



Innovation, relation et réclamation client :

Quoi de neuf ?

30 JUIN 2023 - ORANGE CAMPUS

Edito

Marie-Louis Jullien
délégué général de l'AMARC

Chers adhérents
et professionnels de la relation client,

Si la relation client peut légitimement concourir au titre du plus vieux métier du monde, elle demeure toutefois exposée à de fréquentes évolutions et de ponctuelles révolutions.

Alors que l'intelligence artificielle générative fait actuellement office d'épouvantail, l'ambition de cette 58^{ème} convention est d'explorer – modestement – ce qui fonde l'innovation et la rend opportune, pour nos organisations et nos marques.

Pour relever collectivement ce 13^{ème} travail d'Hercule, dirigeants et acteurs de la relation client témoignent de ces innovations qui pimentent leurs missions, qu'elles soient d'ordre techniques, managériales ou organisationnelles.

Aux côtés de ces regards stratégiques et opérationnels, le philosophe nous invite à maintenir la flamme de la vision critique pour constater que certaines évolutions nous poussent à nous dessaisir de notre libre arbitre au profit d'une vérité prescrite par la machine, une vie « prompte », où efficacité et rapidité pourraient se substituer à la joie de l'effort et du lien avec l'Autre. Et si la question était de réfléchir à ce que nous souhaitons sauvegarder ?

Enfin, l'occasion pour notre comité des fêtes de saluer la générosité et simplicité de nos témoins et de notre hôte, Orange, précieux partenaire de notre communauté !

Associativement nôtre,



© Vincent Colin

Sommaire



Innover ! Pour quoi faire ?

Didier Gambart,
vice-president
de Toyota Europe



Innovations managériales et organisationnelles...

Rami Baitiéh,
directeur général
de Carrefour France



Innovations technologiques et relation client : comment ça marche ?

Christophe Famechon,
directeur de la relation
clients de FNAC DARTY
Claire de Selve,
customer relationship
director EMEA d'Orange



Technologisation et marchandisation de nos existences

Eric Sadin, philosophe



Innover !

Pour quoi faire ?

Didier Gambart,
vice-president de Toyota Europe

« Comment Toyota a-t-il pu commettre une telle erreur ? », titrait en une, un journal américain il y a 25 ans lorsque le Groupe Nippon annonça son défi de concevoir la Prius, 1ère voiture hybride devenue iconique depuis. Cette anecdote résonne encore aujourd'hui auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise, rappelant que l'innovation est souvent étroitement liée à une vision et à une détermination farouche à améliorer les choses, que ce soit pour les clients ou pour l'époque.

Didier Gambart, **souligne que la justesse d'une innovation réside dans sa capacité à satisfaire le plus grand nombre, à apporter une valeur ajoutée au client ou à éliminer toute source d'insatisfaction.** Il déclare : « *La disruption est excitante, mais nous ne devons pas oublier que le troisième point d'irritation de nos clients est l'absence de places de parking dans nos concessions.* » Cette invitation ne diminue en rien l'importance accordée à l'innovation, mais elle encourage à s'ancrer dans la réalité du terrain plutôt que de se satisfaire de quelques réussites isolées. Cette résonance avec le terrain doit également se refléter dans les valeurs relationnelles de la marque, à savoir : rassurer, répondre et devancer les attentes et inspirer.

En plus de l'innovation technique, Toyota repense sa présence relationnelle en mettant l'accent sur trois aspects : **l'autonomie du client, la sobriété et l'écosystème.**



L'autonomie consiste à permettre à la marque d'adopter les modes d'expression choisis par le client, de pouvoir progresser dans la découverte de nos produits ou services en toute autonomie & liberté s'ils ne souhaitent pas un contact physique. La sobriété est une quête de communication plus parcimonieuse, mais plus pertinente. Quant à l'écosystème, il se manifeste dans la capacité à coordonner et à harmoniser les relations d'un même client avec les différents services et marques du groupe.

Enfin, au-delà des innovations et des efforts commerciaux, **la capacité d'une marque à être présente lors d'un dysfonctionnement ou d'une déception client, qui est quasi inévitable, demeure le meilleur moyen de fidéliser la clientèle.** Une déception est une opportunité de faire un client extrêmement fidèle si elle est le point de départ d'une démarche Kaizen pour corriger le problème rencontré avec efficacité. Le Kaizen est une méthode historiquement élaborée par Toyota, qui invite chaque entité à tirer des enseignements des sources d'irritation afin de progresser, « petit pas par petit pas ». Un moyen de tendre vers une autre quête du leader japonais : inviter chacun de ses concessionnaires à devenir le « *meilleur retailer de la ville et à incarner les valeurs de la marque au quotidien.* ». L'innovation est définitivement une question de culture, pas seulement technique. ●



© Vincent Coltr

Innovations managériales et organisationnelles...

Rami Baitié, directeur général de Carrefour France

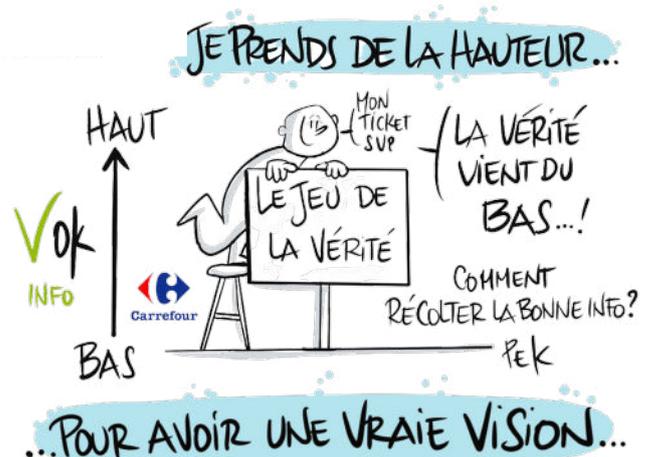
Dans le monde des affaires, arpenter le terrain et s'en nourrir pour gouverner revêt une importance primordiale. Cette approche, connue sous le nom de *Gemba*, est profondément ancrée dans la culture japonaise. Cependant, nos organisations françaises semblent moins familières avec cette démarche, notamment dans de nombreux secteurs où la proximité client est souvent négligée (euphémisme), reléguée aux métiers et fonctions identifiés comme subalternes.

Aussi, aligner l'ensemble de son comité exécutif sur des caisses enregistreuses en sortie de magasin ne se limite pas à susciter de simples anecdotes savoureuses. Cela favorise avant tout une reconnexion avec le terrain. En effet, lorsque la marque de distribution tricolore met le client au cœur de sa stratégie, ses décideurs ressentent ainsi, concrètement, les obstacles qui entravent leur quête.

Cette reconnexion avec le terrain symbolise une véritable révolution culturelle, orientée réclamation client. L'objectif est d'identifier un maximum d'insatisfactions pour s'attaquer méthodiquement à leurs causes profondes, afin d'atteindre l'excellence opérationnelle et relationnelle. Les équipes en contact avec le client jouent alors un rôle décisif dans cette révolution. **C'est pourquoi le principe de subsidiarité est promu à tous les niveaux de l'organisation**, invitant chacun à ne pas prendre de décisions qui pourraient être prises au niveau inférieur. **Si le niveau inférieur estime ne pas être le mieux placé**

pour décider, il délègue la décision au niveau supérieur. Cette approche nécessite de placer le client en priorité afin de ménager l'ego de chacun. Après tout, à quoi sert-on si nos équipes peuvent décider de manière autonome ? Cette démarche permet ainsi de redonner du sens aux missions de chacun, tout en favorisant responsabilisation et fierté.

Ces éléments pourraient qualifier une telle gouvernance « d'opérationnelle », voire « d'affective ». Cependant, il est essentiel de comprendre qu'une gouvernance exige à la fois une vision macro-économique et une connexion directe avec la réalité du terrain. Sans cela, la vision et les décisions risquent d'être déséquilibrées. En d'autres termes, une connaissance approfondie du terrain revêt une importance stratégique, et non tactique. Notre « Trublion de la distri », également officier de réserve dans l'Armée de l'Air et de l'Espace, ne contredirait probablement pas cette affirmation. ●





Innovations technologiques et relation client : comment ça marche ?

*Christophe Famechon, directeur de la relation clients de FNAC DARTY
Claire de Selve, customer relationship director EMEA d'Orange*

Fort de quelques 10 000 brevets, 8 000 collaborateurs, dont 700 chercheurs consacrés à la R&D, Orange est une marque forgée par et pour l'Innovation. Un ADN partagé avec le Groupe FNAC Darty, mariant désormais « contrat de confiance » et « agitateur de curiosités ».

Le leader des Telco explore de nombreux cas d'usage avec l'IA générative dans l'ensemble de ses pays. **Son enjeu est d'avancer sur deux jambes : innovation et expérience client.** Ainsi, la reconnaissance vocale est utilisée pour permettre aux clients d'être facilement reconnus par le service client, sans avoir à donner un numéro de compte. Le trajet de l'installateur à domicile est visible par les clients sur leur application Orange, afin de savoir quand il va arriver... Par ailleurs, l'IA générative permet à Orange de retranscrire des conversations téléphoniques et de générer automatiquement des tableaux de bords, d'injecter les données dans le CRM... Des services adaptés en fonction des différences culturelles de chaque pays où rayonne Orange, soit 8 européens et 18 africains.

De son côté, FNAC Darty s'est constitué une solide expérience dans l'usage de la visio' sur les parcours avant-vente et vente. Une expérience opportunément initiée juste avant les confinements sanitaires, suscitant depuis 300 000 contacts annuels. Aujourd'hui étendu

à l'après-vente, ce nouveau canal permet de mieux accompagner le client, mais aussi de mieux comprendre l'usage de certains produits. Toutefois, **le retailer souligne avec force les vertus des avis exprimés sur les réseaux sociaux** ; leurs exploitations en interne ayant permis aux clients - et par extension au service client - de reprendre la main, au bénéfice de la satisfaction client.

Si l'environnement de la relation client évolue en permanence, Claire de Selve souligne que « **à ce jour, seul l'humain sait gérer de l'émotion** », et Christophe Famechon, d'ajouter que « **dans une économie de plus en plus numérique, la qualité de la relation humaine se doit d'être de plus en plus mémorable** ». Une quête de chaleur ajoutée® plébiscitée par notre petite communauté. ●





Une vie « promptée »

Eric Sadin, philosophe

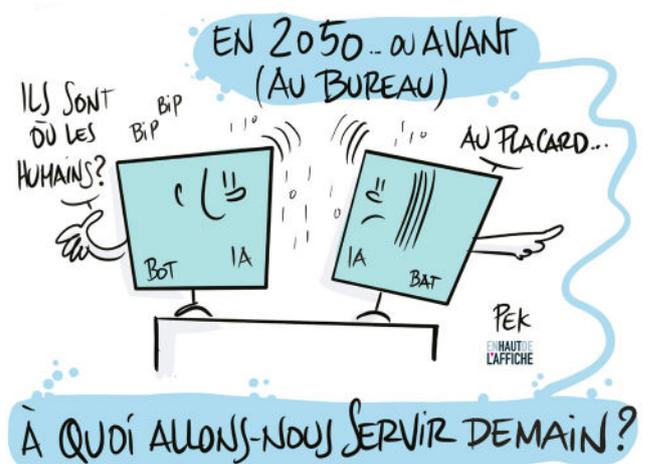
Au cours des deux dernières décennies, notre monde a été le théâtre d'une succession d'innovations technologiques majeures qui ont profondément refaçonné notre manière de vivre. De l'avènement de l'iPhone en 2007 à l'introduction récente de Chat GPT, en passant par la généralisation des assistants vocaux, ces innovations ont toutes eu pour objectif commun de simplifier notre existence en comblant les lacunes de l'humanité. Cependant, derrière cette quête d'amélioration, une tendance inquiétante se dessine : **la déshumanisation progressive de nos existences**. En effet, la fameuse complémentarité homme-machine semble se déséquilibrer progressivement, avec une délégation croissante de nos compétences aux intelligences artificielles. Que ce soit pour accomplir des tâches professionnelles, comme poser des diagnostics médicaux complexes ou répondre à d'autres usages, les machines sont devenues non seulement nos assistantes, mais bien souvent nos prescriptrices. Cette révolution en marche soulève de profondes questions quant à leurs impacts sur notre humanité.

L'une de ces questions clés réside dans la relation entre la vérité et l'intelligence artificielle. Depuis une quinzaine d'années, **nous assistons à un phénomène où l'intelligence artificielle ne se contente pas de fournir des informations, elle nous incite également à adapter notre comportement en fonction de la vérité qu'elle énonce**. Cette évolution se manifeste dans notre vie quotidienne avec l'utilisation récurrente d'assistants virtuels comme Siri

ou Waze. Il devient inadéquat de considérer l'intelligence artificielle comme un strict outil technologique, au même titre que les inventions des siècles passés. Elle va au-delà de la simple automatisation de tâches, modifiant profondément notre rapport à la vérité et influence nos comportements. L'arrivée de Chat GPT et consort introduit la notion de promptitude. Derrière une apparente facilité, elle évoque une vie caractérisée par **« la rapidité et l'efficacité, au détriment de notre vitalité, de notre capacité à faire des efforts, de notre joie dans l'effort et de nos relations interpersonnelles »**.

Face à cette transition, la solution réside peut-être dans la volonté des entreprises de « sauvegarder » nos métiers. Cela nécessite l'établissement de chartes destinées à préserver les principes fondamentaux de chaque profession, préservant ainsi notre identité et notre humanité au sein de cette ère numérique en constante évolution. ●

par Claire du Ranquet





Merci à Philippe-Elie Kassabi de nous avoir accompagné tout au long de cette matinée par son coup de crayon humoristique !





Désireux de nous rejoindre ?

Depuis 20 ans, l'AMARC a consolidé son expertise et développé des outils de référence pour progresser. Plus de 300 entreprises venant de tous les secteurs sont impliquées et représentées dans notre réseau. A travers différentes activités, nous avançons ensemble sur ce qui nous rassemble : l'envie de **TRANSFORMER LE PÉPIN EN PÉPITE !**®

Notre conviction : La réclamation client est le moment de vérité de la relation client. C'est un véritable levier de performance financière, d'innovation et de transformation.

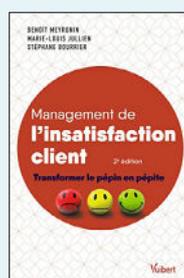
Acteurs de la réclamation, relation client, qualité, marketing, expérience client, parcours client... [Rejoignez-nous et venez partager vos expériences !](#)

NOS SUGGESTIONS DE LECTURE



**L'intelligence artificielle
ou l'enjeu du siècle**
Eric Sadin

Entreprises, politiques, chercheurs... ne jurent que par elle, car elle laisse entrevoir des perspectives économiques illimitées ainsi que l'émergence d'un monde partout sécurisé, optimisé et fluidifié. L'objet de cet enivrement, c'est l'intelligence artificielle. Elle génère pléthore de discours qui occultent sa principale fonction : énoncer la vérité.



**Management de
l'insatisfaction client**
B. Meyronin, M-L. Jullien,
S. Bourrier

Tous les concepts et les bonnes pratiques pour répondre à l'insatisfaction des clients et développer une véritable culture client.

En quoi les réclamations détériorent-elles le capital de marque ? Se préoccuper de la satisfaction de ses clients est-il rentable ? Faut-il tout autant prendre soin de ses clients que de ses équipes ? etc.



La puissance de la spontanéité
Philippe-Elie Kassabi

La spontanéité, c'est l'art d'être naturel, intuitif, sincère, authentique. Apprendre à exprimer ses émotions, ses pensées, est l'une des clés dont chacun de nous peut s'emparer pour construire une vie plus en harmonie avec ses désirs profonds. Kit de survie pour vous aider à développer votre intelligence relationnelle et à écouter votre intelligence émotionnelle.



VOUS N'ÊTES PAS
ENCORE ADHÉRENT ?
RESTONS EN CONTACT !

67 rue de Chabrol · 75010 Paris

01 48 24 52 97

www.amarc.asso.fr

www.bonnespratiques.amarc.asso.fr



[@amarc_asso](https://twitter.com/amarc_asso)