



Association pour le Management de la Réclamation Client

La gestion de l'insatisfaction dans 10 ans : vision prospective sur ses dimensions humaines et digitales

Trente-troisième convention de l'AMARC

Le 26 septembre 2014 au siège du Groupe La Poste

Compte rendu des échanges, animés par Philippe Détrie

Ouverture	2
<i>Xavier Quérat-Hément, Directeur qualité du Groupe La Poste</i>	
Digitalisation de la relation client : mode d'emploi et perspectives	3
<i>Cédric Deniaud, Blogueur de cedricdeniaud.com et directeur général associé du cabinet The Persuaders</i>	
Quels nouveaux savoir-faire de management à l'ère de l'insatisfaction ?	6
<i>Dominique Turcq, Président de Boostzone</i>	
Portée stratégique de la gestion des feed-back clients dans 10 ans	9
<i>Didier Fichou, Directeur marketing client GSB Groupe ADEO</i>	
Echanges entre les intervenants et l'assemblée	12
Témoignages d'expériences innovantes dans la gestion de l'insatisfaction	15
Free et ses communautés	15
<i>Angélique Berge, Directrice de la relation abonnés Free</i>	
Le service consommateurs de La Poste	17
<i>Raphaël Colas, Responsable pôle satisfaction clients et projets du Groupe La Poste</i>	
Echanges entre les intervenants et l'assemblée	20
L'optimisme : ultime outil de la relation client ?	22
<i>Philippe Gabilliet, Professeur associé à ESCP Europe</i>	
Conclusion	25
<i>Philippe Détrie, Co-fondateur de l'AMARC et fondateur de La Maison du Management</i>	
Retrouvez les dessins réalisés en direct par Aster	26

Ouverture

Xavier Quérat-Hément

Directeur qualité du Groupe La Poste

Auteur de *Esprit de service, passer du marketing au management de l'expérience client*

Je suis très heureux de vous retrouver dans ce qui devient progressivement le « temple du service » : La Poste. Etre perçu comme un groupe de service est un travail de tous les jours. A cet égard, je remercie très vivement l'AMARC qui nous permet d'échanger sur ces enjeux.

Plus nous rencontrons des acteurs du service, plus nous comprenons que tout devient service, aujourd'hui. Les entreprises industrielles ne parlent-elles pas surtout de service, lorsqu'elles présentent leurs produits ? Michelin, par exemple, communique davantage sur la possibilité qu'il offre de se déplacer ou sur le nombre d'atterrissages réussis par les avions qu'il équipe que sur le nombre de pneus qu'il fabrique et vend.

XAVIER QUÉRAT-HÉMENT :
"TOUT DEVIENT
SERVICE"

ASTER



Cet univers du service n'est finalement rien d'autre que l'univers de la relation, qu'elle soit en multicanal, physique en face-à-face ou à distance. Enjeu de la manière d'être, de la considération et de la confiance, la relation est également un sujet de management et de formation. Tout l'enjeu, pour nous, est de réussir ce moment de vérité. C'est la raison pour laquelle, depuis quelques années, La Poste conduit avec autant de force son projet de transformation intitulé « Esprit de service ».

Réussir la relation avec les clients implique aussi de réussir la relation interne : celle du manager avec son équipe et, au-delà, la relation entre nous tous, la coopération – qui n'est pas toujours aisée dans les grands groupes qui fonctionnent encore largement en silo. Chacun, quelle que soit sa place dans l'entreprise, doit se sentir maillon de la chaîne du service et proche du client.

Savoir gérer ce moment de vérité est gage de la satisfaction du client. Ne dit-on pas qu'un client réclamant bien accompagné, rassuré et pris en charge est plus fidèle qu'un client à qui il n'est jamais rien arrivé ? Tout l'enjeu consiste à réussir ce moment si important de l'expérience client.

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises travaille avec nous sur l'esprit de service et le management de la relation (avec le client et en interne). Nous envisageons même de co-construire un référentiel de l'esprit de service. A cet égard, j'ai le plaisir de vous annoncer que nous créerons très prochainement une association nationale dénommée « Esprit de service France ». Et pour cause, nous sommes convaincus que ce qui manque à la France pour aller sur son chemin de croissance est un travail sur les postures d'accueil et les parcours clients à tous les niveaux. Nombre d'entreprises ou d'administrations se sont déclarées intéressées par ce sujet du « savoir accueillir », de l'excellence service et de l'excellence opérationnelle.

Digitalisation de la relation client : mode d'emploi et perspectives

Cédric Deniaud

Blogueur de cedricdeniaud.com et directeur général associé du cabinet The Persuaders

Il y a trois ans, lors d'une précédente convention, nous avons traité de la place du Social Media et du conversationnel dans les enjeux de la réclamation. A l'époque, les réseaux sociaux de type Facebook ou Twitter étaient principalement préemptés par les départements de la communication comme supports de messages ou d'affichage à grande échelle de leur marque. Mais les clients les plus insatisfaits ont à leur tour utilisé ces plateformes conversationnelles pour se plaindre et exprimer leur mécontentement, obligeant les entreprises à s'adapter.

Digitaliser sa relation client ?

L'expression « digitaliser sa relation client » peut laisser entendre que tout devrait devenir numérique et digital et qu'il faudrait abandonner les canaux relationnels traditionnels. Il n'en est rien. Pour autant, force est de constater que le digital entraîne de nombreuses évolutions. Il ne peut d'ailleurs pas être considéré comme un simple canal relationnel supplémentaire, mais comme un facteur de changement de l'esprit de service, de l'expérience et de l'accompagnement du consommateur.

Le monde digital n'est pas compliqué, il se complexifie.

Le digital est devenu complexe et continue à se complexifier tous les jours (Snapchat, WhatsApp, Viber, lunettes connectées, etc.) – et ce, bien trop rapidement au regard du rythme très lent de nos entreprises : pour reprendre cette expression que j'avais déjà utilisée il y a trois ans, un éléphant ne pourra jamais courir aussi vite qu'un lévrier ! Et si votre entreprise est une vieille dame, il sera très compliqué de la transformer en jeune demoiselle...

Le rythme d'intégration de nouveaux services est nécessairement marqué par une certaine lenteur, créant ainsi une asymétrie avec les consommateurs qui, eux, adoptent très rapidement les innovations. Apple ou Samsung proposent désormais une montre connectée à Internet. De la même façon, les entreprises doivent dès aujourd'hui réfléchir à des applications lancées non plus depuis des Smartphones mais depuis des objets connectés.



Complicé veut dire qu'il faut savoir s'organiser.

Quand un projet semble trop compliqué, donc complexe à mettre en œuvre, il peut être tentant de le laisser à son successeur. Pourtant, il suffit de savoir s'organiser. La communication, le marketing et la relation client doivent travailler ensemble. Un client insatisfait attend de la réactivité et une réponse précise, peu importe d'où elles émanent. Plus il existe de canaux relationnels, plus il faut s'organiser et acculturer les équipes. Dans ce contexte, les notions d'accompagnement au changement et de management sont essentielles.

La clé n'est pas de devenir digital, mais de penser l'expérience du digital.

Certaines entreprises ne deviendront jamais digitales. Ce n'est ni leur identité, ni leur culture. En revanche, elles doivent impérativement penser l'expérience du digital dans la courbe, que vous connaissez tous, qui va du prospect au client fidèle et ambassadeur. En effet, le digital est un levier de la relation client à toutes les étapes, en avant-vente comme en après-vente. D'autant que répondre à un client qui exprime son insatisfaction sur un blog ou un forum permet à des centaines voire des milliers de personnes de se forger une opinion positive ou négative de votre entreprise.

L'expérience ne signifie pas afficher la même promesse partout.

Certaines entreprises s'engagent à répondre en moins d'une demi-heure sur Twitter. Cette notion d'engagement est très importante. Toutes les marques qui proposent un service après-vente font de la relation et sont, de fait, toutes en concurrence les unes avec les autres. Dans l'univers de la relation, vous êtes en concurrence avec Amazon, Air France, mais aussi les banques ou les assurances : un client qui n'est qu'un numéro dans votre base de données est aussi client de nombreuses autres entreprises et est à même, grâce à son retour d'expérience avec chacune d'entre elles, de les comparer toutes, quel que soit leur secteur d'activité.

Les innovations relationnelles de certains leaders relationnels influent directement sur votre marché, qu'il soit B2C, B2B, innovant ou stable. L'expérience globale du client dans d'autres univers sectoriels doit vous donner envie d'aller plus loin dans la digitalisation.

La qualité de la relation client devient un centre de profit.

La relation client est toujours perçue comme un centre de coût. Mais « mauvaise nouvelle, vos clients vous détestent. Bonne nouvelle, vous en aurez de moins en moins » ! C'est bel et bien ce qui arrivera si l'entreprise ne gère pas l'insatisfaction et ne place pas son client dans une expérience, ou si elle décide de ne traiter que les réclamations formulées *via* tel ou tel canal, Facebook par exemple : ce même client l'aura peut-être aussi contactée par téléphone, lui aura envoyé un e-mail ou posté un tweet. En effet, un client insatisfait utilise tous les canaux relationnels dont il dispose pour le faire savoir.

Il est donc impératif de s'organiser en fonction de l'expérience et pas uniquement des canaux relationnels. Le client attend que vous compreniez qui il est et ce qu'il veut.

Une logique à intégrer dans une promesse de marque relationnelle.

Jusqu'ici, la relation client était souvent perçue comme le parent pauvre de l'entreprise. Aujourd'hui, la promesse d'expérience est indispensable. Elle constitue même un facteur de différenciation.

Répondre à l'attente de différenciation du client.

Vous connaissez les « 4 P » : prix, produit, place et promotion. Il convient aujourd'hui d'en ajouter un cinquième : la personne, ou la personnalisation de l'expérience que l'on apporte de manière différenciée à chacun de ses clients. Chaque client a des attentes particulières et est différent. C'est en traitant cette différence, en communication, en marketing ou en relation, que l'on fidélise le client et qu'on lui donne envie de relater positivement son expérience – y compris lorsque son insatisfaction a été transformée en satisfaction.

Aujourd'hui, la notion de marque relationnelle s'illustre avec force dans la guerre relationnelle qu'entretiennent les taxis et les VTC (voiture de tourisme avec chauffeur). Pour une entreprise comme Chauffeur privé, il s'agit de placer la relation à tous les endroits, de manière logique et expérientielle, pour rassurer le client à la fois en avant-vente (recherche de la voiture la plus proche (tout en mettant en avant d'autres informations, comme les notes attribuées par les autres passagers, le modèle de voiture, le montant de la course, etc.) et en après-vente (sécurisation du mode de paiement, réception de la facture par e-mail, etc.).

L'expérience relationnelle, qu'elle se fasse en avant-vente, en après-vente, par e-mail ou *via* une application Smartphone, doit être intégrée et réfléchie de A à Z. Cette gestion globale de la relation permet de remonter la chaîne de valeur. Ce facteur de différenciation est attendu par les consommateurs, tant en B2C qu'en B2B.

Placer les jalons au bon endroit.

Il ne faut pas partir des supports relationnels, au risque de les démultiplier sans que le Back-Office et le Middle-Office ne soient pas organisés. Si le taux de décroché n'est pas satisfaisant, il est inutile de communiquer sur le fait que vous répondez en moins d'un quart d'heure sur Twitter.

Et demain, la relation client prédictive ?

Certaines entreprises comme Amazon commencent à faire de l'e-commerce prédictif : avant même que vous ne commandiez un produit, elles savent que vous allez l'acheter. Ce produit est donc prévu dans les stocks, voire pré-empaqueté. Demain, il faudra sans doute suivre la même logique avec la relation client.

Plutôt que le big data, il convient de viser la toute petite information clé, la bonne information, l'information utile – et de la combiner avec l'omnicanalité et les objets connectés (lunettes, montres, bouton Darty, etc.).

En résumé, « expérience » est le mot clé !

Quels nouveaux savoir-faire de management à l'ère de l'insatisfaction ?

Dominique Turcq

Président de Boostzone et auteur de *Le management augmenté*

L'ère de l'insatisfaction aujourd'hui

Nous sommes agressés...

Nous sommes entrés dans une ère de l'insatisfaction, pas seulement au moment de la réclamation mais bien avant, ne serait-ce que parce que nous sommes sollicités, pour ne pas dire agressés, bien davantage que par le passé : par du marketing téléphonique, par des mailings, par des pop-up, des pop-over, des pop-down... En outre, nous ressentons de plus en plus mal l'agression au second degré qui consiste à être pris pour un numéro, qui se traduit par le temps d'attente lors d'un appel vers un numéro surtaxé ou par le transfert vers un call center où l'interlocuteur parle à peine notre langue et déroule un écran de conversation tout fait.

...et nous avons envie de l'exprimer.

Cela étant, une nouveauté à est noter : nous ne nous sentons plus isolés dans cette situation d'insatisfaction, grâce aux réseaux sociaux. Nous pouvons faire savoir au plus grand nombre que nous ne sommes vraiment pas contents de la façon dont nous avons été traités par telle ou telle entreprise. L'évaluation des produits et services devient d'ailleurs de plus en plus collective. L'exemple de Tripadvisor en témoigne avec force.

L'ère de l'insatisfaction demain

Demain, nous serons de plus en plus agressés ! En effet, les techniques de ciblage des consommateurs deviennent très sophistiquées. Pour autant, nous pourrions sans doute mieux nous défendre, car les réseaux sociaux prendront encore plus d'ampleur et seront de plus en plus dynamiques. Ils mondialiseront les images : le monde entier saura qu'un consommateur de L'Oréal est insatisfait en Corée. Et, dans le même temps, ils se localiseront aussi davantage. Ainsi, si un coiffeur de quartier est trop critiqué, il perdra des clients. Par ailleurs, Google deviendra un moteur d'évaluation de tout, y compris sur le service après-vente ou réclamation de telle ou telle entreprise.



Dans ce contexte, comment satisfaire le client ? Comment lui offrir des expériences personnalisées et ludiques ? Comment faire de sa réclamation une expérience distractive ? Je rêve du jour où j'aurai envie de contacter un service après-vente parce que je sais que je passerai un bon moment avec mon interlocuteur, et pourquoi pas qu'il y aura un jeu à la clé et que je pourrai gagner quelque chose !

Vers une expérience ludique et personnalisée de la réclamation

Les variables d'ajustement

Plusieurs variables d'ajustement permettront d'aller vers cet avenir de la satisfaction client :

- les objets connectés et les capteurs d'humeur ;
- le big data (elle permet certes aux publicitaires de mieux nous cibler, mais elle permet aussi aux services de relation client de mieux cibler les réclamations et au marketing de ne pas envoyer d'e-mail quand ce n'est pas nécessaire mais aussi d'anticiper les réclamations et de contacter les clients insatisfaits avant qu'ils ne le fassent eux-mêmes) ;
- la communication digitale (des progrès considérables sont à attendre dans ce domaine, dès lors que les managers sont de plus en plus formés à ce mode de communication) ;
- le management des communautés clients ;
- le parcours client et l'ergonomie des usages.

Le besoin de savoir-faire de management augmentés

De nouveaux savoir-faire sont indispensables.

- **La cohérence entre la satisfaction des clients et celle des employés**
- **La gestion des divas**
Un salarié qui gère bien les appels clients vaut de l'or. C'est la raison pour laquelle ce moment de vérité ne doit surtout pas être délocalisé ou confié à des incompetents. Nous aurons de plus en plus besoin de divas – ce qui n'est pas simple ! Il faut s'inventer des divas, en recruter, les écouter.
- **L'ergonomie du parcours client**
Il est incontournable de développer un parcours client à la fois multicanal et multi touch (c'est-à-dire à la fois low touch, c'est-à-dire pur digital, et high touch, avec un contact émotionnel). Des savoir-faire managériaux sont indispensables pour gérer de mieux en mieux ce parcours.
- **L'écriture et la lecture digitales**



- **L'écoute des canaris**

Le canari étant particulièrement sensible aux signaux faibles de danger, les mineurs descendaient dans la mine avec un canari dans une cage : s'il tombait, c'était le signe qu'il fallait fuir. De la même façon, grâce au big data et aux savoir-faire, il sera désormais possible d'identifier que quelque chose se passera dans le réseau – donc de communiquer avant même que le problème ne soit perçu par le client.

- **La culture bêta**

D'ici six mois, toutes nos interventions d'aujourd'hui seront complètement périmées. Des savoir-faire nouveaux devront être augmentés. Je vous donne des recettes, mais je ne garantis pas qu'elles fonctionnent, il faudra que vous les développiez vous-mêmes !

Portée stratégique de la gestion des feed-back clients dans 10 ans

Didier Fichou

Directeur marketing client GSB Groupe ADEO

N'étant pas prévisionniste, je me contenterai de très humblement témoigner au nom de mon entreprise. L'une des marques les plus connues de Groupe ADEO est Leroy Merlin, dont j'ai été directeur de la relation client durant huit ans.

Trois citations sédimentent, à mes yeux, les couches géologiques de la relation/réclamation client.

« Vos clients les moins contents constituent pour vous la plus grande source d'apprentissage. » Prononcée il y a 20 ans par Bill Gates (Microsoft), cette phrase a favorisé la mise en place de services d'écoute du client dans de nombreuses entreprises.



Ensuite, Jeff Bezos (Amazon) a défini le passage à l'ère du digital par la considération suivante. « Si vos clients ne sont pas satisfaits dans le monde réel, chacun d'entre eux en parlera à six amis. Si vos clients ne sont pas satisfaits sur Internet, chacun d'entre eux en parlera à 6 000 amis. » Pour mémoire, Amazon, qui est une entreprise d'ingénieurs et de professionnels du digital, a été élue numéro 1 de la relation client, y compris en France ! Elle a réussi ce challenge uniquement en partant du principe que « *bad service is no service* » pour appliquer la théorie du moindre effort : le service se rend tout seul tellement il est parfait.

Enfin, pour Tony Hsieh (Zappos), « *delivery is happiness* ». Nous avons repris cette citation à notre compte et nous l'appliquons au quotidien. Nous sommes « scotchés » à la relation car il y a toujours plus de canaux, donc toujours plus de problèmes à gérer. Mais dans le même temps, nous voudrions délivrer du bonheur pour rendre caduque la première citation.

A l'heure du digital, le pépin sera-t-il toujours une pépite ?

Le socle : la culture client

Dans la gestion du changement, identifier ce qui ne change pas et ce qui ne doit pas changer est fondamental. En l'occurrence, notre socle est et doit rester la culture client. Et ce, d'autant que Groupe ADEO est une fédération de 27 entreprises autonomes, qui a pour vocation de permettre aux habitants du monde de rêver et d'habiter leur maison. Nos 80 000 collaborateurs

doivent nourrir la même vision de la culture client, dont le cœur est la satisfaction. Cela passe par un management exemplaire, mais aussi par un travail quotidien de répétition.

Une démarche de vision partagée

Nous considérons que chaque collaborateur est capable de construire l'avenir à son niveau. Cette démarche-vision aide à gérer la complexité, dont chacun prend conscience.

Par ailleurs, la satisfaction du client habitant au cœur de toutes les décisions. Aussi avons-nous invité tous nos collaborateurs à rendre visite à nos clients chez eux. Notre marché est l'habitat, pas la satisfaction client. En nous rendant chez un client, nous comprenons mieux ses problèmes, nous transformons ses comportements avec lui et nous anticipons mieux ses attentes. Il apparaît que tous les habitants ont les mêmes préoccupations, même s'ils aménagent leur intérieur différemment.

Un management « maison »

Nos managers sont exemplaires. Ils portent l'énergie. Ils aident leurs collaborateurs à grandir. Ils animent l'efficacité. Ces quatre piliers fondamentaux ont été rédigés par notre actionnaire majoritaire et sont portés au quotidien par chaque manager, à tous les niveaux hiérarchiques.

Nous utilisons également de nombreux outils RH, y compris pour la relation client. Ces outils sont en effet déterminants pour porter le futur.

Les ruptures : le digital change la relation client

Comme cela a été rappelé tout à l'heure, le digital est à la fois complexe et compliqué. Il repose sur trois piliers:

- le multi device (toutes les données peuvent être partagées si on le souhaite) ;
- le smart data (les données mises à disposition doivent être utiles) ;
- « *a world more and more connected* ».

Je propose de prendre un exemple pour illustrer combien le digital change la relation client. Une cliente brésilienne de 32 ans, économiste, mariée et attendant son premier enfant, rénove sa maison. Elle s'est rendue à sept reprises chez Leroy Merlin au cours des trois derniers mois. Elle compte 2 860 amis sur Facebook, a « liké » des vidéos de bricolage Leroy Merlin et a posté des commentaires qui ont touché 321 personnes. Par ailleurs, elle a posté 12 réclamations sur le site Reclame Aqui, qui évalue quotidiennement chaque magasin. Elle a publié sa première plainte contre Leroy Merlin et partagé son contenu sur Facebook car la commande de son carrelage avait pris 12 jours de retard. Nous avons pu identifier cette plainte *via* notre système d'e-réputation (Scup). Nous avons donc contacté le magasin concerné et envoyé un message à la cliente pour l'informer que nous étions à sa disposition pour résoudre son problème. Dès le lendemain, elle a loué la rapidité de notre réaction sur Facebook et un mois plus tard, elle a posté une photographie de la chambre de son bébé. A notre tour, nous l'avons félicitée. A cet égard, il me semble plus pertinent de parler de « feed-back » plutôt que de « réclamation client » : il faut aussi savoir répondre quand le client est satisfait.

Critizr, l'application mobile en temps réel de réclamation client, évaluée à 4 % le taux de réponse de Leroy Merlin. Nous devons répondre le plus rapidement possible, y compris à la question de savoir si nous vendons ou non des tondeuses électriques.

L'avenir : de la gestion de l'insatisfaction client à une marque conversationnelle

Aujourd'hui, les consommateurs veulent être en conversation, c'est-à-dire ne pas seulement être écoutés, mais qu'on leur réponde. Et ils veulent l'être quand ils souhaitent, y compris en pleine nuit, et avec qui ils souhaitent.

D'où l'importance de répondre à tous les messages, positifs comme négatifs.

De l'écoute client à l'interaction permanente

Il importe de passer à une relation omnicanal. De nouveaux canaux apparaissent. Certains d'entre eux nous sont imposés par les intermédiaires de la relation client. C'est ainsi le cas de Tripadvisor. Accor aurait dû racheter Tripadvisor il y a 10 ans ! A défaut, ce groupe a perdu l'accès à son business. Même si, aujourd'hui, il délègue par contrat à Tripadvisor la gestion de ses réclamations clients. Pour notre part, nous ne pourrions pas ne pas intégrer Critizr à notre stratégie.

Qui plus est, les canaux font le lien entre nos clients et nos collaborateurs. Nous ne devons pas les ouvrir avant d'avoir sédimenté la qualité de service. Or pour avoir une relation client de qualité, il faut traiter trois niveaux dès le départ et en parallèle :

- la relation assistée (plateforme relationnelle en magasin) ;
- la relation en autonomie (applications mobiles) ;
- la relation entre les clients (plateformes d'entraide).

Décloisonner les SI, les organisations et les équipes

La mise en relation des trois niveaux ci-dessus n'est pas simple ! Elle impose de s'orienter vers un découplage des SI, des organisations et des équipes. Dans ce contexte, les enjeux du management augmenté sont cruciaux.

En conclusion, l'heure est venue de donner le pouvoir au client (en lui donnant envie de participer), de maîtriser la recommandation et d'enchanter l'expérience client.

Echanges entre les intervenants et l'assemblée

Métamorphoser la relation client

Philippe Détrie

Ce que vous proposez est assez vertigineux ! Dans 10 ans, la relation client sera bouleversée et métamorphosée.

Cédric Deniaud

C'est plutôt une bonne nouvelle, les choses vont dans le bon sens. Plus une entreprise a d'informations sur son consommateur, plus elle peut rapidement et simplement lui apporter la bonne réponse. Même s'il existe de la complexité, le travail de relation sera plus simple.

Philippe Détrie

Cette évolution aura une incidence très forte sur nos organisations et même sur le profil de directeur de la relation client.

Didier Fichou

La notion de proximité continuera d'exister. Nos conseillers de vente en magasin resteront même la clé de voûte de la relation – en tout cas dans les entreprises de commerce et de distribution comme la nôtre. Cela sera d'ailleurs sans doute l'unique motif de visite du point de vente. Aussi travaillons-nous sur la notion de vendeur augmenté, qui doit prendre en compte la vie digitale de son client avant de prodiguer son conseil. Aujourd'hui, 80 % des clients préparent leur achat sur Internet. Or jamais un vendeur ne pose la question. Cela lui permettrait pourtant de se situer dans une démarche de continuité. Le vendeur restera durablement en proximité, dans les commerces cross-canaux. Cette notion de local a toute son importance : plus un client est global et digital, plus il veut aussi être local pour connaître son vendeur, ses voisins, etc.

Quant au profil de responsable de la relation client, il ne devrait pas fondamentalement évoluer. La notion d'humanité restera primordiale. Certes, il faudra aussi « augmenter » ces collaborateurs, mais c'est un aspect technique et organisationnel avant tout.

Dominique Turcq

J'ai plusieurs raisons d'être optimiste quant à l'évolution de la relation client. La notion de parcours client est essentielle. Aux Etats-Unis, les vendeurs demandent systématiquement à leurs clients s'ils ont préparé leur achat sur Internet, l'objectif étant de leur apporter de la valeur. Par ailleurs, plus les sites seront nombreux, plus il y aura de moteurs de recherche. Toutes ces technologies vous faciliteront la vie, sous réserve que d'acquérir des savoir-faire nouveaux.

Devancer les réclamations clients

De la salle

Vous nous avez fait rêver en indiquant que grâce au smart data adapté, nous pourrions vivre dans un monde merveilleux en devançant les réclamations clients. Mais en même temps, vous

avez tous souligné à quel point les comportements évoluent. Les nouveaux outils nous permettront peut-être de mieux coller à la réalité, mais finalement nous courrons toujours derrière un rêve...

Cédric Deniaud

Vous avez raison ! Avant de formuler une réponse, il faut savoir créer l'empathie et l'écoute. La satisfaction ne passe pas uniquement par la technologie.

Dominique Turcq

La relation humaine est primordiale. La notion clé est celle de confiance. Tout problème peut être géré dès lors qu'on est en confiance.

Par ailleurs, il n'est pas possible de courir toujours plus vite. J'ai récemment publié *Eloge du retard de l'entreprise*. L'entreprise ne pourra jamais être à l'heure, y compris dans des domaines simples comme l'annuaire interne. Fermez donc votre annuaire et allez sur LinkedIn !

Quoi qu'il en soit, il est possible de mobiliser pleinement les notions de confiance, d'écoute et de ré-enchantement qui construiront votre réputation.

Didier Fichou

Nous devons tous faire des choix, en identifiant des *use cases* innovants. Pour notre part, nous nous rapprochons de start-up qui peuvent nous apporter une nouvelle vision. Dans les grandes entreprises, nous devons trouver ce qui peut être inventé verticalement. Je pense à Sephora New-York, qui a réussi avec sa communauté « Beauty Talk » à bâtir une véritable relation – donc à développer son marché de façon exceptionnelle puisque plus les femmes se maquillent, plus elles viennent chez Sephora.

Pour citer cet autre exemple, l'application mobile McDonald's permet de réserver et prépayer son sandwich avant de se rendre au restaurant. Elle permet un gain de temps exceptionnel. C'est une véritable rupture, transformation verticale.

Gérer la transition

De la salle

Nous voyons d'où nous partons et où nous allons, mais comment gérer la transition ? Par ailleurs, *quid* des sites de recommandation dont certains sont de plus en plus mis en doute ?

Cédric Deniaud

Le média n'est pas Internet, mais l'internaute qui crée et diffuse son contenu. Il existe une inégalité entre les internautes, qui n'ont pas tous la même caisse de résonance. Nous avons coutume de penser qu'un consommateur égale une voix. Mais le fait que la relation soit du *one-to-many* change la notion de relation, en y intégrant une dimension de communication. Cela fait partie des nouvelles compétences à intégrer.

Comment gérer la transition ? Nous aurons toujours un wagon de retard, mais il faut y aller étape par étape en fonction de qui nous sommes et de ce que nous pouvons faire. Définir une stratégie relationnelle vers un marketing de la confiance et une marque conversationnelle se fait

nécessairement par étapes. Il n'existe pas de recette miracle qui fonctionnerait pour toutes les entreprises.

Didier Fichou

Il faut bien traiter tous les clients, or tous les clients ne sont pas égaux – et ils le sont encore moins depuis l'arrivée des réseaux sociaux. Certains influenceurs sont taggés et servis différemment, car ils ont un impact public. Engager les influenceurs dans la relation client est une piste intéressante et un processus gagnant gagnant.

Demain, peut-être les centres de relation client auront-ils plus de messages sortants qu'entrants, et généreront du bruit positif ?

Dominique Turcq

Nous sommes encore dans l'enfance de cette évolution, avec des effets pervers (sites d'évaluation piratés, influenceurs traités différemment, etc.). Il faudra investir significativement pour créer de nouvelles réactions, alors que nous sortons à peine d'une logique de coût. Si vous avez encore un call center au Maroc aujourd'hui pour des raisons de coût, c'est idiot ! Vous ne ferez que perdre des clients.

La citation « *mauvaise nouvelle, nos clients nous détestent mais bonne nouvelle, nous en aurons de moins en moins* » est vraiment pertinente !

Monétiser le bénéfice de la relation client

De la salle

Les compétences des collaborateurs et des responsables du service relation client ne sont pas toujours reconnues à leur juste niveau. Dans mon entreprise, les personnes chargées de conquérir de nouveaux clients sont mieux rémunérées que celles qui essaient de retenir les clients existants. Pourtant, un client fidèle rapporte plus qu'un nouveau client. Et les compétences des services en charge de la relation client vont nécessairement s'accroître. Comment convaincre les DRH que c'est là qu'il faut investir ?

Didier Fichou

C'est compliqué. Il faut essayer de monétiser le bénéfice de la relation client. Dans toutes les entreprises, il y a les métiers stars et les autres, l'arrière-boutique et la boutique. Mais cela devrait changer, car les missions vont se diffuser. La notion d'interaction est déterminante. Peut-être les centres de réclamation feront-ils du chiffre d'affaires direct, demain ? Les équipes de pure relation client deviendront aussi des équipes de vente, et vice-versa. Cela permettra de saisir les opportunités.

Dominique Turcq

Nos comités exécutifs – et nous-mêmes – bougent avec difficulté. Deux leviers peuvent être actionnés : la peur (en mentionnant l'exemple des concurrents) et le gain (le coût de fidélisation d'un client est inférieur à celui d'acquisition, ce qui se démontre aisément grâce aux nouvelles technologies). En surveillant mieux la relation client, l'entreprise peut s'économiser des coûts d'acquisition. Un véritable travail d'évangélisation doit être effectué – mais oser dire qu'un chargé de la relation client est une diva est très difficile aujourd'hui. Rendez-vous dans trois ans !

Témoignages d'expériences innovantes dans la gestion de l'insatisfaction

Free et ses communautés

Angélique Berge

Directrice de la relation abonnés Free

Depuis 10 ans, plusieurs communautés satellites gravitant autour de Free se sont créées à partir d'initiatives spontanées. Si ce phénomène n'est plus une innovation pour Free, il reste unique en France dans le secteur des télécoms et plus globalement dans le monde du high-tech. Même si elles sont moins nombreuses aujourd'hui, ces communautés ont atteint le nombre de 18 il y a quelques années.

La proximité et l'innovation au cœur du modèle de Free

L'histoire des communautés de Free a démarré en 2004, avec la création de l'association Freenews (qui reste aujourd'hui un interlocuteur de poids), constitués de passionnés de la marque Free. Lorsque cette association a commencé à faire du contenu et à ouvrir des forums nous l'avons vu d'un très mauvais œil, craignant de lire surtout des détracteurs de la marque. Mais nous avons rapidement réalisé qu'il était très précieux pour nous de pouvoir identifier nos détracteurs et nos abonnés insatisfaits, pour les rencontrer voire collaborer avec eux. Aussi avons-nous tissé des liens avec cette association.

Depuis la création de Free, nous avons toujours entretenu une proximité avec nos freenauts, qui sont tous des abonnés. Nous sommes une grande famille ! En travaillant très tôt sur les codes de la marque, nous avons finalement favorisé la création d'associations de « mordus » de Free. Free a également su inventer un modèle d'innovation à la fois technologique et tarifaire dont les consommateurs sont friands. Notre marque est d'ailleurs régulièrement plébiscitée.



Des associations expertes de la marque

Progressivement, d'autres fans de la marque ont constitué leur propre association, à chaque lancement de nouveau service (Freephonie, Free Mobile Iphone, etc.). Nous ne maîtrisons pas le contenu de ces associations, qui sont de véritables co-productrices de l'information en tant qu'expertes de la marque. Elles sont interviewées par les journalistes et commentent régulièrement l'activité de Free. A cet égard, elles ont une vraie valeur sur le marché des télécoms.

En 2005, nous avons décidé d'ouvrir un canal chat pour éviter que le flux ne se déporte dans les forums de ces associations – même si nous y sommes allés, *via* des « corp » (collaborateurs de Free qui répondent aux freenautes et font remonter les besoins en interne). En 2007-2008, face à la profusion et au poids de ces associations, nous avons envisagé de les héberger sur le portail de Free. Mais face aux risques que représente la gestion de plateformes d'entraide, nous avons fait le choix de continuer à cohabiter avec ces associations, avec des avantages (support bénévole, entraide, publication d'articles) et des inconvénients (une communauté de passionnés qui ne laisse rien passer).

Par exemple, un an avant que nous ne nous apprêtions à lancer Free Mobile, un remarquable phénomène de buzz a été relayé par les associations, qui se sont emparées du discours de notre dirigeant selon lequel il casserait les prix du marché pour permettre aux foyers français d'économiser sur leur forfait mobile. Un journaliste a estimé que grâce à ce buzz des communautés, Free a économisé 10 millions d'euros en publicité. De la même façon, alors que nous allons lancer une nouvelle box en fin d'année, les communautés proposent des sondages en ligne pour imaginer ce qu'elle sera cette nouvelle box – ce que nous ne faisons pas nous-mêmes.

En contrepartie, nous devons transparence, réactivité, engagement, écoute et communication à ces communautés de passionnés. A défaut, c'est la déception absolue, ce qui peut s'avérer particulièrement dangereux. En outre, ces communautés ont parfois accès à des informations avant nous. En effet, il suffit que quelques clients leur fassent part d'une difficulté pour qu'elles lancent une alerte, quand nos services clients attendent que 10 abonnés se soient exprimés. Cela donne de la visibilité à l'intégralité des problèmes qui peuvent être rencontrés, et de façon très pertinente. Les sites de ces communautés sont devenus, en quelque sorte, notre intranet !

Une forte présence sur les réseaux sociaux

Les sites des communautés, qui comptent 380 000 membres, reçoivent 2,5 millions de visites par mois. Au cours des trois dernières années, ils ont comptabilisé près de 6 millions de posts et 44 500 articles ou tutoriels.

Free est présent sur les réseaux sociaux depuis le démarrage, mais ces associations le sont également. Ce matin, nous avons reçu la palme du meilleur community manager du jour ! Nous sommes reconnus pour notre communication décalée. Un jour, par exemple, un abonné a envoyé le tweet suivant sur le compte Free Mobile : « allez niquer vos mères et remettez-moi mon réseau ». Notre community manager lui a répondu en ces termes : « dans quel ordre de priorité souhaitez-vous que nous traitions notre commande ? ». C'est cela, Free ! Le freenaute a d'ailleurs été conquis par notre réponse, alors qu'il était très en colère au départ.

Du digital à l'humain

Ces associations sont indépendantes financièrement. Deux d'entre elles gagnent de l'argent grâce à la régie publicitaire, avec un salarié à temps complet chez Freenews et deux à trois salariés par an à temps complet chez Univers Freebox. Cette dernière a même créé une boutique à Nancy. C'est la seule « boutique de fans » en France ! Elle est ouverte six jours sur sept et reçoit 100 visiteurs par jour. Nous payons une quote-part de leur location en stockant des box pour des abonnés. C'est notre unique participation financière. L'objectif premier de ce concept store est de rencontrer les freenautes, et le second est la formation. Cette boutique est d'ailleurs

très active auprès des écoles et reçoit une centaine de stagiaires par an. Finalement, nous sommes passés du digital à l'humain !

En outre, pour fédérer toutes ces communautés, nous organisons une à deux fois par an une convention des freenautes, en prenant leurs frais en charge. L'objectif est de leur permettre de rencontrer les dirigeants du groupe. En fin de journée, nous leur faisons part d'une prochaine innovation à venir. Free fonctionne beaucoup dans le culte du secret, mais nous avons fait le choix d'informer en priorité les communautés de freenautes pour recueillir leur avis, entretenir le climat de confiance que nous avons réussi à établir et les valoriser. Nous les rencontrons également à leur demande, pour leur faire visiter une installation technique par exemple.

Le véritable succès des organisations satellites de Free vient de leur indépendance – avec quelques couacs suite à des communications parfois un peu rapides. Mais globalement, ce n'est que du positif. Ces freenautes sont très impliqués. Nous leur devons beaucoup. Aussi essayons-nous de fêter les anniversaires, les naissances, etc.

Le service consommateurs de La Poste

Raphaël Colas

Responsable pôle satisfaction clients et projets du Groupe La Poste

Angélique Berge est la directrice de la relation client que j'admire le plus ! En France, nous avons le podium de la relation client. Nous courons tous après, parfois sans le savoir. Or Free l'a obtenu en 2012, trois mois après le lancement de son offre mobile. Et plus aucune entreprise de téléphonie mobile ne recevra ce prix, puisqu'il a été supprimé. Free l'aura donc à vie !

Quand nous avons créé le Service consommateurs avec Xavier Quérat-Hément en 2009, nous voulions en faire une plateforme d'innovation de services, en offrant non pas des solutions technologiques mais nos valeurs :

- l'accessibilité ;
- l'écoute ;
- la proximité ;
- la considération ;
- le sens du service.

Le lien d'accès vers le formulaire de réclamation figure au beau milieu de la page d'accueil du portail laposte.fr, qui reçoit 13 millions de visiteurs uniques par mois. Seuls deux clics suffisent pour arriver à « nos valeurs ».

L'humain figure aussi au cœur de nos valeurs. C'est la raison pour laquelle nous avons réfléchi à la façon d'offrir une relation humaine sur le digital. Nous avons commencé par les réseaux sociaux. Une équipe de télé-conseillers a été formée pour répondre aux clients sur Twitter, Facebook et via le chat. Nous offrons aussi un accueil en langue française des signes, sur l'idée de l'un de nos opérateurs lui-même sourd et muet. Nous testons également l'accueil du client

sur la 3631 grâce à un SVI en « dialogue naturel ». Il est primordial que la technologie prenne la parole dans le langage du client.

Manager la relation client sur des réseaux sociaux ne se fait pas de la même manière que sur les plateaux de traitement en différé. Cela interroge nos organisations. Je rends d'ailleurs ici hommage aux équipes du Courrier et de l'Enseigne, qui ont développé de nouvelles formes managériales pour renforcer la proximité des équipes avec les clients. Ce qui compte n'est pas le temps passé avec le client, mais la recherche de la satisfaction du client et du retour du client sur cette satisfaction. En outre, la relation client est d'autant plus une problématique de pratique managériale que la norme NF45 pose la question de standards de la relation client à la fois en termes de satisfaction des clients et en termes de satisfaction des collaborateurs.

L'expérience client : l'indispensable intégration de l'humain et du digital

Le phygital

Aujourd'hui, le digital est aussi au cœur de la relation client face-à-face. C'est le « phygital ».

Ainsi, 15 000 de nos facteurs sont équipés de Smartphones Facteo à partir desquels ils peuvent délivrer des services.. Par ailleurs, certains points de contact de La Poste, les agences communales, sont désormais équipés de tablette. Mais il est vite apparu qu'au lieu de se regarder les yeux dans les yeux, les interlocuteurs regardaient l'appareil. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons inventer de nouvelles attitudes de service et de nouveaux rituels.

L'écoute en bureau de poste

« Donnez-nous votre avis, il est précieux ! » C'est notre pétrole. L'une de nos valeurs est d'ailleurs l'écoute. Aussi avons-nous travaillé avec l'AMARC sur les nouvelles formes d'écoute que sont les avis de consommateurs en ligne, et testé durant six mois le recueil d'avis en bureau de poste, sur tablette ou Smartphone. Il est ressorti de cette expérience que recueillir un avis sur le lieu même du service incite à répondre immédiatement. D'autant que la plupart des avis déposés concernent des faits très concrets : « la porte du conseiller financier ne ferme pas complètement », par exemple. Le bureau concerné la fait réparer dès le lendemain et le client constate sa réactivité.



Il est possible aujourd'hui de flasher des QR codes permettant d'évaluer le service rendu dans le bureau de poste. Les évaluations sont envoyées à l'équipe dans la journée. Un tableau de bord est suivi en temps réel. Cela figure d'ailleurs dans les objectifs des managers. Interagir avec le client, y compris réclamant, permet d'enrichir le dialogue.

L'expérimentation de la communauté de clients réclamants « Esprit de service »

Au-delà du traitement de la réclamation, il est essentiel de donner aux clients la possibilité de continuer à s'exprimer et de lui montrer notre considération. Nous avons ainsi recruté 50 clients réclamants *via* le Services consommateur multicanal, après traitement de leur réclamation. Nous les avons invités à échanger avec d'autres clients ainsi que des postiers sur leur expérience en tant que clients de La Poste. Nous avons ouvert une plateforme communautaire durant sept jours et nous avons comptabilisé 900 échanges sur les moments de vie où la Poste est présente, sur les parcours clients vécus à ces occasions (articulation du digital et du face-à-face, déménagement, dépôt de réclamation) et sur l'expérience vécue au sein de cette communauté.

Nous avons confié l'animation de ce dispositif de forum à un chargé d'études. Les participants pouvaient s'exprimer en 140 caractères mais plus longuement aussi s'ils souhaitaient décrire leur expérience, et réagir aux expériences des autres. Nous avons également utilisé la technique de la gamification et offert des Ipads aux participants.

Nous avons constaté que les réclamants ne se focalisent pas sur la réclamation dès lors qu'on leur donne la parole sur leur relation à La Poste, leurs usages et leurs besoins. Nous leur avons également suggéré que La Poste proposait d'autres services que la distribution du courrier ou l'ouverture d'un compte bancaire ou d'une ligne téléphonique pour leur apporter des solutions dans tous les moments de vie des clients. Outre les outils de type « like » ou « dislike », nous avons favorisé de véritables conversations, avec des échanges très impliqués et intenses.

Si nous poursuivions cette expérience d'une communauté de clients réclamants, nous en tirerions plusieurs bénéfices :

- échanger (et inciter les clients à défendre nos services) ;
- être informé ;
- incarner la relation (considérer chaque client dans ses moments de vie).

Echanges entre les intervenants et l'assemblée

De la salle

La communauté « Esprit de service » a-t-elle été présentée comme une communauté de réclamants ou de clients soucieux d'échanger leurs avis ?

Raphaël Colas

C'est une communauté de clients, pas de réclamants.

De la salle

Comment faites-vous pour avoir de nombreux retours sur les flash codes, d'autant que ce dispositif est inscrit dans les objectifs des managers ?

Raphaël Colas

L'intéressement des managers porte sur les mesures de qualité en général – les flash codes ne constituant qu'une partie de ce dispositif. La problématique de l'articulation du digital et de l'humain est avant tout managériale, quelle expérience veut-on faire vivre à nos clients, à nos collaborateurs.

Philippe Détrie

Angélique, vous me disiez que ce que fait La Poste était bien, aussi !

Angélique Berge

Oui. Je suis impressionnée par tout ce qu'a fait La Poste au cours des dernières années. Vous avez su mener une transformation remarquable, depuis l'identification des problèmes et des besoins jusqu'au plan stratégique en passant par l'accompagnement du changement, la transformation des bureaux de poste et l'humain. Aujourd'hui, vous avez un beau modèle – avec un héritage pas forcément évident...

Xavier Quérat-Hément

Ce qui nous fait le plus plaisir aujourd'hui, c'est que nous comptons autant de sourires de clients que de sourires de guichetiers. Si cette affaire a pu arriver à bon port, c'est parce que nous avons réussi à faire un projet gagnant gagnant, durant plus de quatre ans. Notre succès est surtout, je crois, d'avoir rendu possible quelque chose que les postiers avaient en eux mais qui était voilé par les process et les routines. C'est une belle aventure !

De la salle

Comment une communauté satellite de Free a-t-elle pu gagner suffisamment d'argent pour ouvrir une boutique à Nancy ?

Angélique Berge

Elle a pu le faire uniquement grâce aux revenus de la régie publicitaire du site Web, grâce à leur audience. Cela lui permet de salarier des gens et d'investir dans des projets.

De la salle

Les bornes et les affiches que vous avez installées dans les bureaux de poste sont-elles un support complémentaire de dépôt des réclamations, ou se substituent-elles à la possibilité d'exprimer sa réclamation à un collaborateur du bureau ?

Raphaël Colas

Il ne s'agit pas un dispositif de recueil des réclamations, qui peuvent être déposées auprès du Service consommateur multicanal. En effet, l'objectif était de sortir les réclamations du bureau, pour réduire les temps d'attente. Si un client exprime une réclamation en bureau, nous l'invitons à contacter le 3631 ou à utiliser Internet. Nous pouvons également lui remettre un formulaire papier. Depuis quelques semaines, nous développons une application mobile pour permettre, à terme, le dépôt une réclamation *via* un Smartphone.

De la salle

La limite de ce dispositif est l'expérience client, qui constate que le représentant de La Poste n'a pas le pouvoir de répondre à votre problème.

Raphaël Colas

Il est toujours possible de remettre au client un formulaire papier de réclamation. Quoi qu'il en soit, notre objectif est de profiter de toutes les possibilités offertes par le digital pour enrichir la relation humaine.

Philippe Détrie

Quid de l'avenir des communautés de clients ? Quels conseils prodigueriez-vous à ceux qui veulent s'y lancer ?

Raphaël Colas

Mon conseil serait de tester, de manière très réduite au départ. Les spécialistes des communautés suggèrent de viser la quantité. Mais il vaut mieux y aller pas à pas et prendre la mesure de la qualité des échanges et de l'investissement en termes d'animation.

Angélique Berge

Il est très important que ces initiatives restent indépendantes. Nos organisations syndicales et nos directions départements du travail ne sont pas encore pleinement au fait de ces évolutions, mais elles le seront un jour ! Soyez prudents, testez et poussez ces initiatives en veillant toujours à l'indépendance des contributeurs.

L'optimisme : ultime outil de la relation client ?

Philippe Gabilliet

Professeur associé à ESCP Europe

Auteur d'ouvrages de management dont *Eloge de l'optimisme* et *Eloge de la chance*

Je vais faire comme quelqu'un d'autre et vous dire « Mesdames, Messieurs, grâce à vous, j'ai changé » ! En arrivant, j'étais persuadé d'être un Français râleur, pessimiste, jamais content. Mais pas du tout : je suis en fait un citoyen réclamant. Cela change tout ! Parce que quand on est un spécialiste de l'optimisme, en ce moment ce n'est pas terrible... Ma hantise, c'est la lecture des journaux du matin. Comme disait l'autre, avant on avançait dans la mauvaise direction, maintenant on recule dans la bonne.

Au départ, je suis professeur de psychologie. Je m'occupe donc du comportement des gens, donc avant tout à leurs souffrances. Mais il y a quelques années, j'ai été contacté par le président fondateur de la ligue des optimistes du royaume de Belgique m'a contacté – cela démarrait fort ! –, de l'ONG Optimisme sans frontières et de la république virtuelle d'Optimistan (l'optimisme étant avant tout un état d'esprit). Il m'a proposé de faire en sorte que la France cesse de cacher sa joie en créant une ligue des optimistes de France. C'est chose faite. Notre critère qualité est le nombre d'abonnés à notre lettre hebdomadaire. Aujourd'hui, nous en comptons 6 400 – et au terme de cette convention, nous en compterons beaucoup plus !



Sur Google, 1,8 million d'occurrences s'affichent pour « pessimisme ». Ce nombre passe à près de 10 millions pour « optimisme ». De nombreuses recherches sont conduites dans ce domaine, en sciences sociales, en psychologie, en psychologie du comportement ou en préparation des sportifs. Souvent, pourtant, les optimistes sont mal jugés : « il est gentil, mais il se la pète ! », « pour qui se prend-il ? ».

Certes, certaines personnes sont trop optimistes. D'autres sont avant tout des optimistes de crise. Mais les véritables spécialistes de l'optimisme sont les directeurs de la relation client ! Ils sont, par définition, des optimistes qui ont l'habitude du danger. Et pour cause, le vrai professionnel de la relation client est habité par une espèce de certitude intérieure de la qualité de ce qu'il vend, même si le client ne l'a pas encore totalement compris. Mais l'optimisme ne peut pas être que cela. « *Quel dommage que l'optimisme soit si souvent confondu avec sa caricature* », regrettait Eric-Emmanuel Schmitt.

L'optimisme, un état d'esprit

L'optimisme, c'est un état d'esprit qui n'existe que parce que les choses ne vont pas bien. Le mal est en ce monde, pour les théologiens pessimistes comme optimistes. Mais l'optimiste demande, en toute rationalité, à quoi sert de consentir au mal, pourquoi l'accepter. Le pari optimiste consiste à dire que dans le monde dans lequel nous vivons, nous parions collectivement que tôt ou tard la vie (la croissance, la satisfaction du client, etc.) PEUT retrouver son chemin. C'est jouable ! C'est possible ! A partir du moment où l'on n'est pas seul, on profite davantage du voyage et on en fait davantage profiter les autres.

S'attacher en priorité à ce qui va bien

Le manager optimiste affronte les incertitudes et les difficultés d'une manière à la fois positive et proactive. C'est une posture intellectuelle, pas un trait de caractère. Un optimiste décide de s'attacher en priorité à ce qui va bien, au verre à moitié plein même s'il sait qu'il est aussi à moitié vide. « *Quand mon ami est borgne, je le regarde de profil.* »

Pour utiliser cette comparaison, l'optimiste voit le verre à moitié plein, tandis que le pessimiste le voit à moitié vide. Le contrôleur de gestion, pour sa part, constate que le verre est surtout deux fois trop grand ! D'un point de vue formel, c'est ce dernier qui a raison. Mais à quoi cela avance-t-il ? Vivre sa vie en mode réaliste... quel beau projet de vie ! C'est un problème de regard. La réalité n'a rien à voir là-dedans.

Oscar Wilde n'observait-il pas que « *les pessimistes sont persuadés que toutes les femmes sont volages, tandis que les optimistes espèrent que c'est vrai* » ?

Annoncer la possibilité du meilleur

Un optimiste considère que tant qu'à faire un pari collectif (notamment vis-à-vis de clients non plus « mécontents » mais « réclamants »), autant trouver des solutions. Si la finalité de l'action est de maintenir en énergie, il faut assumer la croyance dans l'amélioration.

Affirmer sa confiance dans la volonté et l'action

Les seuls qui s'en sortent tentent des choses, prennent des risques, abordent la vie de façon créative. Certes, cela ne fonctionne pas à tous les coups. Mais, pour citer Milan Kundera, « *je préfère vivre en optimiste et me tromper plutôt que de vivre en pessimiste pour la seule satisfaction d'avoir raison* ». Si vous ne pensez pas que l'optimisme peut booster la relation client, essayez donc avec le pessimisme, vous verrez !

Le pessimisme et l'optimisme sont des modalités du rapport à la vie, à nous-mêmes. Nous avons appris à traiter le monde ainsi. A l'intérieur de nous-mêmes, nous avons deux missions :

- la mission d'intendant, que nous confions à notre côté optimiste ;
- la mission de serviteur, que nous confions à notre côté pessimiste.

Les intendants sont plus prudents, moins confiants *a priori*, plutôt orientés vers un « plan B ». Mais ils peuvent toujours compter sur leur petit serviteur optimiste.

Vivre en optimiste responsable

Dans la vie professionnelle, nous avons tous des buts à atteindre. Or pour les atteindre, il faut passer par un chemin (process, méthodologie, plan d'actions, etc.). Il existe des optimistes de but (« on va gagner »), des optimistes de chemin (« cela va être facile »), mais aussi des pessimistes de but (« nous allons dans le mur ») et des pessimistes de chemin (« nous allons souffrir »). Dans les environnements un peu complexes, ou « environnements réclamants », l'optimisme radical (« nous allons y arriver, ce sera facile ») et le pessimisme radical (« nous allons échouer et nous aurons mal) sont déconseillés.

Méfions-nous aussi de la posture dite intello à la française : pessimisme de but et optimisme de chemin : « certes, nous allons dans le mur, mais cela nous aura appris des choses », ou « nous allons nous planter, mais qu'est-ce que nous nous serons amusés » !

Les trois clés de la relation client optimiste

La relation client est en quelque sorte une métaphore de la vie, de la relation à l'autre. Trois clés d'une relation client optimiste peuvent être identifiées :

- voir les points forts d'abord (personne n'a jamais rien réussi de formidable en prenant appui sur ses faiblesses ou ses carences), c'est-à-dire le management par les forces (se réconcilier avec ses défauts et faire avec, le perfectionnisme étant une source névrotique majeure, mais aussi identifier les points forts dormants ou les faiblesses paradoxales) ;
- aller là où nous pouvons faire bouger les choses, là où il existe des marges de manœuvre et où nous pouvons faire levier (changer les paramètres, faire évoluer les règles du jeu, adapter les projets – en revanche, dans un couple, changer l'autre est impossible !) ;
- croire dans la solution à venir (une solution nous attend toujours quelque part, ou a déjà existé par le passé). Même si elle est partielle ou temporaire, toute solution mérite d'être tentée.

Dans le fond, « *un optimiste, c'est l'incarnation humaine du printemps* », disait Susan J. Bissonnette. Si l'on peut regretter que l'hiver ait été « trop hiver » ou l'automne « trop automne », on ne reprochera jamais au printemps d'avoir été « trop printemps ».

« *Penser printemps* », pour citer Allain, « *c'est être aux yeux des autres quelqu'un avec qui tout redevient possible* ».

Conclusion

Philippe Détrie

Co-fondateur de l'AMARC et fondateur de La Maison du Management

Voilà encore 10 ans, la relation client était un véritable désert. Auparavant, la relation client était confiée aux collaborateurs dont l'entreprise ne voulait pas, sinon dans « l'arrière-boutique ». Depuis, nous avons parcouru un extraordinaire chemin ensemble. La situation a significativement évolué grâce aux référentiels que nous avons élaborés et aux formations que nous avons mises en place. Nous avons accompli les « 4 P » de la professionnalisation, du progrès, de la promotion et du partage.

Bien que nous venions de clore notre 33^{ème} convention, notre enthousiasme est intact – grâce à nos intervenants de qualité, mais aussi parce que nous partageons de façon simple. Je remercie, à cet égard, les prestataires et les consultants qui sont présents et qui ont toujours respecté l'interdiction de faire du commercial actif vis-à-vis des participants. Cela signifie qu'ils sont heureux de participer à nos conventions et que nous apprécions tous de nous retrouver.

Au-delà d'une valeur ajoutée, nous apportons de la chaleur ajoutée et de l'optimisme pour 10 ans !



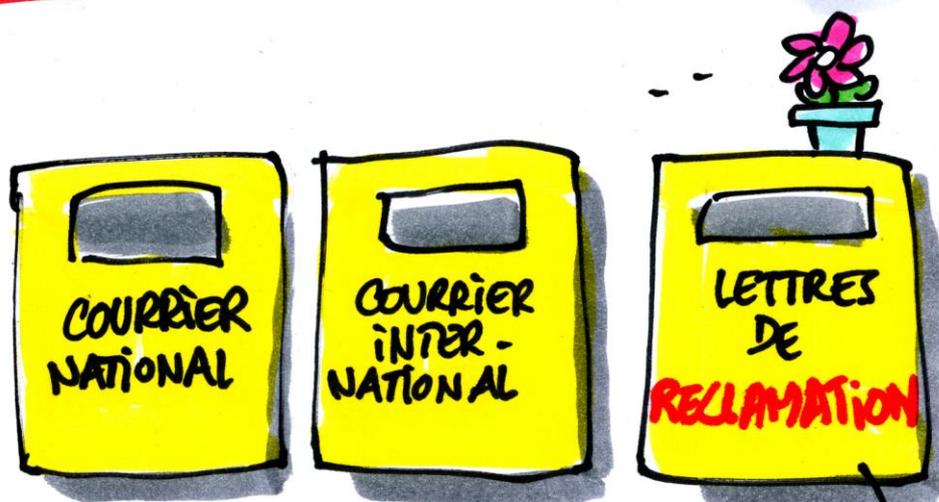


XAVIER QUÉRAT-MEMENTI :
"TOUT DEVIENT SERVICE"



ASTER

BIENTÔT À LA POSTE

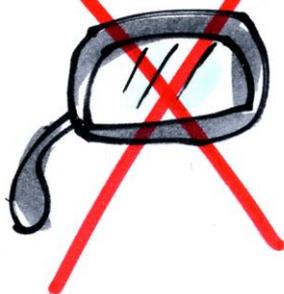


WELCOME!

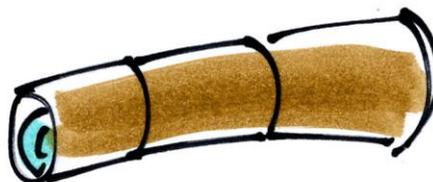
ASTER

ON A
10 ANS!

~~YUPIII~~



DANS
10 ANS!



ASTER

SUPER LE
DIGITAL !
ON A DES P.C.
UNE ZAPPETTE
...

... MAIS PAS]
DE
LUMIÈRE!



PRATIQUE POUR
FAIRE PEUR!

ASTER

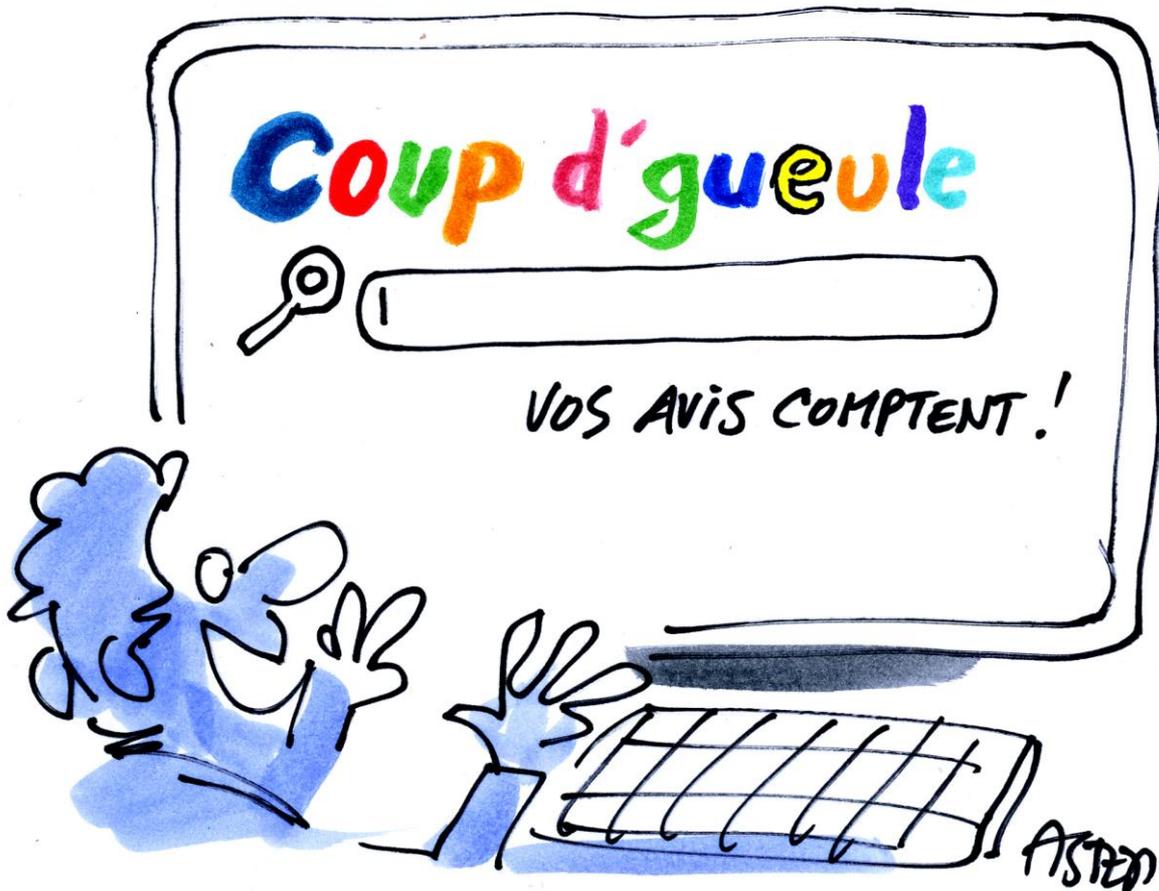
ON VA
SIMPLIFIER
AVEC LA
COMPLEXITÉ
QUOI



ASTER

LE 19 JANVIER 2011, MARIE-CLAIRE
DU HELPDESK A ÉCRIT : "JE VOUS
RÉPOND DANS UNE DEMI-HEURE"



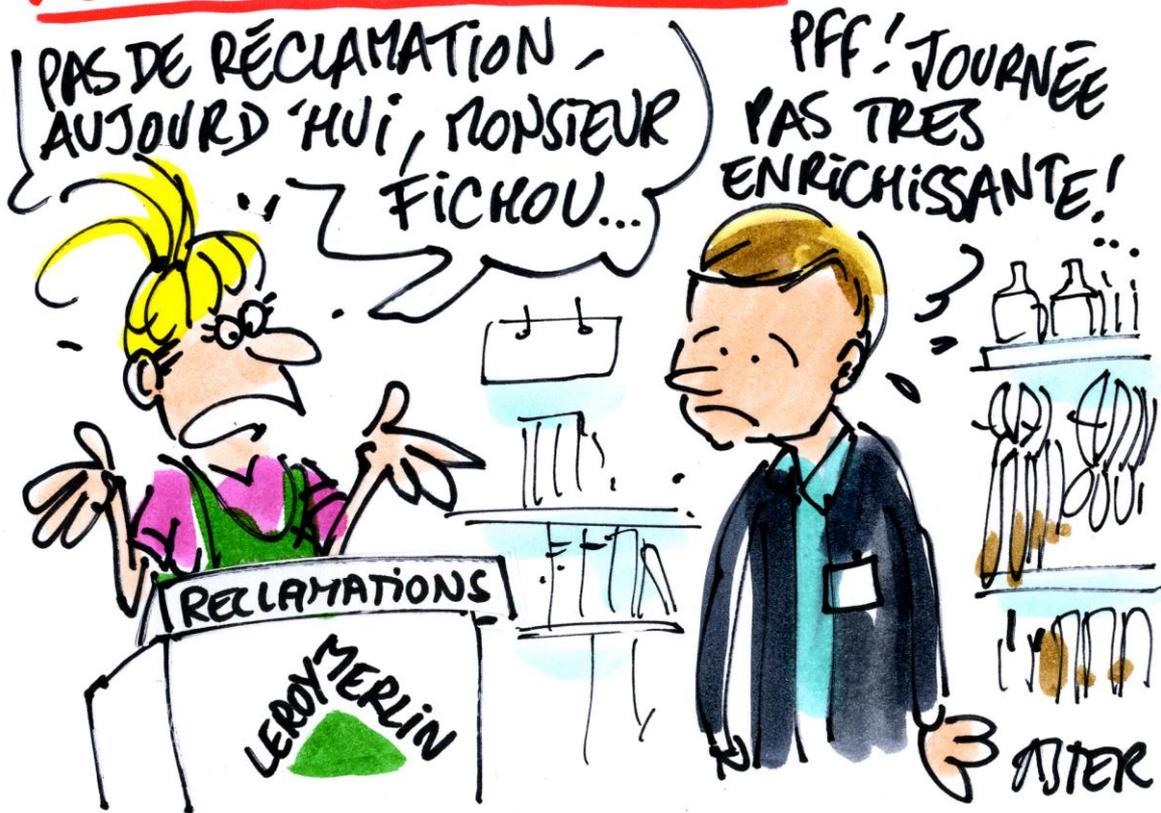




VISITE DE MAISONS A SAO PAULO



RÊVE OU CAUCHEMAR ?



L'AMÉLIORATION DE L'HABITAT (CONCENTRATION VERTICALE)

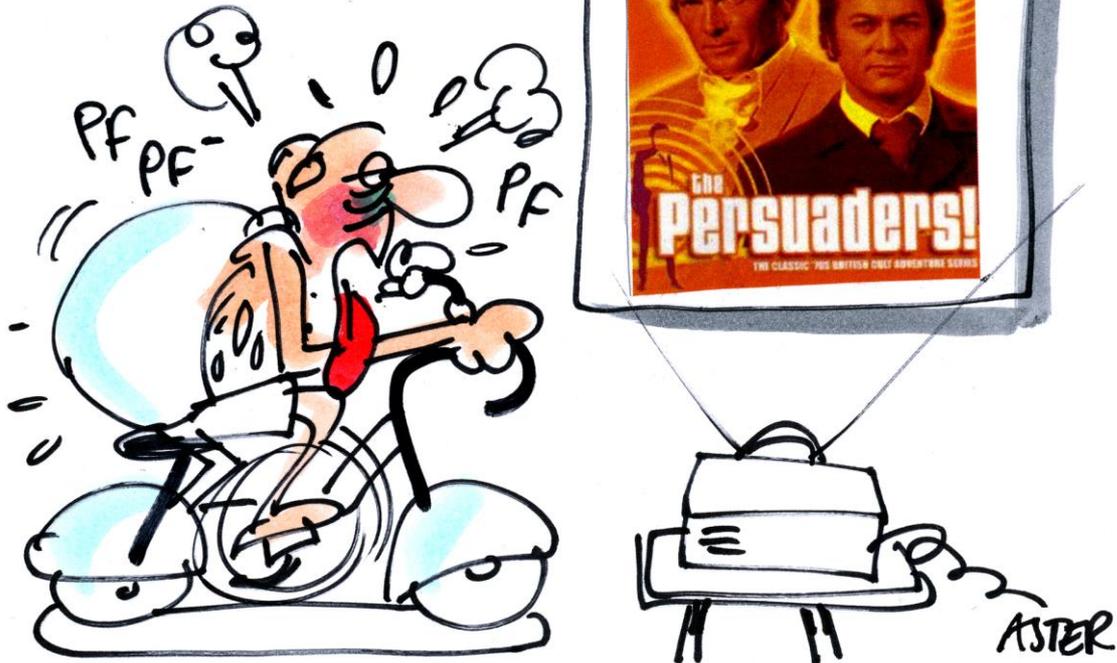


ASTER

PROBLEMES DE SÉCURITÉ



FORMATION DES MANAGERS

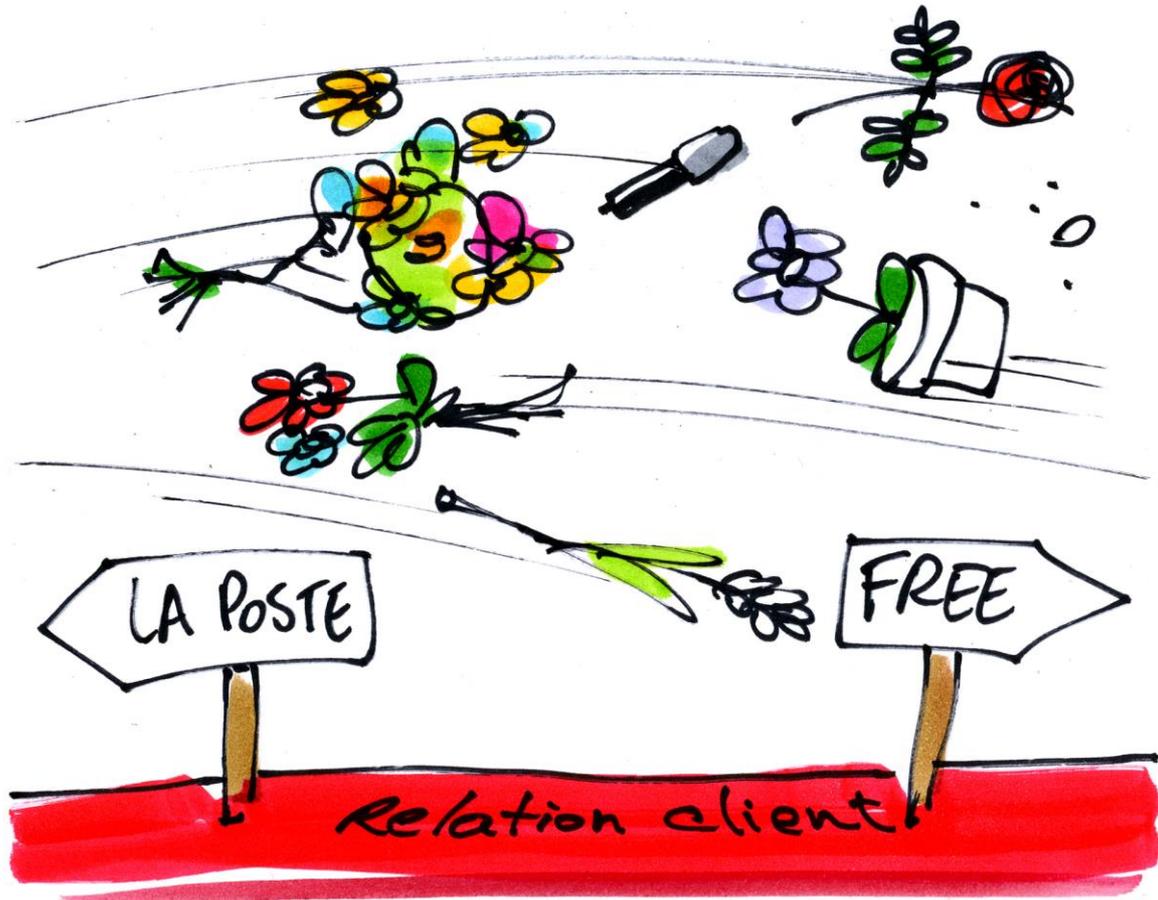








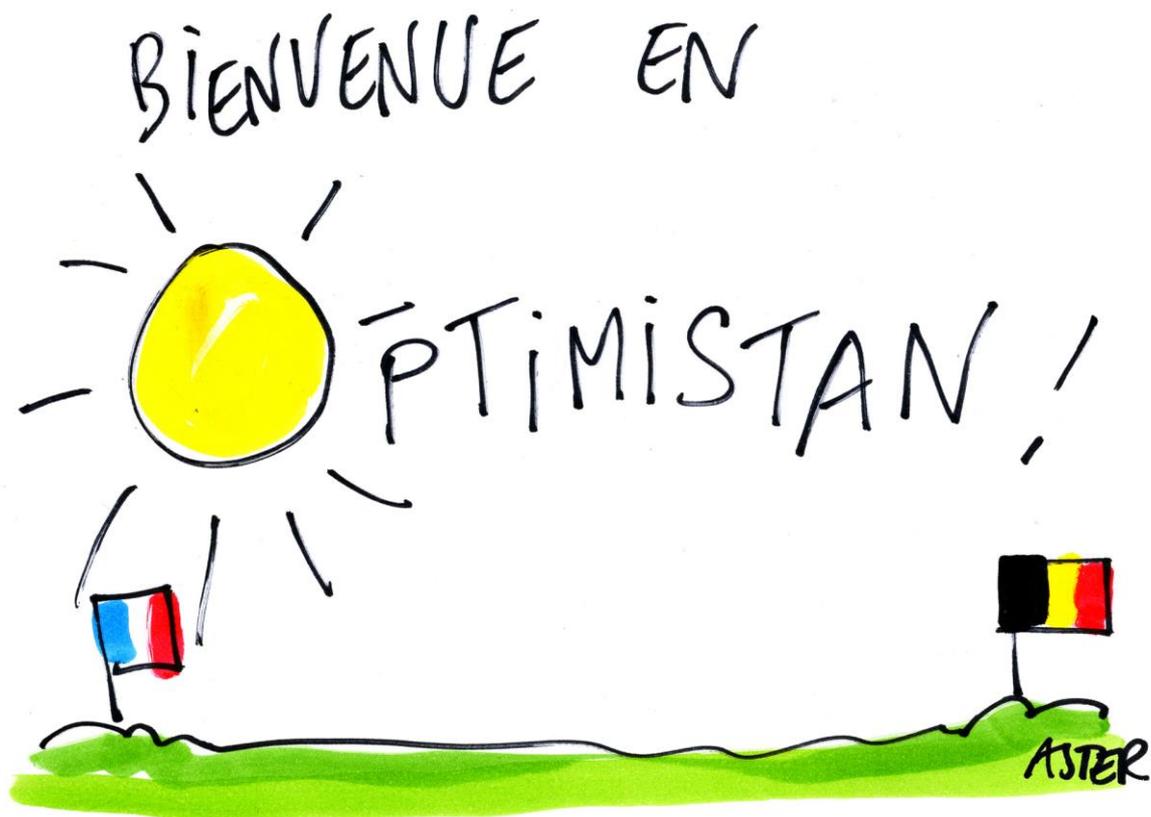




LE FLASH CODE DE L'AVENIR



ASTER

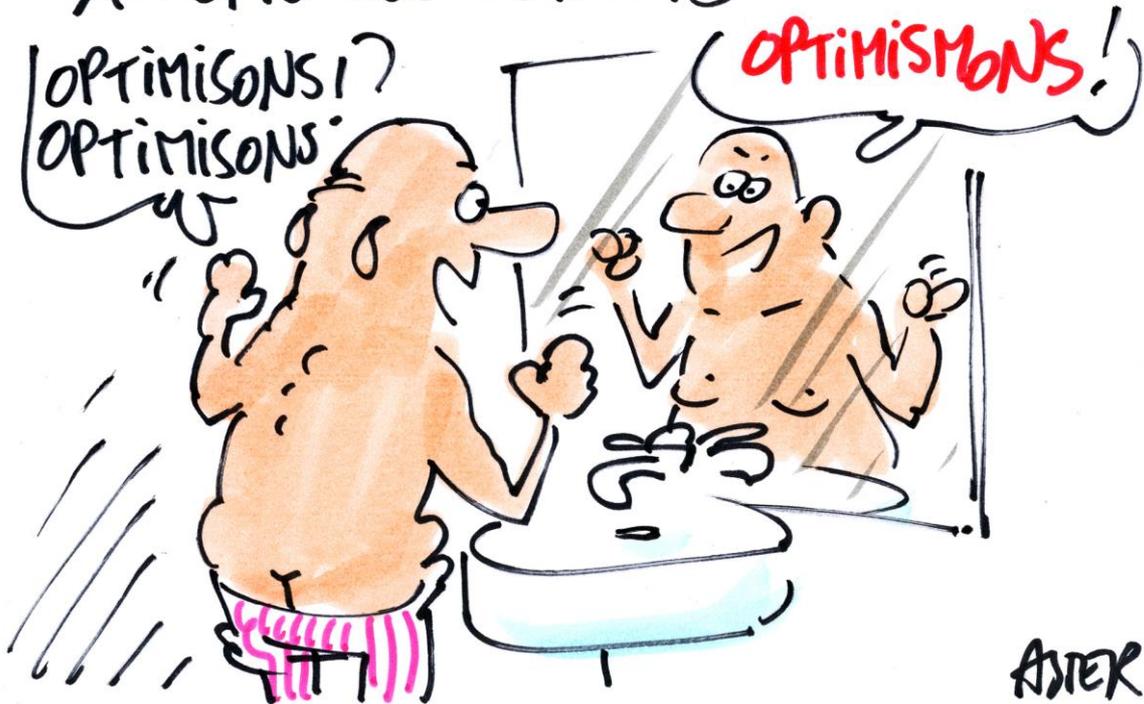


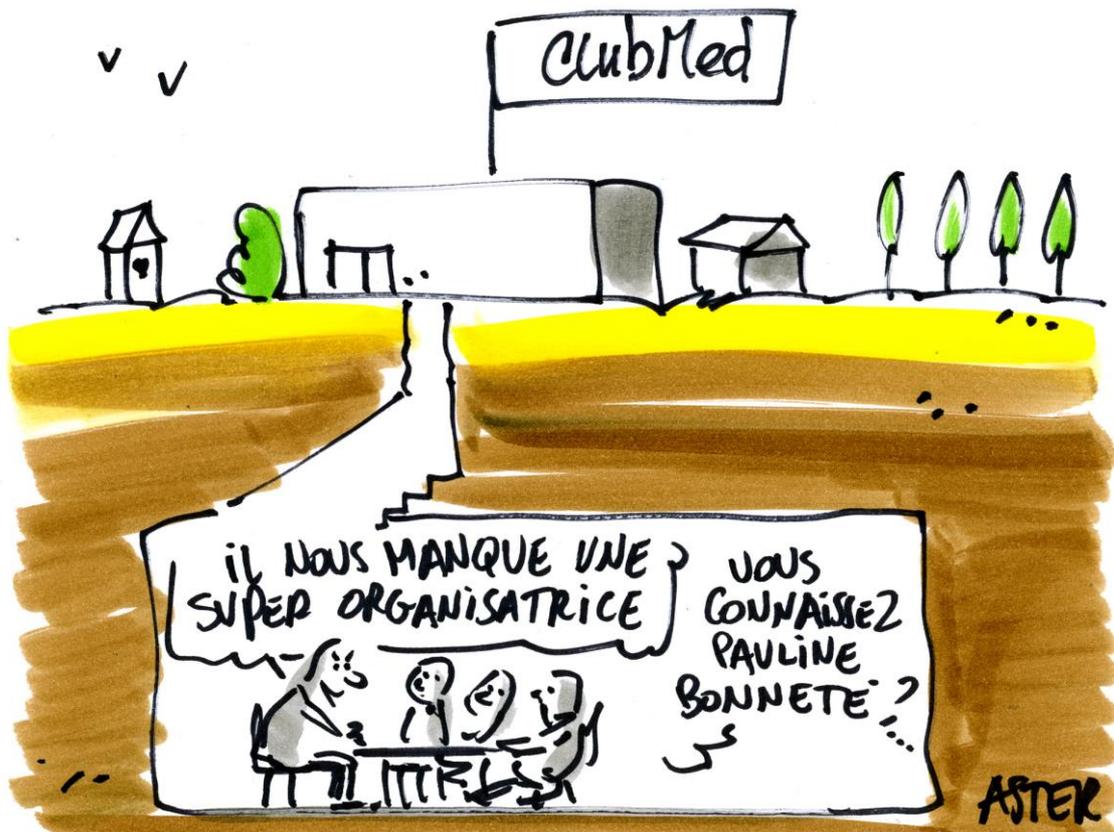


L'OPTIMISME VERSION AMARC



L'OPTIMISTE SE PERFECTIONNE ET ACCEPTÉ SES DEFANTS ...





Nous remercions nos adhérents qui ont contribué à la mise à disposition des lots remis aux lauréats du Quizz :



BNP PARIBAS



LE GROUPE LA POSTE

La maison
du management

PEPSICO

SOCIETE
GENERALE