



[connaissez-moi]

Customer Centricity : Les règles de l'engagement

Un livre blanc de Verint®

VERINT

Table des matières

Avant-propos	1
Synthèse	2
1. Retour aux fondamentaux.....	3
2. L'engagement client au microscope	8
3. Changer la donne – Qu'est-ce qui motive la fidélité ?.....	10
4. Les règles de l'engagement	11
5. Huit étapes pour réussir en mettant en œuvre les règles de l'engagement.....	12
Conclusion	15

Avant-propos

La fidélité des clients n'est plus ce qu'elle était. Nokia avait une clientèle fantastique, jusqu'à ce qu'Apple débarque avec son iPhone. Depuis, la marque à la Pomme domine le marché des smartphones en engrangeant des bénéfices que ne renierait pas le milliardaire américain Warren Buffet. Nous assistons actuellement à un déplacement tectonique du pouvoir entre les entreprises et leurs clients, déplacement qui découle de la révolution numérique. Tout consommateur peut en interroger d'autres auxquels il fait confiance ou accéder à Internet à toute heure du jour ou de la nuit. De plus, l'émergence d'entreprises numériques agissant comme le joueur de flûte de Hamelin révolutionne le paysage concurrentiel.

Dans cet environnement instable où la concurrence est vive, la qualité du service client n'a jamais été aussi importante. Compte tenu de son rôle majeur pour l'image de marque des entreprises, le service client est tout simplement trop important pour être confié à un unique département. Un service client de qualité ne peut être assuré que lorsque tous les collaborateurs agissent à l'unisson, de manière concertée et coordonnée. Le client est à la fois juge et partie, et les entreprises qui affichent des ambitions de croissance comprendront vite qu'un service qui n'est pas à la hauteur leur fera perdre des clients et est voué à l'échec. Dans ce contexte, il n'est guère étonnant que plus de 5 000 entreprises interrogées par le cabinet d'analyse et de conseil Ovum érigent la satisfaction du client au rang de priorité absolue. La fidélisation de la clientèle n'est possible que si les clients ont la sensation que la marque s'intéresse à eux. C'est pourquoi, loin d'être une option, le « *Customer centricity* » s'avère aujourd'hui une démarche fondamentale pour la survie des entreprises. Si cela est facile à dire, il est toutefois très difficile d'être présent de façon cohérente sur l'ensemble des canaux – physiques et numériques – au travers desquels le client souhaite interagir avec une entreprise.

Toute l'entreprise doit être centrée sur le client pour lui offrir ce qu'il attend et ce qu'il désire. Pour être compétitive dans l'environnement hautement volatil où nous évoluons aujourd'hui, chaque entreprise doit s'adapter à ses clients. L'étude Verint Systems menée auprès de consommateurs du monde entier, et dont les conclusions sont résumées dans le présent document, met en lumière ce que signifie aujourd'hui l'adaptabilité à la clientèle (« *Customer Adaptiveness* ») et analyse certains challenges posés aux entreprises par cette évolution. Sur la base de ces informations, le chapitre 5 décrit les huit critères-clés de l'adaptabilité.

Ces attributs, de même que les règles du service centré sur le client (chapitre 4), vous aideront à mieux évaluer les capacités de votre propre service client et à identifier les mesures à prendre pour mettre en place un niveau de service et un engagement client en tous points exemplaires.

Jeremy Cox, analyste principal, Customer Engagement Practice, Ovum

Verint. Powering Actionable Intelligence.

Verint Systems Inc. (NASDAQ: VRNT) est un leader mondial en matière de solutions d'Actionable Intelligence visant à faciliter la gestion de l'optimisation de l'engagement client, des renseignements sur la sécurité, de la fraude, du risque et de la conformité. Actuellement, plus de 10 000 organisations utilisent les solutions Verint dans plus de 180 pays pour améliorer la performance d'entreprise et rendre le monde plus sûr. Pour en savoir plus : www.verint.com.

Synthèse

Dans tous les secteurs d'activité, les marques et les prestataires de services sont contraints de constamment doper la fidélité et l'engagement des clients. Autrefois, les marques usaient de remises commerciales et de programmes de fidélisation pour séduire et conserver leurs clients, mais cette approche onéreuse est souvent inefficace. Le cabinet Boston Consulting Group a ainsi constaté que, pour de nombreuses entreprises, le retour sur investissement des programmes de fidélité est minime – généralement inférieur à 10 % et souvent négatif¹. Nous avons souhaité savoir si l'amélioration du service client pouvait réussir là où d'autres approches ont échoué.

Portant sur plus de 18 000 personnes dans neuf pays, l'étude menée par l'institut de sondages Opinium Research LLP en collaboration avec le cabinet Ovum révèle certaines tendances et préférences marquantes. Globalement, 89 % des personnes interrogées estiment qu'un bon service favorise une opinion plus positive sur une marque. Et pour fournir un service qui se distingue de la concurrence, des critères comme la rapidité et la commodité font la différence. Une vision confirmée par 81 % des personnes interrogées, qui souhaitent simplement qu'on réponde à leurs questions, tandis que 29 % apprécient que leur interlocuteur soit en mesure de prendre une décision sans en référer à son supérieur. C'est pourquoi il est indispensable que ces fondamentaux soient assimilés et que les agents disposent des outils, des compétences et des informations pertinentes qui leur permettent d'aider les clients et de les fidéliser.

Nous appartenons à une génération qui voit des entreprises comme Google et Facebook utiliser des informations relatives aux clients pour proposer des résultats de recherche, fournir des services et recommander des produits de façon plus intelligente, et où la personnalisation fait figure de facteur différenciateur. Les entreprises qui investissent dans les outils analytiques en retirent sans aucun doute des avantages. Des télécommunications au commerce de détail, les données sont utilisées pour nouer une relation directe de meilleure qualité avec les clients. Cependant, l'étude montre que seule la moitié des personnes interrogées (52 %) préfère un service client personnalisé en fonction de ses centres d'intérêt, et que près de la moitié des consommateurs se méfie de la façon dont ses données sont utilisées.

L'étude souligne que les consommateurs souhaitent vivre une expérience rapide et fluide. À ce titre, le fait d'en faire plus pour répondre à ces attentes sera toujours récompensé. Les consommateurs auront davantage tendance à recommander des services par le bouche à oreille ou en déposant un avis si leur expérience a été positive.

Cette étude propose plusieurs pistes pour aider les entreprises à mettre en œuvre de bonnes pratiques en vue d'assurer leur succès et de fidéliser leurs clients.

À propos de l'étude

L'étude a été menée pour le compte de Verint en juillet et août 2015 par l'institut de sondage Opinium Research LLP. Les entretiens ont été réalisés auprès de 18 038 consommateurs dans les pays suivants : Allemagne (2 006), France (2 001), Pays-Bas (2 002), Pologne (2 001), Royaume-Uni (2 004), Afrique du Sud (2 010), États-Unis (2 007), Australie (2 007) et Nouvelle-Zélande (2 000). L'étude a été menée en ligne dans la langue locale, et les personnes interrogées ont été récompensées pour leur participation.

¹ BCG Perspectives, "Leveraging the Loyalty Margin: Rewards Programs That Work", 21 avril 2014 (https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/#chapter1)

1. Retour aux fondamentaux

Qu'est ce qui rend une expérience agréable ? C'est avant tout une question de rapidité et de commodité

Il est largement admis que le service client est un ingrédient essentiel du succès de toute entreprise. Si 89 % des personnes que nous avons interrogées déclarent qu'un bon service influencera de façon positive leur avis sur une marque, 11 % seulement affirment que la façon dont elles sont traitées n'a aucun impact sur leur attitude. Les entreprises se sont longtemps demandé quelle était la clé de la fidélisation clients. Pour la trouver, il est essentiel de se plonger dans ce qui importe le plus aux clients et d'explorer la manière dont les entreprises peuvent utiliser ces informations.

Pour assurer une qualité de service supérieure à celle de la concurrence, la rapidité est un atout majeur. Dans les pays concernés par l'enquête, en moyenne près de la moitié des personnes interrogées estiment que les entreprises qui gèrent rapidement les demandes clients sont aussi celles qui proposent une meilleure expérience. Cette réponse arrive en tête en Nouvelle-Zélande (58 %), suivie de près par l'Afrique du Sud (55 %). Toutefois, cet argument est moins important en France (32 %) et aux Pays-Bas (36 %).

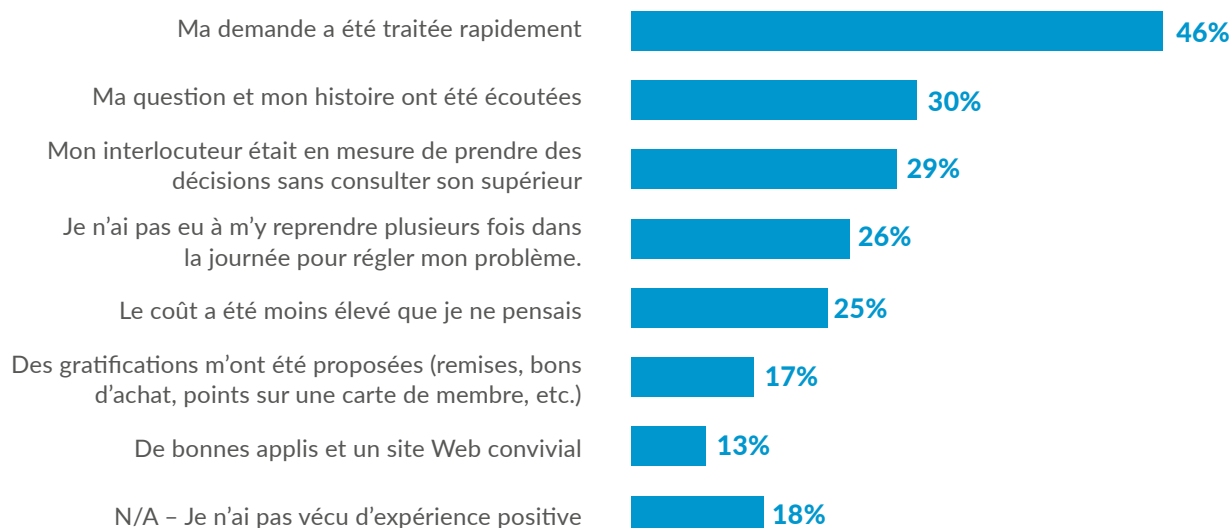
Le rôle des agents, leur attitude et leurs compétences occupent également une place importante. Par exemple, 29 % des personnes interrogées préfèrent que leur interlocuteur soit en mesure de prendre des décisions sans consulter son supérieur. Elles sont 42 % en Afrique du Sud contre seulement 15 % en France. Lorsqu'on leur

demande de penser à une expérience positive récente et aux raisons qui l'ont rendue supérieure à d'autres, près d'un tiers des personnes interrogées (30 %) indiquent que l'entreprise a compris leur problème et les a écoutées. Les résultats les plus élevés sont enregistrés en Nouvelle-Zélande (39 %) et en Afrique du Sud (37 %). Les Pays-Bas et l'Allemagne semblent moins préoccupés par cette question avec un taux de réponse de respectivement 23 % et 24 %.

De manière surprenante, cette étude révèle que près d'un consommateur sur cinq (18 %) déclare ne pas avoir vécu une bonne expérience client récemment. Cela concerne un consommateur sur trois en France, pays qui bénéficie donc d'un vaste potentiel d'amélioration.

Notre étude souligne l'importance des principes fondamentaux : la mise en œuvre d'une expérience rapide et fluide pour répondre directement à la demande du client. Quatre personnes sur cinq (81 %) soulignent que leur principale préoccupation est d'obtenir une réponse à leur question. De manière étonnante, seulement 19 % souhaitent que les entreprises connaissent leur état d'esprit et répondent en conséquence. En fournissant un service convivial assuré par un personnel correctement informé et supporté par des processus efficaces, les entreprises peuvent jeter les bases d'une expérience positive, dont le client se souviendra.

Si vous pensez à une expérience positive récemment vécue avec une entreprise, quels sont les critères qui l'ont rendue plus positive qu'avec d'autres entreprises ?

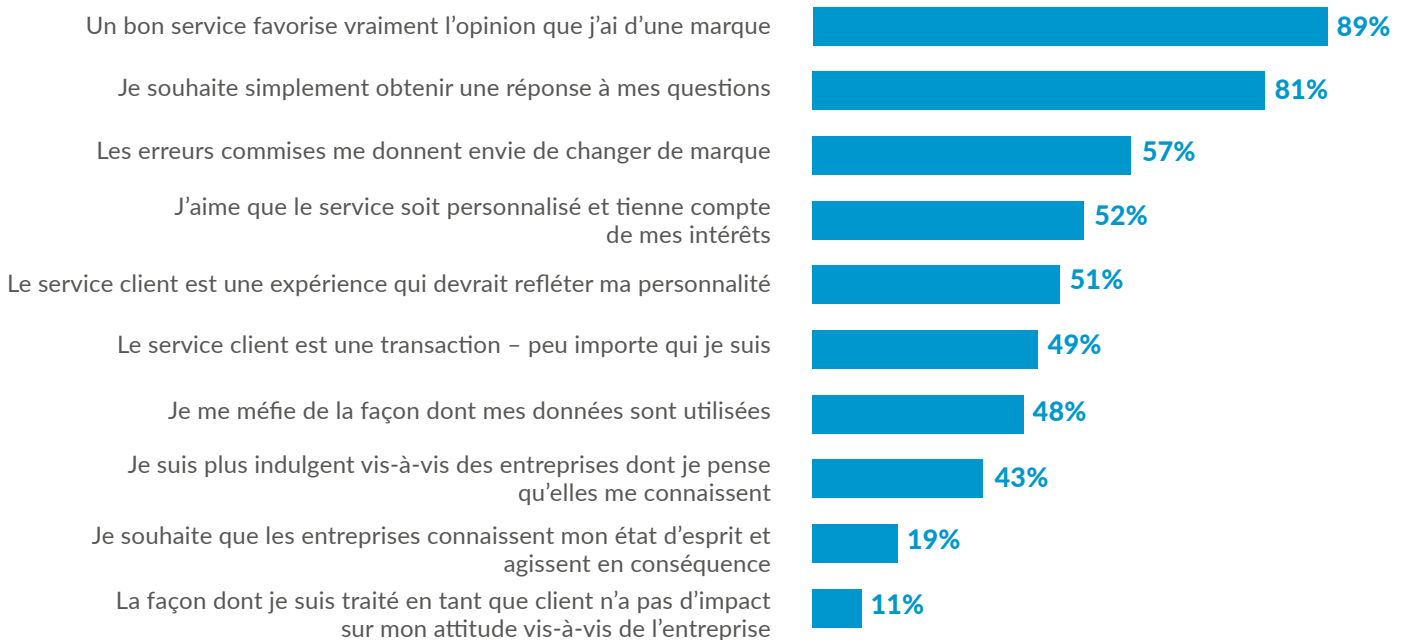


Jusqu'à quel point l'expérience doit-elle être personnalisée ?

Nous vivons une époque où les données alimentent le service client selon une approche plus personnalisée et plus ciblée. Or, l'étude révèle plusieurs perspectives différentes. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées (52 %) apprécie que le service client soit personnalisé et tienne compte de ses intérêts. C'est en Pologne que ce critère est le plus important (72 %), devant l'Afrique du Sud et la Nouvelle-Zélande (59 %). Le Royaume-Uni arrive en queue de peloton avec 37 %.

Si l'on regarde les données démographiques liées à l'âge, cette tendance est dominée par les « Baby Boomers » de 65 ans et plus dans 6 des 9 pays sondés avec 15 % d'entre eux en accord avec ce critère. Les Silver Shoppers, ces consommateurs aux cheveux gris², forment un groupe de plus en plus important pour les entreprises. Une étude menée par Synchrony Financial³ révèle que 4 enseignes sur 5 réalisent près de 50 % de leur chiffre d'affaires avec les seniors.

Nombre de consommateurs en accord avec les affirmations suivantes (exprimés en pourcentage, base : réponses mondiales)



Si 51 % des personnes interrogées estiment que le service client doit tenir compte de leur personnalité, elles sont moins préoccupées par le fait que les entreprises connaissent leur état d'esprit et en tiennent compte pour leur répondre. Toutefois, 43 % d'entre elles reconnaissent qu'en cas d'erreur, elles sont davantage indulgentes envers les entreprises qui, à leur avis, les comprennent. Les résultats montrent que pour nouer des relations plus durables et plus profitables, il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre un service personnalisé et une certaine intimité.

Bien que les marques soient à présent en mesure de communiquer de façon personnalisée avec un haut niveau de précision, notre étude montre qu'en réalité, les consommateurs veulent seulement que le service client soit plus simple. Toutefois, pour leur offrir une expérience fluide et personnalisée, les marques doivent travailler d'arrache-pied pour comprendre les besoins des clients et leurs achats antérieurs. La collecte et l'exploitation de ces données doivent être assurées de façon responsable, avec l'accord et le soutien du client, l'étude mettant en évidence les préoccupations des consommateurs en matière de confiance et de transparence.

² Bloomberg, Aging Boomers Stump Marketers Eyeing \$15 Trillion Prize, septembre 2013 (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eyeing-15-trillion-prize>)

³ Synchrony Financial, Balancing Multi-Generational Retail Strategies, 2014 (https://www.synchronyfinancial.com/8131_SYN_MultiGenWP.pdf?cmpid=OGOLABUS_NEO_OLA_0000549)

Bâtir la confiance et l'intelligence des données (« data savviness »)

Selon les conclusions de notre étude, près de la moitié des consommateurs se méfie de la façon dont sont traitées ses données. Il est toutefois intéressant de noter les différences significatives d'un pays à l'autre. Les consommateurs britanniques et allemands sont les plus concernés (respectivement 63 % et 61 %), contrairement aux Polonais (28 %). Les consommateurs de tous les pays souhaitent que les entreprises répondent à leurs besoins spécifiques et personnalisent leur service tout en étant rassurés quant au niveau de sécurité des données – notamment au Royaume-Uni et en Allemagne –, ce qui revient dans une large mesure à changer les mentalités et à communiquer clairement pour démontrer les avantages potentiels pour le client.

Les 50 dernières années ont été marquées par des avancées majeures dans la capture et l'analyse du « Big Data », et ces initiatives n'ont jamais été autant déployées qu'au niveau de l'interface client. Prenons des exemples de grande envergure : le britannique O2 utilise des données de géolocalisation pour son programme de fidélisation Priority Moments qui permet aux clients de réaliser des économies en utilisant des services locaux qui correspondent à leurs centres d'intérêt. La société a ainsi enregistré une forte hausse du niveau de satisfaction et de recommandation de la part de ses utilisateurs, permettant à la marque d'acquérir des millions de nouveaux clients tout en réduisant fortement les pertes liées à l'attrition de clientèle⁴. Cette approche a transformé la dynamique marketing en un lien symbiotique bidirectionnel en lieu et place d'une relation à sens unique. Mais la bonne volonté manifestée par les clients au sujet de l'utilisation de leurs données personnelles soulève des problèmes en matière de transparence et de confiance.

Dans le cadre de notre étude, les personnes interrogées ont été invitées à citer le fournisseur qu'elles considèrent comme le plus honnête et le plus transparent dans leurs relations. Les banques arrivent en tête (26 %), suivies par les compagnies d'assurance (18 %). Les banques se classent également en haut du classement des entreprises de confiance capables d'assurer la sécurité des données (43 %), de façon générale dans tous les pays. Les banques font évidemment beaucoup d'efforts pour gagner la confiance de leurs clients. Toutefois, ces statistiques s'expliquent probablement par le fait que les consommateurs ont tendance à attendre des banques qu'elles appliquent aux informations personnelles des standards de sécurité supérieurs aux autres prestataires de services, compte tenu de la nature de leur activité et de la confidentialité des données qu'elles détiennent.

Pourtant, dans l'ensemble, 20 % des consommateurs ne font confiance à aucun fournisseur pour assurer la sécurité de leurs données, en particulier au Royaume-Uni et en France où cette défiance atteint 30 %. Ces pays, ainsi que l'Allemagne, expriment le plus de réserve et de méfiance à l'égard des fournisseurs de services. Ces chiffres suggèrent clairement qu'il faut aller plus loin, tous secteurs confondus, pour améliorer la manière dont les consommateurs perçoivent la façon dont les données sont collectées et utilisées. Plus important, les entreprises doivent faire preuve d'un plus grand engagement pour démontrer aux consommateurs qu'une utilisation intelligente et responsable de leurs données présente des avantages.

Malgré ces préoccupations, les consommateurs reconnaissent et valorisent un bon service.

⁴ Cherry London, "O2 Establishing What Your Customers Want," décembre 2014 (<http://www.cherrylondon.com/our-work/o2/>)

Redoubler d'efforts est payant : quelle est l'importance de la « customer centricity » dans l'établissement d'un haut niveau de confiance et d'un bon service client

Pour les fournisseurs de services tous secteurs confondus, prendre les mesures et le temps nécessaires pour satisfaire les clients au-delà de leurs attentes constitue une démarche fructueuse. Selon notre étude, 3 consommateurs sur 5 affirment faire part à leurs parents et amis d'une expérience positive vécue grâce à un service client qui « en fait davantage ». Et ce sont 64 % des consommateurs qui déclarent qu'un bon service contribue à favoriser un sentiment positif envers la marque. Ce chiffre est nettement supérieur à celui que l'on trouve dans l'étude publiée par Verint en 2012 sous le titre *Service is the New Marketing*, selon laquelle seulement 24 % des personnes interrogées vantaient leur expérience positive auprès de leurs parents et amis⁵. Au fil des ans, les consommateurs se font de plus en plus entendre. C'est particulièrement évident en Afrique du Sud (79 %) et en Nouvelle-Zélande (75 %). Les Français ont moins tendance à parler de leur expérience à des parents et amis (48 %) – une tendance que l'on retrouve également sur les médias sociaux.

Toujours en 2012, seulement 5 % des consommateurs à travers le monde utilisaient Twitter pour partager leur expérience, positive ou négative, avec des marques. Cette année, 17 % des personnes interrogées font part sur les médias sociaux de leurs expériences positives. Il est intéressant de souligner que, selon un rapport publié par Northridge Group Inc. aux États-Unis⁶, les consommateurs sont plus de deux fois plus nombreux à utiliser les médias sociaux comme outil principal pour déposer des commentaires (8 %), des questions (7 %) et des plaintes (6 %) que pour la résolution de problèmes (2 %). Cette étude révèle également qu'un tiers des consommateurs qui ont utilisé les médias sociaux pour contacter le service client déclarent que ces canaux ne répondent pas à leurs attentes. Compte tenu du nombre croissant de personnes qui utilisent les médias sociaux pour communiquer avec les marques, cette situation mérite d'être améliorée.

De plus, les internautes sont de plus en plus influencés par ce qu'ils voient sur les médias sociaux. À ce titre, Epsilon⁷ a récemment constaté que Facebook représente la plate-forme sociale la plus influente. Twitter se positionne également en très bonne place, mais seulement chez les représentants de la génération Y (les 18-34 ans). Cela montre combien il est important que les prestataires de services soient non seulement présents sur ces canaux, mais également qu'ils mettent tout en œuvre pour encourager les clients à exprimer leurs expériences positives. Si elles veulent réussir et profiter d'un effet « boule de neige » initié par les commentaires positifs déposés par les clients sur le Net, les entreprises doivent « muscler leur jeu ».

En ce qui concerne l'impact du « petit plus » permettant de fidéliser des consommateurs, l'étude révèle que deux clients sur cinq ont déposé un avis positif et que plus d'un quart ont adhéré à un programme de fidélité. Cette inclination des consommateurs à rédiger des commentaires positifs peut s'avérer incroyablement lucrative pour les marques. D'après BrightLocal, 88 % des consommateurs font autant confiance aux commentaires en ligne qu'aux recommandations personnelles⁸, de sorte qu'en encourageant cette attitude par un service de qualité, les entreprises se dotent de solides atouts face la concurrence. De plus, un quart des personnes interrogées sont prêtes à racheter ou mettre à niveau produits et services, même si ça n'est pas l'option la plus économique, si elles ont l'impression que le service proposé va au-delà de leurs attentes.

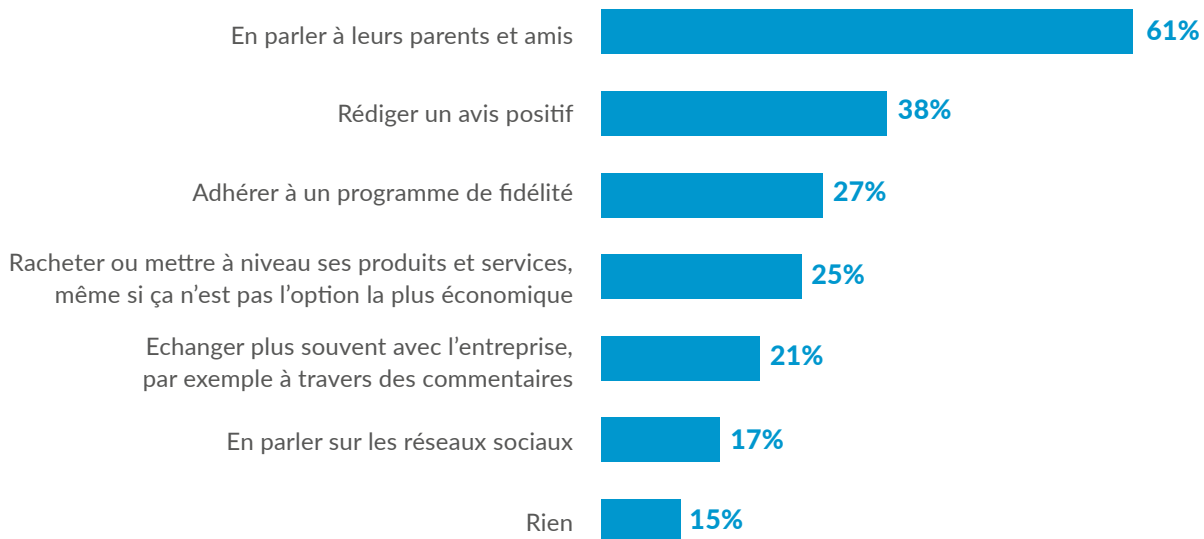
⁵ Verint, "Service is the New Marketing," novembre 2012

⁶ The Northridge Group, "The State of Customer Service Experience 2015 Report," août 2015 (<http://www.northridgegroup.com/The-State-of-Customer-Service-Experience>)

⁷ Epsilon, "Digital Shopping Tool Impact Study 2015," juillet 2015 (<http://pressroom.epsilon.com/new-study-from-epsilon-reveals-impact-of-social-and-mobile-indeconstructing-the-shopper-journey/>)

⁸ BrightLocal, "Local Consumer Review Survey 2014," juillet 2014 (<https://www.brightlocal.com/2014/07/01/local-consumer-review-survey-2014/>)

Lorsque l'expérience client a dépassé leurs attentes, les consommateurs sont le plus susceptibles de (base : réponses mondiales) :



Dans certains cas, les consommateurs se sont sentis obligés de partager leur expérience positive dans les médias. Par exemple, une cliente de la banque britannique First Direct qui avait indiqué qu'elle était en deuil a été tellement émue de recevoir des fleurs qu'elle a ressenti le besoin d'en parler et a écrit au quotidien national *The Daily Telegraph*.⁹

Dans le monde entier, les consommateurs accordent une importance croissante aux éléments fondamentaux du service client et exigent de la part des fournisseurs un service rapide et simple à utiliser. Cette approche doit devenir un mantra pour les entreprises : poser les

fondations nécessaires pour satisfaire les clients. Mais la personnalisation de ce service, dans l'univers numérique qui englobe aujourd'hui l'interaction avec le client, soulève d'autres questions en matière d'utilisation des données et de responsabilité. Les entreprises ont encore un long chemin à parcourir pour communiquer et afficher efficacement cette attitude vis-à-vis de leurs clients. L'instauration de cette confiance au moyen d'un service proactif et de qualité est le secret de la fidélisation de la clientèle et d'un « adoubement » potentiellement lucratif sur toutes les plateformes numériques et sociales à travers le monde.

⁹ The Daily Telegraph, "First Direct Kindly Sent Me Flowers After Telling Them of a Bereavement," juin 2014 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/money-saving-tips/jessicainvestigates/10881280/First-Direct-kindly-sent-me-flowers-after-telling-themof-a-bereavement.html>)

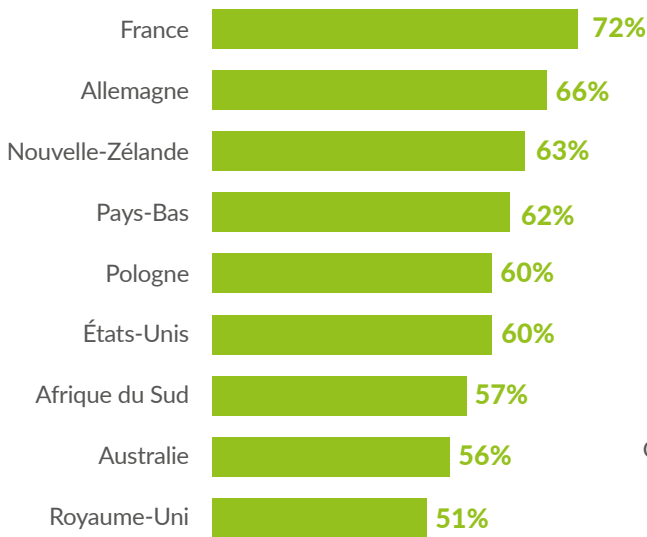
2. L'engagement client au microscope

Fidélisation de la clientèle à travers le monde

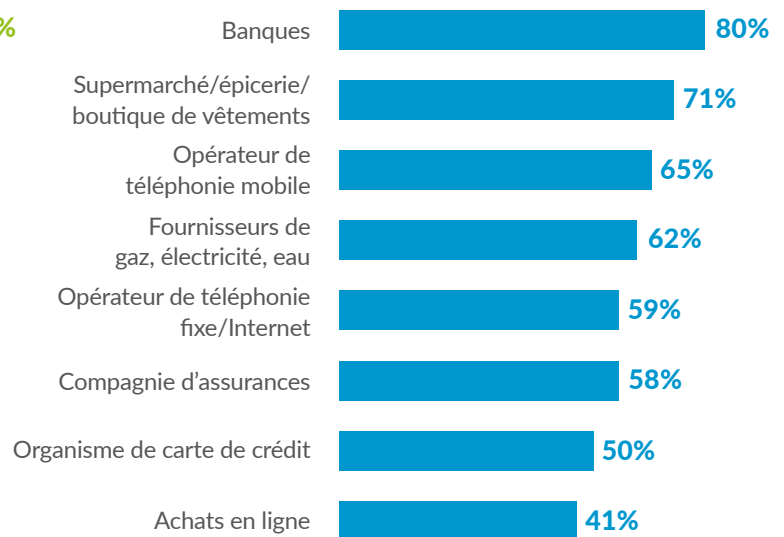
Notre étude révèle que, dans les neuf pays étudiés, 61 % des clients en moyenne font confiance à leur fournisseur actuel (tous secteurs confondus) depuis plus de trois ans. La fidélité à long terme est la plus élevée en France et en Allemagne, où respectivement 72 % et 66 % des clients ont conservé les mêmes fournisseurs/prestataires depuis trois ans ou plus.

Si l'on observe ces résultats par secteur, l'étude montre que les clients ont tendance à conserver la même banque plus longtemps que d'autres fournisseurs. En moyenne, 4 personnes sur 5 (80 %) dans les neuf pays étudiés font confiance à leur banque depuis plus de trois ans. Cette fidélité est la plus élevée aux Pays-Bas (87 %) et en Nouvelle-Zélande (86 %). Ce comportement peut être dû au fait que, de manière générale, les consommateurs sont réticents à changer de banque ou bien aux différentes difficultés logistiques qu'implique un changement de compte.

Moyenne mondiale des clients qui font confiance à leur prestataire de services depuis plus de trois ans.



Moyenne mondiale des clients qui font confiance à un fournisseur depuis plus de trois ans.



Au niveau mondial et tous secteurs d'activité confondus, 14 % des clients font confiance à leur fournisseur/prestataire depuis moins de 2 ans, ce qui met en avant le risque permanent de perte de clients. Comme l'écrivent Emmett et Mark Murphy¹⁰ dans leur livre *Leading on the Edge of Chaos*, acquérir de nouveaux clients peut coûter à une entreprise près de cinq fois plus que conserver sa clientèle. Les entreprises doivent se concentrer sur la prolongation des périodes de rétention afin de réduire la pression liée à l'acquisition de nouveaux clients.

¹⁰ Emmett and Mark Murphy, "Leading on the Edge of Chaos," 2008 (<http://www.slideshare.net/nenevinay/leading-on-the-edge-of-chaos-presentation>)

Qu'est-ce qui pousse les clients à changer de fournisseur/prestataire ?

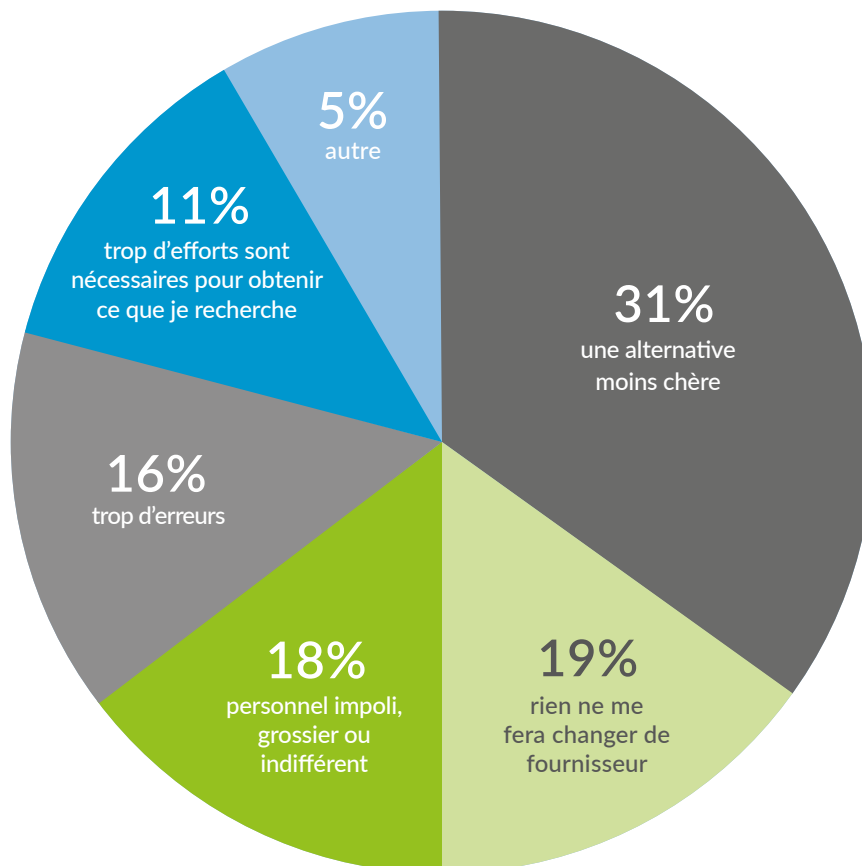
Alors que l'attrition de clientèle constitue une menace omniprésente, l'étude révèle que les consommateurs décident essentiellement de changer de fournisseur parce qu'ils ont trouvé une alternative moins chère (31 %). Ce pourcentage étant assez faible, nous pourrions en conclure que les consommateurs ne sont pas vraiment préoccupés par la question des prix.

Notre étude indique que les compétences et la personnalité des agents chargés du service client impactent également la fidélité à la marque. Les frustrations signalées par les consommateurs sont notamment les suivantes : personnel impoli, grossier ou indifférent (18 %) et trop grand nombre d'erreurs commises (16 %). Dans les supermarchés, les

épiceries et les boutiques de vêtements (magasins de détail), plus d'un quart des consommateurs ont été suffisamment frustrés par l'impolitesse du personnel pour décider de changer d'enseigne. C'est le taux le plus élevé de tous les secteurs. De leur côté, les banques devraient faire davantage attention aux erreurs commises, dans la mesure où près d'un quart des consommateurs (22 %) déclarent qu'ils changeraient d'établissement s'ils étaient confrontés à cette situation ; ce taux est le plus élevé parmi les différents secteurs étudiés.

Les raisons qui empêchent un consommateur de changer de fournisseur varient toujours d'un secteur à l'autre, mais il est clair que si le service client n'est pas à la hauteur, les consommateurs sont prêts à voir ailleurs.

Les règles de l'engagement : quelles sont les raisons qui poussent un consommateur à changer de fournisseur (base : moyenne mondiale) ?



3. Changer la donne – Qu'est-ce qui motive la fidélité ?

Respecter les fondamentaux

L'étude Verint montre que la rapidité et la commodité sont les premières priorités des consommateurs en matière de service. En résumé, ils veulent obtenir rapidement une réponse à leur question dès le premier contact. Par conséquent, il est important que les agents disposent en temps réel d'informations complètes à leur sujet et ce, de manière systématique sur tous les canaux. Que les clients choisissent de communiquer à travers les médias sociaux, en ligne ou via le chat vidéo, par téléphone, par courriel ou par texto, les agents doivent pouvoir répondre rapidement et à ce titre, disposer des moyens de le faire efficacement.

Pour mettre à disposition une telle variété de moyens de contact, il ne suffit pas de mettre en place différents canaux de communications. Les marques doivent réfléchir au canal le plus approprié en fonction du contexte et de la situation. Par exemple, un client qui appelle le service client pour déposer une réclamation n'aura guère envie qu'on lui soumette une proposition commerciale, mais peut-être appréciera-t-il de la recevoir par mail une fois son problème résolu.

Engagement et responsabilisation des collaborateurs

En faisant en sorte que le personnel en contact direct avec la clientèle dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour traiter les demandes, les entreprises se dotent de bonnes bases. Une vue à 360° des clients et de leurs données est importante, mais il s'agit également de faire en sorte que les agents reçoivent une formation adéquate leur permettant de prendre des décisions sans être obligés d'en référer à leur supérieur.

Les entreprises doivent s'assurer que chaque collaborateur, du front office au back office, adopte cette culture centrée sur le client. Il ne sert à rien d'investir autant de temps et d'énergie pour mettre en place des processus en amont si le personnel en contact direct avec la clientèle ne parvient pas à assurer un service respectant les fondamentaux. Impliquer le personnel dans son travail quotidien et être à l'écoute de ses commentaires sont deux actions qui auront un impact direct sur l'expérience clients. Comme l'explique Richard Branson, le patron de Virgin : « Si vous prenez soin de vos collaborateurs, ils prendront soin de votre business. C'est aussi simple que cela. »

L'effet Apple

De nombreux clients sont attirés par la qualité d'un produit. Considérons les entreprises qui jouissent de la plus grande fidélité : une personne interrogée sur cinq déclare qu'elle aime ses produits/services. Ce taux est le plus élevé chez les 18-24 ans (27 %). Il n'est donc guère surprenant qu'Apple ait à nouveau été classé comme la marque la plus estimée au monde par le magazine Forbes¹¹ » (World's Most Valuable Brand) et ce, pour la cinquième année consécutive.

¹¹ Forbes, "The World's Most Valuable Brands," mai 2015 (<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>)

4. Les règles de l'engagement

Pour progresser dans le domaine du service client, il convient de suivre les nouvelles règles de l'engagement :

- **Satisfaire les besoins du consommateur** – Donnez à l'entreprise les moyens de disposer des bonnes informations, des bons outils et des bons processus afin qu'elle soit en mesure de délivrer la rapidité de service exigée par les clients.
- **Créer une expérience parfaitement fluide** – Comprenez les clients, et utilisez cette connaissance pour offrir à chaque fois un niveau de service personnalisé.
- **Faciliter l'engagement** – Proposez aux clients un large choix de moyens pour entrer en contact avec l'entreprise afin d'apporter un maximum de souplesse et de satisfaire aux exigences d'une clientèle variée.
- **Éviter de tout miser sur des réductions et des offres de fidélisation.** En moyenne, seulement 8 % des personnes interrogées déclarent que cadeaux et récompenses les incitent à être plus fidèles.
- **Faire preuve de transparence et d'ouverture avec les clients à propos de l'utilisation et la sécurité de leurs données** – Dites-leur comment cette démarche permet d'offrir une meilleure expérience client.
- **Faire preuve de créativité est payant** – Créez des expériences mémorables : vos efforts seront récompensés car les plus ardents défenseurs de la marque en parleront plus volontiers à leurs amis et leur famille, partageront sur les médias sociaux et rédigeront des avis positifs.

5. Huit étapes pour réussir en mettant en œuvre les règles de l'engagement

Jeremy Cox, analyste et spécialiste de l'engagement client au cabinet Ovum, a défini huit étapes à l'attention des entreprises qui souhaitent mettre en œuvre les « Règles de l'engagement ».

Les entreprises doivent être capables de s'adapter aux clients afin de répondre à l'évolution rapide de leurs comportements et rester dans la course.

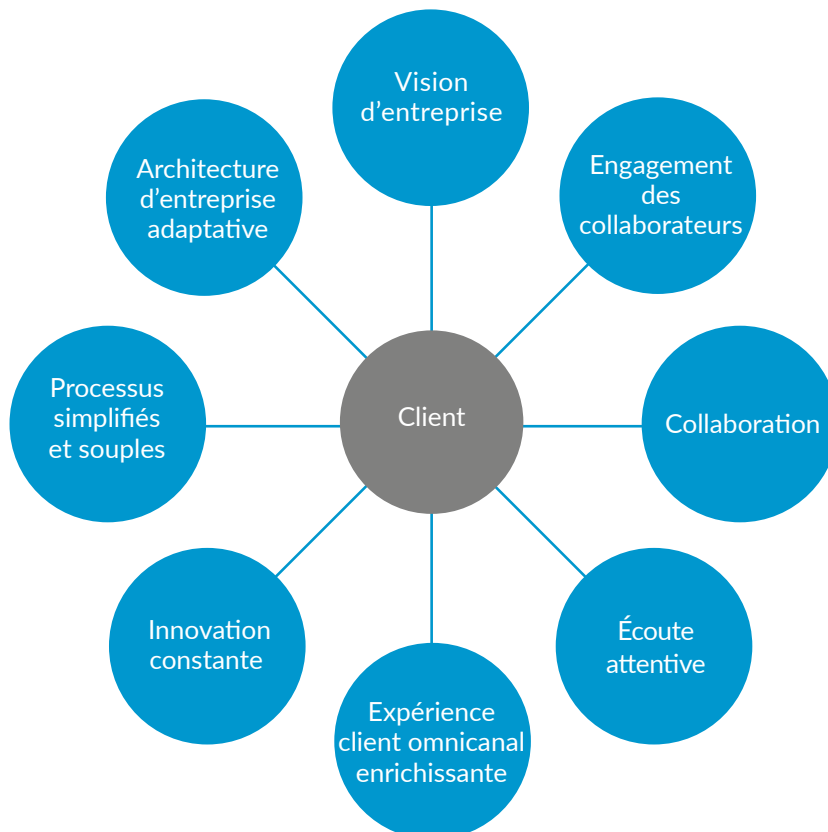
Pour toute entreprise, le plus grand défi est de rester en permanence dans la course et de satisfaire des clients qu'elle souhaite servir et conserver. Les règles de l'engagement ne doivent pas être considérées comme une solution ponctuelle. Pour réussir, une entreprise – quelle qu'elle soit – doit sentir, réagir et s'adapter à ses clients.

Aujourd'hui, le client a des attentes beaucoup plus élevées en termes de service. Comme le montre cette étude, cela implique d'ériger de solides fondations et de centrer son activité sur le client pour proposer des produits et des services répondant à ses désirs et ses valeurs. Pour ce faire, les entreprises de tous les secteurs doivent développer un outil d'engagement client omnicanal, c'est-à-dire être capable d'offrir une expérience à la fois excellente et pertinente par l'intermédiaire de canaux numériques ou d'interactions humaines.

Cela exige de la part de l'entreprise de faire preuve d'un haut niveau de cohérence et de coordination pour tenir ses promesses. Les clients ne se soucient pas de la façon dont une entreprise s'organise ; comme le souligne cette étude, ils veulent obtenir la solution à leur problème aussi rapidement et aussi facilement que possible, via le canal de communication de leur choix.

Le terme « fidélité » devrait être remplacé par « recommandation ». Les clients se transforment en « ambassadeurs de la marque » lorsque leur expérience avec celle-ci est positive et qu'ils ont la conviction qu'elle prend leurs intérêts à cœur. Les entreprises qui suivent une « approche client » purement transactionnelle et ne pensent qu'à leurs propres intérêts ne parviendront pas à constituer un réseau d'« ambassadeurs ». Avec l'avènement des comparateurs en ligne et une réglementation qui facilite le changement de fournisseurs, ces entreprises continuent de courir des risques.

Pour mettre en œuvre les règles de l'engagement, les entreprises doivent orchestrer huit attributs essentiels :



Apporter toute de suite la bonne réponse et être pertinent : c'est a priori simple, mais pour mettre ces règles en pratique, l'ensemble de l'entreprise doit agir à l'unisson. Ovum a identifié huit attributs essentiels qui doivent être orchestrés de manière efficace. Cette opération complexe implique une transformation

importante au niveau de l'attitude des collaborateurs, des compétences et de l'intelligence émotionnelle pour comprendre ce que le client recherche et lui répondre de la manière la plus appropriée. Processus et technologie peuvent ensuite être mis à profit pour produire des résultats centrés sur le client.

1: Une vision d'entreprise centrée sur le client et les résultats

- Le dirigeant de l'entreprise et son équipe de direction doivent fixer l'agenda et définir une orientation réellement centrée sur le client.
- Le dirigeant de l'entreprise doit tout mettre en œuvre pour optimiser l'engagement des collaborateurs envers les clients.
- Les valeurs et la transparence sont indispensables pour la confiance.
- Les gratifications, les indicateurs de performances clés (KPI) et les métriques doivent être alignés pour favoriser les bons comportements de la part des collaborateurs.

2: L'implication de l'équipe est essentielle pour traiter les clients avec respect

- Le lien entre l'engagement des collaborateurs et le niveau de satisfaction des clients est reconnu depuis longtemps.
- Une forte détermination, la conviction quant à la valeur de la tâche à accomplir et l'aide à l'épanouissement personnel sont des éléments essentiels.
- De plus, des collaborateurs responsabilisés et engagés sont davantage aptes à résoudre les problèmes des clients sans avoir recours à une longue chaîne de commandement. Comme nous l'avons vu dans cette étude, il est essentiel d'apporter une réponse rapide et pertinente aux clients.
- Développer un programme efficace dédié à la « Voix des Collaborateurs » (Voice of the Employee - VoE) afin d'évaluer le moral des équipes et d'identifier les obstacles à leur engagement
- Recruter des collaborateurs « passionnés » par les clients, prêts à s'impliquer et pourvus de l'intelligence émotionnelle nécessaire pour assurer des interactions clients positives.

3: Accès rapide et hautement collaboratif à une expertise pertinente

- Les demandes courantes peuvent être traitées par la plupart des agents ; pour les demandes plus complexes, un accès rapide aux compétences correspondantes est essentiel.
- Intégrer des outils de collaboration tels que les réseaux sociaux d'entreprise (ESN) dans les processus clients.

4: Ecoute attentive et bon sens sont essentiels à une interaction clients de qualité

- L'utilisation d'un outil analytique prédictif en temps réel allié aux données historiques du client peut être essentielle pour faciliter la prise des décisions et résoudre rapidement les problèmes soumis. De bons systèmes de gestion des connaissances et des contenus associés à une analyse prédictive permettront également d'améliorer l'expérience client en combinant les informations et les contenus pertinents pour satisfaire ses requêtes.
- Un programme multicanal « Voix du Client » (Voice of the Customer - VoC) est un mécanisme de feedback en boucle fermée indispensable pour accélérer la résolution des problèmes en cours, ainsi que pour identifier les faiblesses systémiques de l'expérience client. L'analyse du ressenti et de l'attitude des clients exprimés sur les médias sociaux doit également être incluse.

5: Créer un outil d'engagement client omnicanal pour honorer les promesses de la marque

- Au bout du compte, pour que l'expérience client soit toujours pertinente et mutuellement enrichissante, le service doit être intégré à une démarche de l'engagement client omnicanal.
- Ne pas isoler un nouveau canal ; au contraire, utilisez-le en conjonction avec les canaux existants et assurez-vous qu'il apporte au client un niveau de service cohérent.

6: Développer l'innovation constante comme une compétence

- Au Royaume-Uni, l'enseigne John Lewis Partnership (JLP) a créé un programme d'incubateurs et un concours pour identifier les technologies à fort potentiel qui peuvent contribuer à une expérience client exceptionnelle.
- Toujours au Royaume-Uni, la banque First Direct se positionne régulièrement en tête des études de satisfaction des clients. Elle veille à ce que les agents des centres de contact disposent de la maturité affective nécessaire pour créer des liens avec les clients et les aider à atteindre leurs objectifs.

7: Développer des processus de bout-en-bout pour supporter l'outil d'engagement client omnicanal et favoriser l'alignement et la cohérence à l'échelle de l'entreprise

- Penser en fonction des besoins du client et non des vôtres afin de développer des processus adaptés, qui réduisent les « frictions » et accélèrent la résolution des problèmes.
- Les clients peuvent aussi être très imprévisibles ; c'est pourquoi les processus doivent être souples pour répondre à des requêtes complexes.

8: Une architecture d'entreprise adaptative

- En plus de leur héritage culturel, bon nombre de grandes entreprises sont freinées par l'utilisation de systèmes propriétaires. L'architecture d'entreprise doit donner une vision claire des objectifs stratégiques et veiller à ce qu'ils soient pleinement en phase avec les architectures informatiques.
- De plus en plus d'entreprises adoptent des systèmes d'engagement accessibles sur le cloud, ce qui est logique dans la mesure où cette approche se caractérise par une adaptation plus rapide, ainsi que par la possibilité d'expérimenter et tester de nouveaux moyens de satisfaire les clients.

Comme nous l'avons vu, la mise en œuvre des règles d'engagement exige des efforts transversaux et transformationnels. Et au bout du compte, c'est toujours une question de leadership. Dans ce monde du client tout-puissant, les leaders mondiaux doivent diriger, et non déléguer.

Conclusion

Notre étude montre que les clients souhaitent interagir de façon simple avec leurs fournisseurs et voir leurs problèmes résolus rapidement, dès le premier contact. Elle souligne également qu'il est important de fournir le bon niveau de service personnalisé afin de les inciter à rester fidèles. Toutefois, les règles de l'engagement client portent moins sur la personnalisation à tout prix que sur l'importance de faciliter la vie des consommateurs. S'ils se méfient des marques trop « sympas », les consommateurs d'aujourd'hui ne manifestent aucune patience envers les entreprises qui ne respectent pas les fondamentaux. Cela signifie que les marques doivent travailler d'arrache-pied pour atteindre le juste équilibre et faire en sorte que leurs prestations de service répondent aux attentes de leurs clients, et évoluent en permanence en fonction de leurs besoins.

La clé du succès réside dans la capacité des entreprises à permettre à leurs clients de communiquer avec elles comme ils le souhaitent. C'est pourquoi il est important de disposer des bons outils, des bonnes technologies et des bonnes ressources pour comprendre leurs besoins, leur parcours et leurs préoccupations, et être ainsi en mesure de satisfaire leurs demandes rapidement et efficacement.

En matière de fidélisation et d'engagement, le succès passe par l'intégration d'une culture centrée sur le client dans l'ensemble de l'entreprise. Surtout, les entreprises doivent mettre en place les bonnes personnes et les bonnes compétences pour soutenir cette démarche et en respecter les règles. Tout manquement à ces dernières les mettra hors-jeu.

Pour plus d'informations sur la façon d'améliorer l'engagement client, visitez le site www.verint.com

[comprenez-moi]

info@verint.com

info.emea@verint.com

marketing.apac@verint.com

verint.com/ceo

twitter.com/verint

1-800-4VERINT

+44(0) 1932 839500

+ (852) 2797 5678

blog.verint.com

facebook.com/verint