

# Comment concilier les exigences de réponses personnalisées avec les contraintes de nos entreprises ?

---

*Vingt-huitième convention de l'AMARC*

*19 décembre 2012*

*Compte rendu des échanges*

Introduction.....	2
<b>Emmanuel Santoni</b> Président de l'AMARC	
Carnet de tendances de la relation client .....	2
<b>Thierry SPENCER</b> Blogueur, sensduclient.com, Vice-président marketing de testntrust.com	
Nouveaux styles de consommation et nouveaux modes relationnels avec les organisations .....	5
<b>Dominique Lévy-Saragossi</b> Directrice générale d'Ipsos France	
Les différentes familles de réclamants.....	8
<b>Laurent Garnier</b> Directeur associé de KP/AM	
Echanges avec la salle.....	10
Facteurs clés de succès pour répondre efficacement au besoin de personnalisation .....	12
<b>Ralph Hababou</b> Directeur général de PBRH Conseil	
Les enjeux de la personnalisation pour le management .....	14
<b>Vincent Cespedes</b> Philosophe	
Echanges avec la salle.....	17
Vie de l'association.....	18

## Introduction

---

**Emmanuel Santoni**

**Président de l'AMARC**

Je vous souhaite la bienvenue à cette vingt-huitième convention de l'AMARC. Cette association, qui porte l'ambition de professionnaliser et de promouvoir le management de la réclamation client, réunit quelque 600 membres issus de plus de 260 entreprises.

Lors de notre dernière convention qui s'est tenue en juin, nous avons identifié des pistes destinées à aider les entreprises à accorder les exigences de leurs clients avec les attentes de leurs équipes. Le sujet dont nous traiterons aujourd'hui est tout aussi ambitieux, la personnalisation : comment concilier l'attente d'une relation client et d'un traitement des réclamations personnalisés avec les contraintes de nos organisations ? Des experts nous aideront à explorer les multiples dimensions de cette problématique.

## Carnet de tendances de la relation client

---

**Thierry Spencer**

**Blogueur, sensduclient.com**

**Vice-président marketing de testntrust.com**

### Le client sera singulier

Le souci croissant que manifestent les entreprises de personnaliser la relation client est soutenu par deux tendances fortes actuellement à l'œuvre, **la singularisation des consommateurs et la nécessité de prendre en compte leur diversité**. Car les clients ne sont pas égaux, à de multiples égards. Tous ne présentent pas les mêmes capacités, que ce soit dans leurs modes d'expression ou leur maîtrise des technologies. Une étude de Colorado/Nexstage révèle ainsi que 15 % de la population n'est pas connectée et ne le sera vraisemblablement pas dans les prochaines années. En outre, les demandes qu'expriment les clients sont plus ou moins complexes. Lorsqu'ils s'adressent à un service consommateurs, ils souhaitent que leur niveau d'expertise soit identifié d'emblée. Qui ne s'est jamais agacé d'entendre la *hotline* d'un fournisseur d'accès à Internet lui demander si sa Box était bien branchée ? Ajoutons que les clients ne revêtent pas tous une valeur identique aux yeux de l'entreprise, qui ne les traite donc pas tous de la même façon<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir l'ouvrage de Seth Godin, *Nous sommes tous singuliers : exit le marketing de masse !*, Diateino, 2011.

## Quand le marketing de masse s'adresse à madame Martin

La personnalisation n'est pas un axe de communication nouveau. Les entreprises qui possèdent de riches bases de données sur leurs clients, comme les banques, affichent de longue date l'ambition de les reconnaître dans leur individualité. Plus récemment, EDF s'engageait, dans une publicité, à répondre au téléphone jusqu'à 21 heures à madame Martin — cette même Mrs Martin à qui Nespresso réserve les mêmes égards qu'à George Clooney dans son dernier spot télévisé. Comme aime à le rappeler la Caisse d'épargne, le client est « une personne qui n'est pas comme tout le monde ». **Les marques s'adressent désormais à vous, vous qui ne ressemblez à personne.**

Prenons un geste marketing emblématique de la personnalisation : souhaiter l'anniversaire d'un client. Voilà une façon idéale d'instaurer avec lui une plus grande intimité. D'autant que, selon le Baromètre de l'intrusion ETO/Market audit, 60 % des clients sont prêts à communiquer leur date de naissance en échange d'un avantage. Il n'est même pas nécessaire que votre base de données comporte cette information. Disneyland offre désormais l'entrée de son parc aux personnes qui se présentent le jour de leur anniversaire, de même que Vinci leur offre une place de parking.

Tout comme votre horoscope du jour, un message personnalisé en marketing direct doit vous toucher personnellement bien qu'il soit écrit pour des millions de personnes. **La personnalisation n'est donc pas incompatible avec les campagnes très grand public.** C'est ainsi que Google personnalise sa page d'accueil à votre nom le jour de votre anniversaire. Mais attention aux espoirs déçus ! Vous aurez beau accéder au rang de « client VIP » chez Gap ou Adidas, comme je l'ai fait, vous ne verrez venir ni avantage, ni même message d'anniversaire...

C'est tout l'inverse d'Amazon qui vous propose de commander le nouvel opus d'une série dont vous avez acheté le premier tome, ajoutant que les vingt premiers acheteurs recevront un exemplaire dédicacé. Sans compter les recommandations que le site vous soumet régulièrement. Lorsque vous recevez un cadeau *via* Amazon, il est joliment emballé et assorti d'une carte personnalisée. Un beau défi pour les libraires qui, malgré, leur proximité physique avec leurs clients, n'atteignent guère un tel niveau d'intimité de la relation ! Et dans un simple email, Amazon suit votre commande avec un summum de personnalisation : confirmation de l'achat, liens permettant de procéder à une annulation, à une réclamation, à un changement d'adresse ou au traçage du colis. Avec la plus grande efficacité et en un seul geste, le site réduit ainsi le *customer effort score*. Bill Price, le premier vice-président chargé de la relation client d'Amazon, affirme d'ailleurs que **nous passons du *customer relationship management (CRM)* aux *customer managed relations (CMR)***. En d'autres termes, le client gère lui-même la relation grâce aux outils qui lui sont offerts.

Autre exemple très intéressant d'utilisation des données personnelles, Orange vous prévient par email qu'un orage se prépare dans votre région et vous conseille de débrancher votre Livebox.

**Signe des temps, les marques de grande consommation, plutôt habituées au marketing de masse, entrent dans une dimension personnalisée de la relation client.** Evian livre désormais à domicile des bouteilles dont l'étiquette peut être personnalisée. L'application MyDarty permet de télécharger la notice des appareils et de poser en direct une question sur le produit que l'on est en train d'utiliser.

## Autonomisation du client et efficacité du vendeur

**La personnalisation va de pair avec une autonomisation du client.** Dans les boutiques Clinique, on vous suggère d'arborer un bracelet dont la couleur indique le degré d'autonomie dont vous souhaitez jouir : vert si vous avez du temps pour être conseillé, blanc si votre temps est compté, rose vous souhaitez arpenter tranquillement le magasin. La boutique Banana Republic des Champs Elysées propose une expérience de *personal shopping* du même registre. **La distribution, plus que tout autre secteur, a un défi considérable à relever en termes de reconnaissance du client et de personnalisation de l'expérience.**

La logique d'autonomisation doit aussi valoir pour le personnel en contact. Dans certains magasins Sephora, les vendeuses sont équipées d'un iPod leur donnant accès à l'historique des clients. **Car le défi des distributeurs n'est pas tant de connecter leurs magasins que leur force de vente, elle qui doit se montrer à la hauteur de clients de plus en plus experts.** Le parcours des clients est désormais multicanal, combinant points de vente et Internet. Or, ils ont besoin d'être traités de la même façon sur tous les canaux. Comment imaginer un système de recommandation aussi efficace que celui d'Amazon dans un magasin de grande distribution ? Comment parvenir à grande échelle à une intimité et une personnalisation dignes de celles d'un commerçant de quartier qui connaît vos moindres habitudes ?

Lire en complément le billet du blog [sensduclient.com](http://sensduclient.com) publié suite à la convention intitulé « madame Martin, cliente de l'année 2012 » <http://bit.ly/VajjIO>

Nouveaux styles de consommation et nouveaux modes relationnels avec les organisations

---

**Dominique Lévy-Saragossi**  
**Directrice générale d'Ipsos France**

Les Français sont d'étranges personnages, qu'il convient de traiter avec douceur et considération. Pourquoi étranges ? Parce qu'ils cumulent deux particularités : **ils sont l'un des peuples les plus pessimistes mais aussi les plus heureux au monde**. Si la crise a profondément entamé le moral des Français, elle a encore davantage affecté leur capacité à faire confiance, que ce soit aux politiques, aux institutions ou aux marques. « *Ce n'est pas à nous d'être fidèles à la marque, c'est à la marque de nous être fidèle* » me disait récemment un consommateur, résumant parfaitement l'état d'esprit qui prévaut aujourd'hui.

**Le paradoxe français, entre pessimisme et hédonisme**

Les Français se disent persuadés de vivre une période difficile qui les place en situation de risque dans les domaines financier, professionnel et familial. Ils sont 48 % à penser pouvoir perdre leur emploi. **C'est donc à des individus qui ont perdu confiance et qui ont peur que les marques proposent d'acheter et d'investir davantage, de leur accorder du crédit et de leur être fidèles**. Sur quels éléments positifs peuvent-elles jouer ? Dans ce marasme global, les Français considèrent qu'ils vont plutôt bien. Ils ont peut-être oublié qu'ils étaient riches et privilégiés, mais pas que leur vie était agréable. Dans une étude réalisée pour la Foire de Paris, 84 % des personnes interrogées se disent même joyeuses. Aussi les Français sont-ils en quête d'hédonisme. **Ils sont 80 % à déclarer que l'important dans la vie est de se faire plaisir**. C'est ce paramètre qui tire la consommation, même en période de crise. D'où une première recommandation : bien traiter ses clients, c'est d'abord penser à leur faire plaisir.

**Une priorité : faire plaisir aux clients**

La principale source de plaisir des Français réside dans le lâcher prise, l'absence de contrainte, l'évasion, l'agréable plutôt que le raisonnable. **Le sentiment d'insécurité économique n'empêche pas de consommer par plaisir, ni de payer plus cher des produits ou services de qualité**. On a beau manquer d'argent, on refuse de se considérer comme pauvre. Insistons sur ce trait particulièrement frappant : les messages des marques appelant de façon offensive à réaliser des économies renvoient les Français à leur crainte de la pauvreté et du déclassement. Ils les rejettent. S'ils font leurs courses chez Leclerc, c'est pour continuer à consommer comme les autres. Se tourner vers le *hard discount* serait renoncer à la qualité et au plaisir, voir à la dignité.

**La qualité, une marque de reconnaissance**

La notion de qualité est omniprésente dans le discours des consommateurs, renvoyant à des dimensions objectives mais aussi affectives, morales voire idéologiques (qualité environnementale, impact sociétal d'un produit). Le luxe, parce qu'il est associé à une qualité revendiquée et pérenne, voit sa valeur et sa désirabilité s'affirmer. **A travers cette quête de qualité, les clients expriment le besoin d'être reconnus dans leur individualité et leur dignité, malgré un contexte économique difficile**. Il n'est pas question qu'ils se contentent de peu. Ils attendent des marques des propositions intègres et personnalisées.

## Entre plaisir individuel et recherche de contact humain

Le principal élément dont les consommateurs se sentent privés au quotidien est le contact entre individus. **Leur critère de choix d'un point de vente est avant tout sa proximité, suivi de sa « taille humaine ».** Le sourire de la boulangère a presque autant d'importance que la qualité du pain ! Le consommateur aspire ainsi à un service personnalisé et réhumanisé. Toute la difficulté pour les entreprises est de combiner cette aspiration avec les attentes de rapidité et de virtualisation qui s'expriment par ailleurs. McDonald's instaure par exemple un service à table pour les personnes qui aspirent à une restauration plus conviviale. Free, qui a rencontré moult difficultés avec son service à distance, se dote de magasins. Même les banques en ligne ouvrent des cafés pour accueillir leurs clients. **Plus la marque humanisera son produit ou service, plus elle bénéficiera de tolérance de la part des consommateurs :** on tolère davantage de la part de quelqu'un que de quelque chose. Si le service est impeccable et la vendeuse sympathique, je peux être intéressé par un produit qui ne m'attirait pas *a priori*. Le premier critère de choix d'une crème de soins dans une parfumerie est d'ailleurs le conseil de la vendeuse.

**Les clients, surinformés grâce à Internet, reprochent aux vendeurs de manquer de formation et de passion à l'égard des produits.** Les vendeurs n'échappent pas, en effet, au sentiment de fatigue très largement partagé par les Français. Seuls 38 % des Européens ont eu le sentiment de traiter avec un vendeur compétent lors de leur dernier achat. Ils en attendent de la politesse, du conseil et de la disponibilité. Avoir de vrais interlocuteurs, être pris en charge lorsqu'on rencontre un problème, voilà ce qui compte.

## Civilité, gentillesse : réintroduire de la douceur au quotidien

Les traits individuels qui importunent le plus les Français sont le manque de savoir-vivre et l'agressivité. Pour remplir leur ambition de personnalisation, les entreprises doivent donc se soucier de réintroduire de la gentillesse dans leurs relations avec leurs clients. Elles ont tout à gagner à édicter comme valeurs la politesse, la tolérance, le respect, l'honnêteté et la sincérité. Si la campagne de la RATP sur les incivilités rencontre un écho très favorable, c'est qu'elle décrit des situations qui nous contrarient tous au quotidien.

**La demande de gentillesse des Français n'est pas sans contradiction : soyez rapide mais prenez votre temps avec moi, soyez efficace mais traitez-moi comme un individu singulier !** Comment le marketing peut-il concilier ces dimensions ? Rappelons tout d'abord que les consommateurs sont infidèles et incohérents. Ils arbitrent en permanence entre les produits haut de gamme, milieu et bas de gamme. Cessons donc de les catégoriser en fonction de leurs pratiques passées ou de la capacité à dépenser qu'est censée dénoter leur profil socio-économique.

Le marketing doit changer, car les consommateurs évoluent plus vite que lui. Ils ont une compréhension intuitive du pouvoir qu'ils détiennent dans la relation avec les marques. Il est inimaginable de ne pas nouer avec eux un dialogue, de ne pas les écouter, d'espérer les comprendre à leur insu et leur imposer quoi que ce soit. **La marque doit désormais se mettre à leur disposition.** Il ne s'agit plus de délivrer des messages, mais de proposer des contenus à partir desquels construire une relation, ouvrir un dialogue.

Enfin, il faut être partout. C'est probablement le plus difficile. **Le concept de « vertuosité » résume bien ce nouveau positionnement des marques :** il leur faut être à la fois vertueuses, c'est-à-dire de respecter des critères d'intégrité (ne pas mentir, ne pas se tromper) et présentes partout, en jonglant entre d'innombrables moyens de communication.

Il y a quelques années, j'entendais des étudiants citer Nutella comme une des premières marques intègres. La raison : cette marque ne ment jamais, offre depuis toujours un produit de qualité constante. Quand a éclaté le scandale de l'huile de palme, Nutella a reconnu utiliser cet ingrédient mais a assuré en maîtriser la provenance. Il n'avait pas de raison d'y renoncer. Car la vraie valeur de Nutella n'est pas son contenu, mais sa pérennité. Voilà comment faire preuve de « vertuosité », c'est-à-dire être tout à la fois très habile et très vertueux.

## Les différentes familles de réclamants

---

**Laurent Garnier**  
**Directeur associé de KP/AM**

Identifier des typologies de clients réclamants n'est pas une tâche aisée, car un même consommateur peut adopter un comportement de réclamation très différent selon l'entreprise à laquelle il s'adresse, mais aussi au cours d'une même réclamation. De simples demandes de renseignement peuvent se transformer rapidement en messages acerbes lorsqu'elles ne sont pas ou mal traitées. Différents profils de réclamants se dégagent néanmoins, sans constituer des modèles absolus.

- **Le négociateur**

Il entend tirer le maximum de la situation, sans vous faire de cadeau. Vous aurez tout intérêt à **devancer sa demande de geste commercial** pour garder la main sur la relation.

- **L'affabulateur**

Manquant de confiance dans la capacité des entreprises à réparer leurs torts, il a tendance à surdéclarer ce qui lui est arrivé. Face à lui, l'enjeu est de **restaurer la confiance**, sans mettre en doute de sa version des faits. Il faut lui démontrer que l'entreprise se mobilise pour régler son problème.

- **Le story teller**

Il vous raconte son histoire par le menu et dans les moindres détails, ce qui témoigne de la confiance qu'il vous accorde. Manifestez-lui de la considération en construisant un **relationnel de qualité** et en créant une rupture de tonalité relationnelle par rapport à la situation qui lui a causé une déconvenue.

- **Le maître chanteur**

Contactez la presse, créez un blog... Il est prêt à tout pour que justice lui soit rendue. Il est indispensable d'**identifier sa réclamation le plus tôt possible** et d'en faire une priorité. Vous devez lui prouver rapidement que vous traitez son cas, pour l'apaiser.

- **Le distancié**

Il ne souhaite pas entrer dans la mêlée et veut obtenir satisfaction sans se battre. Cependant, il vous attend au tournant. **Ne vous laissez pas abuser par son détachement apparent.** Démontrez-lui que sa réclamation est en cours de traitement et proposez-lui spontanément une compensation.

- **Le procédurier**

Il utilise un vocabulaire technique, précis. **Traitez-le avec autant de précision qu'il en use à votre égard**, en justifiant point par point tous vos arguments.



- **Le cocu**

Il s'estime trahi par la marque, avec laquelle il pensait avoir une relation privilégiée. Son traitement demande **du relationnel avant tout**. Si vous l'informez de surcroît que sa réclamation a permis d'améliorer vos process, il en sera enchanté.

- **Le timide**

Il ose à peine formuler sa demande. **Facilitez-lui sa démarche de réclamation** en faisant preuve d'écoute et d'empathie, et proposez-lui un dédommagement même minime.

- **Le revanchard**

Version avancée du maître chanteur, il exprime une rage absolue contre la marque et entend le faire savoir publiquement, notamment sur les réseaux sociaux. **Recontactez-le le plus rapidement possible** et expliquez-lui votre position, pour désamorcer le sentiment d'injustice qu'il ressent.

- **Le revendicatif décomplexé**

Tenant un discours consumériste et revendicatif, il entend communiquer avec vous d'égal à égal. Il faut le valoriser et **lui donner le sentiment qu'il est unique** en personnalisant l'ensemble des communications qui lui sont destinées. Face à lui, évitez surtout de vous retrancher derrière des problèmes de procédure interne.

## Echanges avec la salle

---

### Segmenter les réclamants, mais en toute équité

#### *Question d'un participant*

En établissant des profils de réclamants, ne court-on pas le risque d'une absence d'équité dans le traitement des réclamations ?

#### *Thierry Spencer*

Chacun sait qu'une réclamation est mieux traitée si elle est envoyée par courrier recommandé... Nous travaillons justement sur l'établissement d'une norme française qui rendrait transparent le traitement de toute demande client.

#### *Remarque d'un participant*

Le fait que des process de traitement des réclamations soient appliqués de façon équitable aux clients n'empêche pas les collaborateurs d'adapter la tonalité relationnelle de leur discours.

### L'autonomie des employés, enjeu majeur de la personnalisation

#### *Philippe Détrie, Délégué général de l'AMARC*

Avez-vous le sentiment que les entreprises mettent en place des processus qui tiennent compte de l'humain, dans une logique de personnalisation ?

#### *Laurent Garnier*

La personnalisation est encore souvent factice. Il ne suffit pas d'appeler les clients par leur prénom ! Ce qui compte est que l'entreprise sache lire entre les lignes d'une réclamation, en saisisse l'attente implicite. **La vraie personnalisation réside dans le décodage de cet implicite.**

#### *Thierry Spencer*

Alors que le consommateur demande que l'entreprise prenne soin de lui et lui consacre du temps, les services de relation client et les centres d'appel visent une productivité accrue et mesurent les temps de communication. **En termes de management, l'enjeu majeur réside dans l'autonomie donnée aux collaborateurs pour traiter les demandes au rythme des clients.** Les opérateurs du service peuvent être acteurs du changement des processus et des scripts. Ils doivent se les approprier pour s'en affranchir si nécessaire.

#### *Dominique Lévy-Saragossi*

L'écart est grandissant entre le discours de la relation client, les pratiques de management et les impératifs économiques des entreprises. Les consommateurs sont pour partie conscients de l'injonction paradoxale devant laquelle sont placées les organisations, entre performance et désir d'un service humain et non-marchand. **Ils demandent que l'on mette un peu d'intelligence dans les process.** A cet égard, la réponse réside dans l'autonomie et le management des équipes en contact. Le paradoxe est que le management consiste aussi à délivrer du profit pour l'entreprise. Comment instiller une marge de manœuvre et de liberté dans un cadre contraint économiquement ? Bien souvent, on développe des techniques d'économie (*outsourcing*,

délocalisation) qui aboutissent à ce que le client reçoive plus ou autant, mais avec une satisfaction moindre.

### L'empathie, cela se travaille

*Question d'un participant*

**Le chiffre d'affaires engendré par nos clients réclamants augmente de 30 % dans les douze mois qui suivent leur réclamation.** C'est pourquoi nous suscitons les réclamations et ne bridons pas les durées d'appel. La relation fait toute la différence sur le long terme. L'un de ses secrets est l'empathie. Toutefois, comment développer cette qualité humaine chez les conseillers ?

*Dominique Lévy-Saragossi*

L'une des pistes consiste à **travailler sur la satisfaction et le bien-être au travail des employés.** En effet, comment peut-on être empathique quand on n'a pas le sentiment d'être soi-même traité avec empathie par son entreprise<sup>2</sup> ? Une autre piste est de parvenir à concilier les process, qui sont nécessaires, avec une relation portée par des conseillers ayant un cœur, dotés de patience, de passion et d'intérêt pour les clients.

*Laurent Garnier*

Nous aidons les collaborateurs à décoder la voix du client, à comprendre ses attentes implicites. C'est un exercice passionnant pour les employés, et qui revêt une vraie portée pour les consommateurs.

*Remarque d'un participant*

Alors que certains conseillers ont une empathie naturelle, qu'il faut parfois refréner pour qu'elle ne tombe pas dans la sympathie, d'autres refusent de donner au client si lui-même ne leur manifeste pas du respect. Je leur conseille alors de donner pour recevoir. Quand un client ne vous dit pas bonjour, c'est qu'il est préoccupé et ne se sent pas respecté par l'entreprise. L'objectif du conseiller doit être de lui faire dire en fin de conversation « merci de votre écoute et de votre attention, à bientôt » et de le refidéliser. **C'est une satisfaction pour le collaborateur que d'être allé plus loin que sa première réaction instinctive.**

*Thierry Spencer*

Je vous conseille quatre ouvrages passionnants sur ce sujet :

- *L'art de l'enchantement : Comment influencer les cœurs, les esprits et les actes* de Guy Kawasaki et Marylène Delbourg-Delphis, Diateino, 2011 ;
- *Stop Trying to Delight Your Customers* de Matthew Dixon, Karen Freeman et Nicholas Toman, Harvard Business Review, juillet-août 2010 ;
- *Les employés d'abord, les clients ensuite, comment renverser les règles du management* de Vineet Nayar, Diateino, 2011 ;
- *Delivering Happiness : A Path to Profits, Passion, and Purpose* de Tony Hsieh, Writers Of The Round Table Press, 2012.

---

<sup>2</sup> Voir Serge Tisseron, *L'empathie au cœur du jeu social*, Albin Michel, 2010.

## Facteurs clés de succès pour répondre efficacement au besoin de personnalisation

---

Ralph Hababou  
Directeur général de PBRH Conseil

### Trente ans de mutations du service

En 1986, je commençais mon livre *Service compris*<sup>3</sup> par un proverbe chinois : l'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique. Ce proverbe est-il vraiment parvenu jusqu'en France ? Nous souffrons en effet de l'image d'un peuple mal aimable et peu accueillant. A tel point que certains ont jugé aberrant, à l'époque, que Disneyland s'installe dans notre pays... Ces années 1980 et 1990 étaient, quoi qu'il en soit, une époque bénie où l'entreprise réaffirmait sa prédominance et redécouvrait le client. Ce temps paraît lointain : personne ne parlait alors de la Chine ni de l'Inde comme de puissances économiques, le *low cost* n'existait pas, le client ne pouvait se renseigner qu'en se rendant en magasin, ce qu'on lui faisait payer parfois très cher...

En 1994, j'ai participé à l'aventure — ou plutôt aux pertes — de Columbus Café, dont nous espérions qu'il devienne le nouveau Starbucks. Puis je suis revenu à mon premier métier du service en 2005 et ai constaté à quel point mon approche avait vieilli : Internet avait changé la donne, les entreprises et les marques étaient mises en cause. D'où mon livre *Service gagnant, les secrets des entreprises qui créent la différence*<sup>4</sup>. **Car plus que jamais, il s'agit désormais de se différencier. On peut y procéder de deux façons, soit par le bas via le *low cost* et le *hard discount* (qui ne dispensent pas de s'occuper du client) soit par le haut, par l'innovation, la qualité et la relation.** C'est aujourd'hui, me semble-t-il, la seule façon de créer de la valeur. Les techniques du service client sont largement connues et publiées. Faire la différence dans ce contexte, c'est donc se remettre en cause en permanence, évoluer. Or nos entreprises sont encore encombrées de pratiques obsolètes. Combien sont-elles à indiquer encore un numéro de fax sur leurs cartes de visites mais à ne pas avoir d'application iPhone ? Et ceci à l'heure où l'on prédit la disparition de Facebook, trop attaché à l'ordinateur et trop peu développé sur les *smartphones* !

### Faire du client un promoteur de la marque

Quelle est notre capacité à émerveiller le client ? Malgré les discours enchanteurs en matière de service, la réalité est bien différente. **Réaffirmons à cet égard l'importance du *net promoter score* (NPS), qui pose la seule vraie question : le client a-t-il envie de parler de la marque autour de lui ?** A-t-il été suffisamment émerveillé pour la recommander ? Pendant quinze ans, Nespresso n'a fait aucune publicité en France et ne s'est développé que par le bouche à oreille et le parrainage. Carglass, à la fin d'une intervention, demande au client de l'évaluer sur la grille NPS. Le plus intéressant est sa question complémentaire : **qu'aurions-nous dû faire en plus pour mériter la note maximale ?** Car sur une grille de 1 à 10, ce n'est qu'à partir de 9 que le client est

---

<sup>3</sup> Ralph Hababou, Dominique Xardel et Philippe Bloch, *Service compris, les clients heureux font les entreprises gagnantes*, Marabout Vie professionnelle, 1998.

<sup>4</sup> Ralph Hababou, *Service gagnant*, Editions Générales First, 2007.

un promoteur. L'entreprise ne peut pas se contenter de moins. Elle doit gravir les différentes strates de la pyramide du service :

- **le service de base** : répondre aux appels ou aux emails des clients, suivre leurs dossiers ;
- **le service facilitant** : offrir la possibilité de joindre un conseiller à toute heure, de bénéficier d'une assistance technique...
- **le service différenciant** : c'est celui que vous êtes le seul, pour le moment, à proposer ;
- **le service épatant** : il va au-delà des attentes du client, crée la bonne surprise. C'est lorsqu'un vendeur de grande surface, voyant un jouet dans votre caddie, vous propose les piles qui ne sont pas incluses et sans lesquelles vous risquez d'écorner le soir même votre image de papa épatant. Le vendeur ne s'est pas occupé du client mais de l'être humain qu'il y a derrière, du père qui réussira son effet auprès de son enfant.

### Cinq bonnes pratiques du service client

L'expérience des lauréats de l'élection du service client 2012<sup>5</sup> fait ressortir cinq bonnes pratiques.

- **L'orientation client au cœur de la stratégie**  
L'orientation client doit être portée au plus haut niveau, par une direction générale réellement engagée et qui en fasse l'affaire de tous. A terme, toute l'entreprise pourrait devenir le service client. Service commercial, service informatique... quiconque devrait être capable de répondre au client et de l'aider.
- **L'humain au centre du dispositif**  
Pourquoi donnerais-je le meilleur de moi-même alors que mon patron ne me dit pas bonjour ? Valoriser l'humain, cela passe par un recrutement sélectif, une formation continue, un bien-être au travail et un esprit d'équipe. Cela demande aussi de faire gagner les collaborateurs en responsabilité et en autonomie. Le script est mort, vive l'autonomie ! Il faut pour cela reconnaître et valoriser les conseillers, et animer des challenges.
- **Une maîtrise implacable des process**  
Le CRM doit être au service de la relation client et non l'inverse. Les directions des systèmes d'information doivent acquérir la culture du client afin d'élaborer des process permettant de répondre efficacement aux demandes et aux réclamations. On peut judicieusement miser sur le *self care*, à condition qu'il soit efficace. En effet, le client a envie de se débrouiller seul autant que possible. De ce point de vue, la génération 20/20 qui aura vingt ans en 2020, et qui aura toujours connu un monde hyperconnecté, impose progressivement sa manière de consommer. Elle n'utilisera demain que des tablettes et des *smartphones*, délaissant les ordinateurs. Elle ne fréquentera plus que des magasins offrant une expérience forte et surprenante. Elle n'enverra plus d'emails mais communiquera par messagerie instantanée. L'entreprise doit donc acquérir une parfaite maîtrise du multicanal.
- **Dernières pistes, avoir un temps d'avance sur l'avenir et mener une préparation olympique.**

Au total, le client a pris le pouvoir et n'entend plus le céder. Cela nécessite pour les marques de retisser une relation avec lui sur des bases radicalement nouvelles.

---

<sup>5</sup> Ralph Hababou, *Les secrets des lauréats de l'élection du service client de l'année 2012*, PBRH Conseil, 2012 – [www.pbrhconseil.com](http://www.pbrhconseil.com).

## Les enjeux de la personnalisation pour le management

---

Vincent Cespedes  
Philosophe

L'entreprise s'ouvre à de nouvelles approches, notamment philosophiques, car elle est en quête de sens, de valeurs et d'une analyse systémique de ses enjeux. Le regard philosophique a justement la prétention d'apporter du nouveau et d'établir des connexions d'idées inédites. Je traiterai aujourd'hui de la relation client sous une double approche, tout à la fois prospective et centrée sur la notion de « mélange humain ». Ceci en m'efforçant de mettre en œuvre ma devise philosophique : transformer la complexité en complicité. **Il s'agit de réintroduire l'humain dans les organisations complexes, souvent tentées de privilégier les approches expertes et techniques, voire technocratiques.**

### Transformer l'onde de choc en onde de charme

La relation client est en prise avec l'humain et avec ses failles. Face à un client mécontent, son enjeu est de transformer l'onde de choc, c'est-à-dire la propagation d'une violence plus ou moins marquée, en onde de charme, d'enchantement, de satisfaction. Il s'agit de disséminer de la douceur, de la gentillesse, de l'écoute, de l'entraide. L'onde de charme est la propagation de la vie, de l'humanité, de la puissance humaine non pas pour écraser l'autre mais pour être plus fort avec lui. **La meilleure façon de contrecarrer l'onde de choc est de lui opposer une immense dose d'empathie, de douceur, de générosité et d'humilité.**

Comment les entreprises peuvent-elles y parvenir ? Commençons par une mise en garde prospective. Si elles appliquent toutes les mêmes recettes, leurs consommateurs seront submergés par une onde de charme forcée, robotisée. Ils s'en laisseront. Prenons garde au risque de saturation issue d'une volonté partagée par tous de faire plaisir au client. Le bonheur, lorsqu'il devient une idéologie, est infect et contre-productif.

### Miser sur l'intelligence connective

**Un autre risque serait de ne pas prendre conscience qu'émerge une génération hyperconnectée et dotée d'une capacité humaine nouvelle, d'une intelligence non plus individuelle (celle de l'érudit), non plus collective (celle du *brainstorming*), mais connective.** L'hyperconnexion développera chez l'homme cette nouvelle forme d'intelligence, demandant des connexions neuronales spécifiques. L'intelligence connective désigne la capacité à être éminemment plus intelligent qu'on ne le serait individuellement, et ceci en se connectant à des réseaux, en échangeant et en dialoguant mais en restant seul. Cette forme d'intelligence modifie la nature des échanges. La jeunesse pour qui elle est naturelle partage immédiatement tout ce qu'elle apprend pour obtenir une validation de ses pairs et de son groupe. Cela provoque d'ores et déjà, sans nul doute, une révolution anthropologique, comme le fut naguère l'écriture.

**Cette jeunesse hyperconnectée aura pour obsession de ne pas être manipulée, que ce soit par un journal télévisé, une publicité ou tout message lui étant destiné.** On ne l'y trompera pas. Un message d'anniversaire envoyé par une marque pourrait exploser au visage de cette dernière.

Dès lors, quelle ligne suivre pour les entreprises ? Si elles pratiquent une personnalisation informatisée, visiblement industrielle, elles ne feront que renforcer la paranoïa de la manipulation et courront à leur perte. L'une des solutions, actuellement privilégiée par beaucoup, réside dans une industrialisation invisible de la relation client. Reconnaissons que cela reste de la manipulation. L'intelligence connective le percevra rapidement.

### Traiter la complicité

Une autre solution consiste à transformer le processus industriel. Comment sortir d'une hyperpersonnalisation industrielle, par process et stéréotypée, pour parvenir à traiter la complicité ? Ceci pose quatre enjeux.

- **La convivialité personnalisée**

La convivialité est un concept philosophique travaillé depuis l'Antiquité, d'Aristote à Ivan Illich, qui désigne le vivre ensemble. Elle se réfère donc à la vie, que par définition nul ne peut contrôler. La vie vous débordera toujours. **Les structures gagnantes de demain deviennent de plus en plus organiques, vivantes, non mécaniques.** Elles ont affaire à l'impondérable, au « tremblé » de la vie, à l'oscillation qui en est indissociable. **Face à une matière vivante et « tremblée » comme l'est le client, vous devrez toujours jouer avec de l'improvisation.** Je me réfère là plus particulièrement au jeu du jazzman, où l'improvisation est centrale sans être débridée.

La métaphore musicale est d'ailleurs très éclairante. Le soliste qui joue une partition de piano manifeste une intelligence individuelle. L'orchestre qui exécute une symphonie sollicite, quant à lui, une intelligence collective. Le bon déroulement du morceau nécessite une hiérarchie précise entre ses membres. Les ensembles de jazz, enfin, s'appuient sur une intelligence connective : les musiciens suivent des partitions précisément écrites mais comportant des interstices où ils jouent ensemble en improvisant. Cela demande de s'écouter, de ne pas empiéter sur les autres et de savoir les mettre en vedette au moment opportun. Quand le bassiste montre toutes les compétences pour être la star, il est mis sur le devant de la scène, valorisé et gratifié. Ne pourrait-il pas en être de même d'un conseiller clientèle ?

La convivialité, c'est la prise en compte de l'autre dans son tremblé émotionnel, avec toute la complexité des sentiments et des comportements qui le caractérise. Comment ne pas lui opposer des processus robotisants ? En faisant preuve d'enthousiasme, en transmettant de la passion. **Pour le vendeur ou l'opérateur, la marque doit être empreinte d'une forme de passion qu'il puisse véhiculer dans le tremblé de la vie, dans l'improvisation.** Oublions donc les process rigides et les scripts inauthentiques.

La convivialité véhicule aussi de la générosité, une façon d'appréhender autrui avec humanité. Ajoutons à cela la notion de fécondité : une relation généreuse, conviviale, vous donne des idées nouvelles et de l'énergie, vous nourrit. **Comment le personnel de terrain pourrait-il lui aussi transmettre de l'énergie ?**

Insistons enfin sur l'indispensable authenticité, indissociable de la capacité à improviser avec le client. **Improviser, c'est s'autoriser à hésiter, à bafouiller.** C'est justement ce qui vous rend attendrissant, suscite de l'empathie à votre égard. Remettons au goût du jour dans l'entreprise la capacité à être ému, à chercher ses mots, à recevoir l'autre. Cela fait certes perdre du temps,

mais fait gagner en humanisation de la relation et du traitement des insatisfactions. L'émotionnel doit donc être en jeu dans une relation conviviale, personnalisée et humaine.

- **La traçabilité émotionnelle du client**

Comment mettre par écrit, pour pouvoir l'archiver et le transmettre, l'impondérable de l'humain, le tremblé que l'on a décelé dans chaque interaction avec le client ? Comment garder une trace de la connaissance du client acquise de façon subtile en « entrant dans ses plis », définition étymologique de la complicité ? **Comment codifier, sans écrire 300 pages de roman, tout ce que le client ne dit ni dans son état civil ni dans la base de données ?** Pour y répondre, j'ai créé un système de synthétisation des données humaines, le langage Phénix. Chaque entreprise peut créer le sien. L'essentiel est que ce langage, outre sa pertinence analytique, puisse être consulté par tous les vendeurs et employés. D'autant que ces derniers sont spécialistes de l'implicite humain et savent capter des émotions dans une simple intonation.

- **La « charmification » empathique du client**

Transformer l'onde de choc en onde de charme est ce que j'appelle la « charmification ». Celle-ci doit opérer avec empathie auprès de tout client, y compris mécontent. Cela passe certes par le relationnel, mais surtout par **la capacité du vendeur, en comprenant subtilement les implicites du client, à se nourrir énergétiquement au contact de celui-ci.** Aujourd'hui, les vendeurs s'épuisent à donner d'eux-mêmes de façon généreuse, en essayant de répondre à tous les *desiderata*. Ils y perdent leur force. Il faut qu'ils puissent se nourrir d'une relation véritablement humaine avec les clients. L'avantage de ce « mélange humain » est d'opérer à double sens : l'empathie du vendeur suscitera celle du client. Cela implique que le vendeur, lui aussi, dévoile sa patine humaine, sa profondeur relationnelle, tout comme un bon médecin ou un bon professeur transmet de la passion et un peu de lui-même. La « charmification » demande donc de développer de l'empathie et de l'agilité d'esprit.

- **L'agilité efficiente**

Cette agilité doit être efficiente, c'est-à-dire accorder autant d'importance au but visé qu'aux moyens mis en œuvre pour y parvenir. **A l'heure du respect et de la singularisation du client, on ne peut plus être seulement efficace, c'est-à-dire atteindre son but qu'importe les moyens.** L'efficience demande de choisir ses moyens, d'autant qu'ils influenceront la fin et coloreront la valeur éthique, déontologique, humaine de l'objectif. Les process que vous mettez en place caractériseront les buts que vous vous proposez. Grâce à cela, toute interaction permettra d'augmenter la complicité non pas du client avec votre marque ou vos vendeurs, mais avec ce qu'il y a d'humain et d'empathique dans votre marque.

En accédant à la dimension implicite du client, en dessinant son profil hyperpersonnalisé et évolutif, vous permettrez à vos vendeurs d'entretenir avec lui une relation humaine et leur donnerez de l'énergie. Vous ferez aussi de votre marque un organisme vivant se transformant avec ses clients. **Car demain, l'identité de l'entreprise proviendra aussi du mélange qu'elle entretient avec ses clients,** de même que notre identité à chacun s'est construite grâce à un mélange avec ceux qui ont compté émotionnellement pour nous. Nous sommes entrés dans un nouveau paradigme : la question n'est plus « être ou ne pas être », mais « être et ne pas être ». L'entreprise est aussi la somme de ses clients, qu'elle espère heureux et enchantés.



## Echanges avec la salle

---

### *Question d'un participant*

Des concepts que vous avez développés, je retiens l'humain et le charme. La difficulté, cependant, réside dans l'improvisation et la générosité. Comment les développer en interne ?

### *Vincent Cespèdes*

La générosité, dans laquelle Descartes voyait une passion, est plus encore une chaleur humaine, celle que l'on ressent dans l'accueil et l'hospitalité. **Le client qui franchit le seuil d'un magasin doit être respecté en tant qu'être humain, sans être circonscrit à sa capacité économique.** Cela peut passer par une simple phrase, un bonjour chaleureux, et même par un regard. Pour y parvenir, faut-il développer un talent d'acteur ? Plutôt qu'à l'école shakespearienne du théâtre qui enjoint d'imiter la réalité à la perfection, je me référerais à l'école stanislavskienne, celle de l'Actors Studio, qui invite à convoquer des vécus émotionnels pour interpréter pleinement une situation. C'est donc une capacité qui se travaille dans l'authenticité.

Insistons sur le fait que l'échange empathique est fécond des deux côtés. Trop d'ouvriers ont honte de leurs outils, trop d'employés déplorent de ne pas avoir les moyens de bien travailler. C'est une source de stress majeure que l'entreprise doit éradiquer à tout prix. **Faire tomber ce stress, c'est libérer les esprits et la créativité, mais c'est aussi permettre la relation humaine.** J'y vois donc une thérapeutique pour l'entreprise. En prenant en compte le client dans son humanité, on réduit le stress du vendeur.

### *Question d'un participant*

La coconception et la coopération dans la gestion de la relation client, voire dans la gestion de la réclamation, ont-elles un lien avec les concepts que vous avez développés ?

### *Vincent Cespèdes*

Oui, et ce lien est fondamental. Demain, dès lors que vos clients feront votre identité et que vous participerez au même orchestre, vous devrez composer avec eux. **Nous parlerons à l'avenir de covalorisation : les valeurs que vous édicterez seront transformées au contact de vos clients.** Les entreprises devront donc mettre en place une plasticité identitaire, en se nourrissant de la valeur apportée par les clients.

### *Question d'un participant*

Le langage Phénix ne présente-t-il pas le risque-t-il de figer et de schématiser une perception du client subtile et fugace ?

### *Vincent Cespèdes*

Ce langage se présente comme un jeu où l'on manie des symboles. La combinaison des items peut donner lieu à 400 000 milliards de combinaisons. Autant dire qu'il ne schématise pas l'humain ! En outre, les valeurs intersubjectives y sont décrites par des symboles et non par des mots. Ce langage est donc suffisamment complexe et profond pour prendre en compte l'impondérable, et suffisamment précis pour tracer le profil implicite d'un individu.

## Vie de l'association

---

*Raphaël Colas, membre du bureau de l'AMARC*

Il est important que nous partagions tout d'abord un élément d'actualité. En octobre 2012, le ministre de la consommation Benoît Hamon indiquait dans une interview que le gouvernement entendait lancer un projet de loi sur l'intégration de l'action de groupe dans le droit français. Le Centre national de la consommation s'est prononcé en faveur d'une telle mesure, préconisant que la saisine provienne des associations de consommateurs. Rappelons que récemment, la Communauté européenne a condamné à hauteur de 1,4 milliard d'euros des entreprises ayant conclu une entente sur les tubes cathodiques. C'est dire l'ampleur des conséquences possibles.

Venons-en à l'AMARC. Thierry Spencer, avec Testntrust, a sollicité l'Afnor pour que les clients qui s'expriment sur les entreprises puissent déposer des avis dans des univers de confiance. L'Afnor a initié des travaux sur la création d'une norme relative aux avis de consommateurs, réunissant la DGCCRF, la Cnil, les associations de consommateurs, les syndicats d'hôteliers et de restauration et les principaux sites de dépôts d'avis internationaux et français. Elle a confié la présidence de cette commission à l'AMARC en tant qu'entité neutre, représentative et capable de dégager un consensus entre des organismes et des professionnels aux positions parfois opposées. Les échanges ont été vifs. Le texte final propose aux sites de gestion d'avis de consommateurs des pratiques fortes pour fiabiliser les processus de collecte, de modération et de restitution de ces avis : les consommateurs devront pouvoir être contactés par les autorités de contrôle, les sites devront respecter des principes de fonctionnement rigoureux, les entreprises évaluées jouiront d'un droit de réponse. Nous vous invitons à participer à l'enquête publique lancée par l'Afnor à ce sujet.

Les études montrent que la très grande majorité des avis de consommateurs sont positifs. Nous devons donc encourager les dirigeants à mettre en place des dispositifs pour les capter et les susciter, d'autant que les commentaires positifs des clients constituent un magnifique outil de management de la reconnaissance auprès des équipes ayant délivré le service.

*Stéphane Bourrier, membre du Bureau de l'AMARC*

Voici quelques nouvelles des groupes de travail de l'AMARC. Le référentiel AMARC, datant de 2007, est en cours de rénovation et a fait l'objet d'une dizaine de réunions. Il a été qualifié auprès de deux entreprises volontaires : Landauer et la Société d'exploitation de la Tour Eiffel. Une deuxième vague de diagnostic surviendra au premier trimestre 2013. L'objectif est de présenter le référentiel en mars 2013 pour validation, afin que soient ensuite lancées les premières certifications. Nous bénéficions en cela du soutien appuyé de SGS.

Par ailleurs, une étude est menée avec la collaboration active de Reims Management School sur la gestion des comportements déviants dans le management de la réclamation client. Ses résultats seront présentés lors de la prochaine convention de l'AMARC.

Une enquête en ligne a été envoyée en décembre aux adhérents de l'AMARC pour identifier leurs attentes. Les premiers chiffres sont très encourageants. Vous êtes 96 % à vous dire satisfaits de l'Association et 97 % à être prêts à la recommander à votre réseau.

Enfin, le Bureau tient à saluer le travail des membres de la Commission de formation. Cinq formations se sont tenues en novembre et décembre, avec 100% de participants satisfaits.