par la ligne managériale, mais également préparée par un travail sur les compétences et la posture.

Les expériences vécues dans un Apple Center ou dans un magasin classique de distribution de matériel informatique illustrent parfaitement le concept de vendeur subligné. L'Apple Center ne dispose pas de comptoir de caisse ni même de guichet de retrait des marchandises : les conseillers sont équipés d'un iPhone qui leur donne accès **en mobilité** à toutes les applications de **stocks** (disponibilités en magasin, dans un autre magasin, délais de livraison, etc.), **gestion de clients** (données personnelles, historiques de commandes, etc.) et de **caisse** (terminal de paiement mobile, envoi de la facture en simultané par mail, etc.). L'accueil des clients est **rapide et bienveillant**, les produits proposés correspondent aux besoins exprimés, l'ensemble du **parcours de vente est fluide** et suivi par un **même interlocuteur**, l'**attente** entre chaque étape est **minime**, **même aux heures de forte affluence**.

À l'inverse, dans un magasin plus "classique" de distribution de matériel informatique, il n'est pas rare d'attendre plusieurs minutes avant qu'un vendeur ne vienne au contact des clients, de **ne pas être guidé** pour choisir parmi la multitude de produits et de rencontrer **plusieurs interlocuteurs** en fonction de l'étape du parcours : conseil, commande, paiement en caisse, réception de la marchandise, etc.

Alors que les clients ressortent de l'Apple Center ayant été **écoutés, compris et accompagnés**, ils ressortent du magasin classique **épuisés avec un léger sentiment de ras-le-bol**.

Au contraire, lorsque l'humain complète les actions du digital, on parle de **digital « humanisé »** et on peut notamment citer **le web call back et le t'Chat**.

Le Web humanisé permet par exemple de rassurer le client, de l'appuyer le cas échéant en lui permettant d'aller au bout de ses démarches entreprises sur le Web et de le rendre autonome pour ses futures démarches. L'aide apportée est alors contextualisée et personnalisée. Du point de vue de la marque, le Web humanisé peut répondre à des enjeux économiques et commerciaux en guidant le client et le prospect sur les pages d'offres et services pour booster les souscriptions et optimiser les taux de transformation.

Cela contribue également à l'identification de leviers de fluidification et d'amélioration des parcours clients dans une logique d'amélioration continue.

Toutefois, bien qu'elles cherchent à se différencier, les marques doivent être vigilantes à ne pas multiplier le nombre de canaux et d'outils mais plutôt s'appliquer à **orchestrer la manière dont leur canaux communiquent** et consolident les informations afin de mieux répondre aux attentes des clients. Tout l'enjeu d'une stratégie omnicanale est bien d'utiliser la data collectée

CÉSAR CLARY (BHV)

Avec la mise en ligne de son site e-commerce en juillet 2018, le BHV pose la 1^{ère} pierre de sa stratégie digitale et omnicanale, résolument centrée sur le client et le service à lui apporter. L'enjeu des mois à venir réside dans l'appréhension et l'étude des habitudes de parcours et consommations des clients Web et omnicanaux. La collecte et l'enrichissement des données clients issues des différents canaux (physiques et digitaux) au sein d'une base de données unique permettra à la marque de mieux connaître ses clients et donc de mieux répondre à leurs attentes.

pour disposer d'une **vision 360°** du client et pouvoir lui offrir un **parcours sans couture**. Il est alors primordial de se poser les questions suivantes avant de proposer de nouveaux outils et nouveaux modes d'interactions aux clients :

1. **Quel est le niveau d'acceptation de l'outil par le client ?** Ce niveau est **influencé** par les facteurs de la relation client cités précédemment : produit/service, profil, occurrence/fréquence, moment et, bien sûr, émotion.
2. **Quel est le degré d'applicabilité de l'outil dans mon domaine d'activités ?** Ce niveau dépend quant à lui de trois facteurs : la technologie (qui ira de plus en plus loin avec entre autres le développement de l'Intelligence Artificielle), le coût de mise sur le marché de cette technologie (qui se réduira d'autant plus rapidement que celle-ci sera mise en œuvre facilement) et l'habitude de consommation ("des humains qui apprendront à vivre avec").
3. **Cet outil permet-il de ré-humaniser la relation client ?** Cet indicateur permet de mesurer le levier de l'émotion utilisé par la solution digitale.

Du point de vue des neurosciences cognitives, le fait pour un client d'avoir une machine en face de lui (par exemple avec les chatbot) peut engendrer une certaine appréhension dans un premier temps, l'humain craint en effet de ne pas être compris par la machine. Pour les nouveaux utilisateurs, il est donc nécessaire de préciser qu'il ne s'agit pas d'un humain. Car dans la relation client, l'élément le plus important est la confiance : c'est elle qui conditionne l'ouverture et l'acceptation vers la nouveauté.

Par ailleurs les outils digitaux, qui viennent simplifier les parcours client (par exemple les bornes automatiques, la reconnaissance faciale/digitale), seront de plus en plus plébiscités. A l'ère de la surcharge cognitive, tout ce qui contribuera à diminuer les efforts à fournir par les clients permettra d'aller plus loin dans la relation avec la marque et ce de façon naturelle. C'est la raison pour laquelle le Score Effort est un indicateur qui s'est fortement développé ces dernières années.

Enfin tout nouvel outil/nouveau mode d'interaction entre les marques et leurs clients va créer un effet de surprise (par exemple la technologie de la réalité augmentée), et peut donc avoir un effet clivant, entraînant des réactions fortes et déterminées, du type « j'aime » ou « je n'aime pas du tout ».

Une fois les choix et renoncements assumés, **éduquer les clients** en leur conseillant d'utiliser un canal plutôt qu'un autre en fonction des situations, moments et produits peut s'avérer vertueux aussi bien pour la marque que pour ses clients.

Il n'y a pas de vérité universelle concernant l'équilibre digital-humain en termes d'interactions, d'outils ou encore d'organisation mais il y a un équilibre à trouver et cet équilibre est et sera mouvant ces prochaines années. Il évoluera au cas par cas, au gré des stratégies des marques, des avancées des outils, de l'évolution des compétences des collaborateurs et des modes de management associés. Faire en sorte que les interactions humaines soient des moments privilégiés et à forte valeur ajoutée sera la préoccupation et l'ambition des marques permettant ainsi de marquer positivement l'esprit des clients et contribuer à leur offrir une expérience toujours plus aboutie.

À NOTER En installant des miroirs connectés dans ses magasins, Sephora permet à ses clientes d'essayer autant de maquillage qu'elles souhaitent, d'accéder à l'intégralité du catalogue et d'être livrées chez elles ou en boutique.

Les nouvelles habitudes des consommateurs poussent le retail à accélérer sa transformation digitale en alliant le magasin, le digital, l'Internet. Autrement dit, le phygital est lorsque le commerce adopte le meilleur des mondes physique et digital.

MARTIN DUFOURCQ (WEBHELP)

L'offre relationnelle des marques évolue progressivement avec les transformations technologiques (chatbot ou traitement robotisé de la voix par exemple), la modification des comportements clients qui souhaitent toujours plus d'instantanéité et de transversalité dans le traitement de leur demande (temps d'attente réduit au maximum, réponse aux emails dans la journée, mais aussi démarrage de la prise en charge dans un canal et poursuite dans d'autres canaux).

Cette nouvelle complexité relationnelle implique que les marques assument une offre cohérente par rapport à leur ADN (n'est pas Amazon ou Apple qui veut !) et osent l'éducation des comportements clients. Cette éducation est possible notamment en construisant les parcours relationnels, en privilégiant certains canaux plutôt que d'autres sur les différentes étapes.

Les clients auront ainsi un choix facilité et la certitude d'engager une interaction sur un canal adapté à leur demande. A titre d'exemple, l'explication d'une facture n'est probablement pas un exercice pertinent par chat. Le graal restant une relation réalisable en self-care ; le pilotage des données de navigation et leur mise en cohérence avec les données d'interactions avec un conseiller devra aussi faire partie des incontournables d'une relation client réellement optimisée.



MICHEL GUIDO – INRC

Tout ce qui constitue notre environnement, notre quotidien subit actuellement des bouleversements économiques, sociaux et industriels d'ampleur historique, par le jeu d'une révolution digitale, elle-même fruit du développement exponentiel des innovations technologiques et de leurs usages. Le monde et les individus sont de plus en plus connectés : les bouleversements qui en découlent constituent assurément, pour toutes les organisations, une opportunité exceptionnelle pour gagner en efficacité. Mais cette efficacité ne saurait, sur le long terme, faire fi la dimension humaine : la « ré-humanisation » de la Relation Client devient un enjeu majeur, une impérieuse obligation ! Afin d'amorcer les travaux de l'INRC sur ce sujet, nous avons collaboré sur cette première étude avec notre partenaire Eurogroup Consulting, qui s'est assuré des contributions de professionnels de tous horizons, du Docteur Nadia MEDJAD et Magali MOUNIER-POULAT, expertes en neuropédagogie et compétences socio-émotionnelles (Smart&Wise), ainsi que des élèves de l'école de commerce Audencia Nantes. Qu'ils en soient tous très sincèrement remerciés.

Cette étude est un des socles qui fondent la stratégie de l'INRC. Les mutations profondes liées à la transformation digitale, auxquelles notre société toute entière est confrontée, sont désormais accélérées du fait de l'« intrusion » croissante de l'Intelligence Artificielle dans notre quotidien. Cet état de fait implique inévitablement des changements de modèles et d'organisations. Ainsi, plus que jamais, la Relation Client est un axe incontournable de différenciation pour les entreprises. Basée sur une évolution du mix humain-digital, elle ne tiendra ses promesses aux clients qu'en reposant sur des compétences humaines dites transversales (compétences socio-émotionnelles), soit sur un savoir-être sans cesse amélioré. Ce sont ces compétences qui feront progresser la Relation Client et contribueront à faire gagner des parts de marché aux entreprises qui auront su les identifier, puis les développer.

Pour avancer dans une démarche, dont on peut considérer qu'elle est à peine engagée, nous allons nous appuyer sur les premiers échanges que nous apporte ce travail avec Eurogroup Consulting, puis lancer des actions d'étude et d'expérimentation. Ainsi, nous créons en 2019 un Think Tank sur le thème « Conjuguer l'Intelligence Humaine, avec l'Intelligence Artificielle, avec les sciences cognitives, dans la Relation Client », thématique cruciale non seulement pour l'avenir des entreprises mais peut-être plus encore, pour chacun de nous.

REMERCIEMENTS



LUDOVIC BEAUDOUX
CUSTOMER SERVICE DIRECTOR



CLARISSE PAMIES
DIGITAL & MULTICHANNEL
STRATEGY DIRECTOR



ALEXANDRE MORILLON
CEO OF BANQUE POSTALE
ASSURANCE SANTÉ, MARKETING AND
INNOVATION DIRECTOR OF THE NON-LIFE
INSURANCE DIVISION



VICTOR KINDERMANS
CUSTOMER
RELATIONSHIP DIRECTOR



CESAR CLARY
OMNICHANNEL AND DEVELOPMENT
STRATEGY DIRECTOR



MICKAEL LEMARCHAND
MARKETING
AND SERVICES DIRECTOR



MARTIN DUFOURCQ
DIRECTOR
OF SOLUTION DESIGN FRANCE



**WITH THE PARTICIPATION OF THE
MASTER'S IN BUSINESS DEVELOPMENT
STUDENTS**



SMART&WISE
POUR UNE INTELLIGENCE HYBRIDE
Docteur Nadia MEDJAD
et Magali MOUNIER-POULAT,
EXPERTS IN EDUCATIONAL NEUROSCIENCE
AND SOCIO-EMOTIONAL SKILLS (SMART&WISE)

This study was carried out in 2018 by:



CÉCILE GOUESSE
PARTNER

MARC SIBLINI
PARTNER

CAMILLE LECOCQ
DIRECTOR

ÉMILIE BATTAFARANO
CONSULTANT

With the support of:



PASCAL BARIDON
HUMAN RESOURCES
DIRECTOR

HÉLÈNE BAUDOIN
HEAD OF FUTURE PLANNING
& INNOVATION