

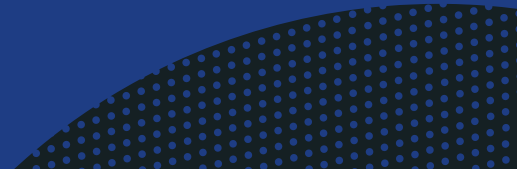


# Livre blanc

Relation client et Covid-19 :  
enseignements et perspectives



# Sommaire





<b>Édito par Eric Dadian</b> .....	<b>04</b>
<b>Préface par Ana Athayde</b> .....	<b>05</b>
<b>Résultats de l'étude</b> .....	<b>06</b>
<b>Avis d'experts</b> .....	<b>09</b>
Les apprentissages	
Les tendances	
De l'innovation à l'application	
<b>Conclusion</b> .....	<b>20</b>
<b>À propos</b> .....	<b>22</b>



**Eric Dadian**  
Président  
AFRC

## Édito

**Si l'on devait trouver un aspect positif à la crise Covid, c'est qu'elle vient de faire gagner beaucoup de temps à l'Expérience Client, avec l'accélération de l'adoption de solutions digitales dans les entreprises. Mais nous avons aussi pris conscience des dangers qui touchent le monde, de l'épuisement des ressources, du dérèglement climatique et de la réduction de la diversité des espèces vivantes.**

Maintenant, restons positifs et pensons la suite, préparons les mutations inévitables, avec de nouvelles solutions pour satisfaire les besoins élémentaires des personnes. Tous ces changements ne pourront se passer du développement de l'Expérience Client, devenue indispensable pour comprendre les demandes et répondre à une nouvelle conception qualitative de la consommation, respectueuse de l'environnement et des valeurs humaines. L'étude innso nous enseigne que les entreprises qui s'en sont le mieux sorties en cette période de crise sont celles qui avaient déjà commencé à changer leur façon de penser l'Expérience Client et qui ont su garder le lien avec les salariés et les clients.

Nous entrons dans un nouveau monde de l'Expérience, où le client, le patient, le citoyen est associé au processus de création du service, du bien, du parcours client. Ce nouveau paradigme de co-crédation met l'expérience et la relation entre le client et la marque au centre des préoccupations, alors que jusque-là, c'était le produit ou l'entreprise. Le client 2021 fera payer très cher celui qui le voit comme un numéro, malléable et crédule, et a contrario, appréciera et se sentira en confiance dès lors qu'on le considérera comme un acteur, un influenceur, un ambassadeur ou détracteur.

Pendant la pandémie, nous avons observé à l'AFRC des changements de comportements et des valeurs clés chez les consommateurs et les salariés, qui considèrent le digital comme utile pour avoir une expérience d'achat rapide, simple, flexible et personnalisée. En même temps, seul l'humain pourra apporter de la confiance et de la réassurance, ce qui explique le retour en force de la voix dans les interactions clients. Clients et collaborateurs plébiscitent également des valeurs de respect de la planète, de proximité locale, de sens retrouvé dans les actes d'achat ou leur travail (source Baromètre Cision-AFRC). Enfin, ils attendent de leur entreprise de la transparence, de l'éthique, et de l'accompagnement.

Cette accélération du digital a donc créé de nouveaux enjeux. Il faut s'adapter aux changements dans l'organisation du travail et tenir compte de nouvelles demandes (télétravail, quitter les grandes villes, manager les équipes à distance), savoir doser l'autonomie client tout en maintenant l'aspect humain pour rassurer et apporter de l'expertise, mieux utiliser la data pour connaître, satisfaire et fidéliser et enfin construire des parcours clients vraiment omnicanal. Oui, la voix restera un vecteur extrêmement puissant dans sa capacité à rétablir une présence, une manière de rematérialiser la relation client. Il paraît donc tout à fait cohérent que parmi les canaux disponibles, les Français plébiscitent celui qui sera porteur du lien le plus incarné. Bonne lecture de ce livre blanc co-rédigé avec innso avec qui nous avons eu beaucoup de plaisir à collaborer.



**Ana Athayde**

General Manager, innso  
Global Head of CX Technology,  
Sitel Group

# Préface

**Enseignement distanciel, vendeur hybride, apéro zoom... la pandémie a tellement bouleversé notre quotidien que nous avons dû inventer de nouveaux mots ! C'est toute la société qui a été touchée, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée, et qui s'en trouve profondément transformée.**

Nous avons connu le confinement, le couvre-feu, le masque obligatoire et, s'il semble que le pire soit derrière nous, de longs mois d'incertitude nous attendent et les conséquences de la crise sanitaire perdureront bien au-delà de celle-ci. Sont-elles toutes négatives ? Assurément non.

L'une des tendances lourdes de cette période a été la croissance exponentielle du e-commerce, qui est une conséquence logique suite à la fermeture des magasins. Dans ce contexte, les entreprises qui s'en sont le mieux sorties sont celles qui ont fait preuve d'agilité et d'esprit d'initiative et qui ont su garder et même renforcer le lien avec leurs clients. L'importance de l'adaptation de leur service client a été déterminante.


Pour mieux connaître les effets de la crise sanitaire sur ce secteur nous avons lancé à l'automne 2020 une grande étude auprès des directeurs de l'expérience client de grandes sociétés françaises. Un projet d'envergure que nous avons mené en collaboration avec l'AFRC, première association de relation client en France. Ensemble, nous avons créé un questionnaire en ligne et compulsé les réponses dans ce livre blanc. Des tendances fortes, créées ou accélérées par la pandémie, émergent.

Au-delà d'une simple compilation des données nous vous proposons ici une analyse des grandes tendances et des évolutions du secteur. Pour cela, nous avons demandé à des experts de différents domaines, de l'expérience client bien sûr, mais pas seulement, de partager leur vision des bouleversements du secteur, les enseignements qu'ils en ont tirés et leur pronostic concernant le futur de la relation client.

L'objectif de ce livre blanc est de vous accompagner dans cette période de changement pour rendre votre relation client plus agile et faire en sorte que les entreprises sortent gagnantes de la crise.

Un grand merci à l'AFRC et aux experts qui ont partagé leur vision avec nous. Sans eux ce livre blanc n'aurait pas vu le jour.

Bonne lecture !

The background features a dark grey circular shape at the top left with a white dot pattern. Below it, a yellow shape with a white dot pattern curves downwards. To the right, a pink shape with a white dot pattern is partially visible. The text is centered in the middle of the page.

# Résultats de l'étude

# Covid-19, un vrai accélérateur de tendances existantes

## Le télétravail se généralise et s'inscrit dans la durée

Sans grande surprise, l'un des grands enseignements de la crise sanitaire est la généralisation du télétravail en réponse aux exigences en matière de distanciation sociale. La pandémie a forcé les entreprises à accélérer le mouvement et elles ont gagné de 5 à 10 ans dans ce domaine. Que ce soit par conviction, sur injonction de l'État, ou sous la pression de leurs clients ou de leurs salariés, 100% des entreprises interrogées ont mis en place une forme de télétravail.

**100%**

des entreprises interrogées ont mis en place le télétravail

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, 62 % des organisations ont fait un effort sur les outils de façon à faciliter la communication (messagerie instantanée / visio-conférence / partage de documents), 25 % avaient déjà implémenté ce type d'outils avant la crise. Quant à l'avenir du télétravail, 97 % des entreprises envisagent de le maintenir à l'issue de la crise mais elles se disent plutôt favorables à un modèle hybride présentiel / distanciel.

**62%**

des organisations ont développé des outils pour faciliter la communication

**97%**

des entreprises envisagent de maintenir une forme de télétravail

## Les services clients ont fait preuve de résilience

Suite à la crise des subprimes, les banques centrales avaient fait passer des stress tests aux banques pour vérifier la solidité du secteur financier. Le monde de la relation client a eu droit aux siens en grande nature avec la crise Covid-19. Malgré le déport des flux issus du réseau physique et une déformation des typologies de contact, accompagnés d'une réorganisation importante des opérations autour du télétravail, les résultats ont été au rendez-vous. Ainsi, 73 % des entreprises ont vu les KPI de leur service client rester stables ou même s'améliorer. C'est le « Service Level » (qualité de service) qui a été le plus sous pression. Quant au NPS, il s'est amélioré, sans doute sous l'effet de la vague d'empathie des clients au début de la pandémie. La crise sanitaire a également été pour les marques l'occasion de retravailler leurs indicateurs. 43 % d'entre elles, en ont créé de nouveaux pour évaluer la qualité de service et plus particulièrement l'accessibilité de leur service client.

**73%**

des entreprises ont vu leurs KPIs existants rester stables ou s'améliorer

**43%**

des marques ont créé ou amélioré leurs indicateurs de qualité de service

# X2

taux d'équipement en outils de prise de RDV et de gestion de flux

## Des synergies accrues avec les réseaux physiques

Pour répondre à la fermeture ou à un accès restreint aux magasins, les entreprises ont fait preuve d'initiative. Elles ont notamment accéléré la synergie entre réseaux physiques et canaux à distance en mettant en place pour 40 % d'entre elles des outils facilitant les échanges entre ces deux mondes.

# 40%

des organisations ont développé des outils pour améliorer les échanges entre réseaux physiques et à distance

Un tiers des entreprises avait déjà initié ce mouvement avant la crise. Le digital et le centre de contact sont également venus en renfort des points de vente, notamment pour la prise de rendez-vous et la gestion des flux en magasin avec un taux d'équipement sur ce point précis qui a doublé, passant de 31 % à 67 %.

Le chat et le messaging arrivent en **2<sup>ème</sup>** position pour **30%** des entreprises

# 83%

déclarent que la voix reste le premier canal de contact

## La voix renforce son rôle dans la relation client à distance

Même si du fait de la multiplication des canaux l'expérience client est toujours plus omnicanal, la voix continue à jouer un rôle majeur et a même connu une croissance durant la crise. 83 % des marques interrogées indiquent que la voix est le premier canal de contact contre 79 % avant la crise. La relation client physique n'étant plus accessible, les clients se sont reportés sur ce canal de communication qui a un effet plus rassurant et permet d'exprimer plus facilement la demande. A l'inverse, l'e-mail a chuté, passant de 66 % à 53 %, au profit des outils conversationnels, considérés comme plus accessibles, plus simples et plus interactifs.

# 53%

utilisent l'e-mail (contre 66 % avant la crise)

au profit des outils conversationnels, considérés comme plus accessibles, plus simples et plus interactifs.

Pour 30 % des marques, le chat et le messaging arrivent en deuxième position des canaux de contact contre moins de 14 % avant la Covid-19. On est désormais passé d'une approche rédactionnelle à une approche conversationnelle.

# +36%

équipement en FAQ dynamiques

## Les outils digitaux connaissent une forte croissance

Déterminées à apporter une réponse rapide et efficace, les entreprises ont renforcé leurs équipements digitaux et de self-service en favorisant les projets simples à mettre en œuvre avec des gains immédiats. Les plus fortes croissances sur la période concernent les outils de prise de rendez-vous (+67 %), les call bots (+60 %) et les FAQ dynamiques (+36 %). On observe une très grosse dynamique du call bot avec un taux d'équipement qui devrait tripler d'ici 2022 passant de 17 % avant la crise à 55 %. A noter que toutes les entreprises ne suivent pas cette tendance. 45 % indiquent ne pas avoir de projets de call bot.

# X3

équipement en call bots d'ici 2022

Avant la crise, les marques avaient déjà fait de gros efforts sur les espaces clients avec un taux d'équipement de 83 %, aujourd'hui, on atteint quasiment les 100 %. Concernant le chat bot, 27 % des entreprises prévoient d'en mettre un en place dans les 12 mois qui viennent.



# Avis d'experts



# Le télétravail, fin ou renouveau des centres de contact ?



**Chloé Beauvallet**  
Présidente  
Sitel France

**Présidente de Sitel France, expert de la gestion de l'expérience client, Chloé Beauvallet revient sur l'instauration du télétravail dans son entreprise, l'impact sur l'organisation et l'adaptabilité dont il a fallu faire preuve depuis le début de la crise sanitaire. Ce qu'elle retient avant tout ?**

**Le « home office » fera partie intégrante des nouveaux modes de travail.**

### **Comment avez-vous vécu l'instauration du télétravail, notamment vis-à-vis de vos clients ?**

Le 16 mars 2020, nous n'avions pas de télétravailleurs et désormais, la moitié de nos équipes, soit près de 3 000 personnes, travaillent à domicile depuis plus d'un an. Hasard du calendrier, nous devions lancer un premier pilote de déploiement du télétravail dans la semaine du 16 mars. Nous avons tout simplement réalisé un test grandeur nature ! Du côté de nos clients, les réactions ont été hétérogènes. Certains se sont montrés plus enclins que d'autres à faire basculer les équipes en télétravail.

Nous nous sommes donc adaptés à toutes les situations et toutes les exigences. Ce dont je suis consciente cependant, c'est que nous faisons face à une nouvelle donne qui, pour les réfractaires, va poser des problèmes à terme en matière d'attractivité pour les collaborateurs. S'il y a bien un sujet, en revanche, sur lequel tous nos clients se rejoignent, c'est l'importance de la sécurité des données et la criticité de l'IT dans le cadre du travail à distance.

### **Comment s'est passé le déploiement du télétravail ?**

D'un point de vue collaborateur, mi-mars 2020, l'espace de travail qui a toujours été un lieu de collaboration est devenu d'un coup aux yeux de certains un lieu dangereux. Nous avons dû rassurer nos équipes et mettre en place des conditions de travail pleinement sûres sur site comme à domicile.

D'un point de vue logistique et IT, nous avons équipé les collaborateurs d'un PC, de mises à jour

et d'une assistance technique notamment. L'enseignement majeur dans ce contexte, c'est

qu'il nous faut assumer la multiplicité des situations, que ce soit pour les clients, les collaborateurs ou en matière d'activités qui sont très diverses dans nos métiers. Par intuition d'abord, par conviction depuis, nous nous sommes adaptés, sans chercher à faire partout pareil.

### **Quelles évolutions avez-vous observées depuis un an et demi ?**

La première bonne nouvelle, c'est que le télétravail a permis de tirer vers le haut les managers. Faire équipe, ce n'est pas juste s'asseoir ensemble autour d'une table. Pour animer une équipe, il faut créer du soutien, de la proximité, de la convivialité, de la coopération et de l'innovation. Et dans le contexte actuel, ça nécessite davantage d'écoute et de communication au quotidien.

La deuxième bonne nouvelle, c'est que les personnes en télétravail ont apprécié l'attention qu'on leur a portée.

La troisième bonne nouvelle, c'est que le contexte nous a poussé à être plus créatifs et agiles. Nous avons, par exemple, créé un bot d'assistance à domicile pour nos conseillers. Nous avons aussi imaginé un projet à Rouen, baptisé « Switch », qui consiste à penser et inventer les rotations et à imaginer une scénarisation lorsque les collaborateurs reviennent sur site, réflexion désormais étendue à toutes nos géographies.

### **Cela n'a-t-il pas été trop difficile de concilier les attentes des clients et l'organisation en interne ?**

Cette crise a réouvert tous les champs des possibles ; c'est un gros challenge de conserver une cohérence et une synchronisation des acteurs, mais nous y parvenons. L'un de nos atouts est notre

système de planification selon les préférences des conseillers, co-construit avec les équipes. Nous avons notamment créé un système de points en fonction des choix d'horaires. Travailler un samedi soir par exemple rapporte plus de points que travailler la journée en semaine. L'objectif collectif est d'assurer la continuité du service dans le respect des contraintes et envies individuelles.

### **Et du côté des managers ?**

Nous avons très rapidement introduit de nouveaux outils de communication pour leur permettre de dialoguer au mieux entre eux et avec leurs équipes. Nous avons aussi réinventé les rituels managériaux, en insistant sur le « Bonjour » du matin, une sorte de check-in permettant de s'assurer que tout le monde va bien. L'attention portée aux collaborateurs est nécessairement plus incarnée à distance.

### **En ce qui concerne les clients finaux, se sont-ils montrés plus tolérants ?**

Nous avons vécu quelques jolis moments, lors du premier confinement notamment. Certains clients nous ont dit : « Je ne vous retiens pas plus longtemps ». Mais l'indulgence a été de très courte durée et le niveau d'exigence est vite reparti à la hausse ! Cela nous a demandé une capacité d'adaptation très forte, d'autant que nous avons fait face à des volumes d'activité très variables. Quant aux indicateurs, ils n'ont pas beaucoup évolué dans la plupart des cas, mais nous pouvons être fiers des nombreux ajustements réalisés avec nos partenaires au service de leurs clients.

### **Comment envisagez-vous le retour à la normale ?**

Je ne crois pas au modèle 100 % télétravail, mais à un équilibre entre présentiel et distanciel, avec davantage de télétravail pour les conseillers que pour les managers ou les fonctions support. Quoi qu'il en soit, cela va dépendre aussi du profil du client, de la localisation ou des envies des collaborateurs, etc. Si une marque exige une absence totale de télétravail, cela risque d'être compliqué. C'est désormais un « must have » pour la marque employeur ; ce modèle est ancré dans les habitudes et les attentes de la très grande majorité des collaborateurs.

### **Pensez-vous qu'il y a un risque d'ubérisation du secteur, les marques faisant directement appel à des conseillers à distance ?**

Il existe un risque certes, d'autant plus que l'on vit une ubérisation de la société au global. Pour autant,

nous sommes convaincus que l'expérience collective est capitale ; elle est au cœur de la promesse d'une entreprise. Ce qui est sûr, c'est que le rapport au travail a changé et qu'il va inclure plus de flexibilité et de réciprocité qu'auparavant.

*« Le rapport au travail a changé ; il va inclure plus de flexibilité et de réciprocité qu'auparavant. »*

Chloé Beauvallet

### **A l'heure où la situation semble s'améliorer, quel bilan dressez-vous ?**

Depuis un an et demi, nous nous sommes rendus compte que tout est possible et qu'on peut trouver des solutions pour tout. Cependant, nous devons continuer à être vigilants sur tous les sujets. Nous sommes actuellement dans une démarche d'amélioration continue pour optimiser l'expérience collaborateur sur site, car aujourd'hui encore, tout le monde n'est pas revenu ou ne revient pas de façon régulière sur site. Dans notre Hub de Romainville, nous installons d'ores et déjà un modèle pérenne.

Les conseillers sont en télétravail les trois quarts du temps ; la moitié du temps pour les managers. Cela nous a conduits par conséquent à repenser les espaces de travail. Les espaces de production sont passés de 80 % à moins de 65 % des mètres carrés pour laisser plus de place à l'accueil, la coopération et la convivialité.

Depuis un an et demi, nous vivons véritablement une nouvelle donne par rapport au travail ; et toutes les générations rejoignent finalement les attentes des plus jeunes ! Nous devons continuer à nous adapter.



**Thibault Constans**

Directeur Expérience Client  
Sogetrel

# Les cinq grandes leçons pour tenir pendant une crise

**Comment s'adapter rapidement à une crise aussi extraordinaire que celle de la Covid-19 ? Les entreprises ont dû garantir une continuité d'activité, tout en instaurant le télétravail et en assurant un service maximum auprès de leurs clients. Cette équation complexe, Sogetrel a dû y faire face. Découvrez comment, avec Thibault Constans, son directeur de l'Expérience Client.**

On le sait, la pandémie de la Covid-19 a bouleversé toutes les entreprises dans leur organisation. Et lorsqu'elles adressent une clientèle BtoBtoC, la tâche peut paraître encore plus complexe. C'est le cas de Sogetrel, en charge du déploiement et de l'installation des raccordements internet et des compteurs électriques intelligents pour le compte d'opérateurs télécoms et FAI\*, de collectivités locales et de fournisseurs d'énergie. Chaque année, Sogetrel effectue 4 millions d'interventions chez les particuliers et les professionnels. « Pour un acteur comme Sogetrel, c'est un véritable défi, car aujourd'hui, faire appel à de bons techniciens ne suffit pas. L'expérience client est tout aussi importante que l'installation elle-même », soutient Thibault Constans, directeur de l'Expérience Client chez Sogetrel. Depuis le début de la pandémie, Sogetrel a dû faire preuve d'agilité pour s'adapter aux contraintes sanitaires, aux demandes des donneurs d'ordre et aux attentes des clients finaux.

**Voici les 5 leçons que Thibault Constans retient de cette crise sanitaire.**

## 1 Adopter une organisation qui garantit la continuité d'activité

Pour assurer la coordination de ses 4 millions d'interventions annuelles, Sogetrel décide en 2019 de créer des centres de contact à Nancy et à Bordeaux. En parallèle, la société industrialise les process et la technologie (téléphonie, CRM, Workflow) et crée un centre de formation interne pour ces deux sites. La gestion des centres de contact est pensée

dès le début dans une optique de télétravail, avec l'affectation uniquement de PC portables aux agents par exemple. Cette décision providentielle a permis à l'entreprise de s'adapter très rapidement aux contraintes de la crise sanitaire, se souvient Thibault Constans :

« Nous avons lancé cette stratégie en février 2020, sans savoir que nous allions devoir faire face à cette situation. Tout était prêt pour assurer la continuité d'activité, dans le cas d'une inondation par exemple. Finalement c'est la Covid qui va déclencher le passage au télétravail intégral en 24 heures. Sans cette organisation, nous n'aurions pas été en capacité de réagir aussi rapidement face à ce bouleversement. »

## 2 La difficulté du management à distance

Ce qui s'est révélé plus complexe pour Sogetrel, c'est la gestion du management des équipes en télétravail. « Nous avons des collaborateurs avec plus ou moins d'ancienneté. C'est plus compliqué de créer un sentiment d'appartenance et un esprit collectif à distance, d'autant que le relationnel au sein d'une équipe se joue beaucoup lors des moments de convivialité, à la pause-café ou au déjeuner », note Thibault Constans.

Autre difficulté rencontrée par de nombreuses autres entreprises, l'encadrement des nouveaux arrivants qui ont besoin de plus d'accompagnement.

« Même dans les entreprises qui favorisent depuis longtemps le télétravail, il existe habituellement une phase d'intégration sur site pendant les six premiers mois. Ensuite s'instaure une relation de confiance et une auto-régulation entre collaborateur et manager. Dans cette période en l'occurrence, nous n'avons pas eu la possibilité de mettre cela en place. C'est un vrai savoir-faire que d'organiser et de gérer le management à distance. »

### 3 Faire preuve de proactivité

Avec la Covid, l'activité de Sogetrel a connu de nombreuses variations et des stop and go permanents. Quand certains donneurs d'ordre ont annoncé l'arrêt des interventions pendant une certaine période, d'autres ont souhaité continuer, et inversement les mois suivants.

Ces changements ont eu un fort impact sur la volumétrie des interventions et la gestion des clients finaux. « Pour annuler l'intervention chez 2 000 clients en l'espace de trois jours seulement, nous avons testé l'envoi de SMS conversationnels via notre outil de workflow. Nous avons été agréablement surpris de noter un taux de réponse de l'ordre de 80 % dont la moitié en moins de trois heures. Ce canal nous a permis d'avoir une visibilité directe sur ce qui allait se passer », se réjouit Thibault Constans.

Pensé initialement en simple soutien du téléphone pour répondre à la situation exceptionnelle, le SMS est désormais beaucoup plus utilisé pour communiquer avec les clients.

« La gestion des centres de contact est pensée dès le début dans une optique de télétravail. »

Thibault Constans

### 5 Tout est une question de relation client

Depuis le début de la pandémie, le comportement des consommateurs a considérablement évolué, la sidération des débuts laissant la place à une forte exigence, voir à de l'incivilité. « Après des mois de compassion et de compréhension, nous avons dû faire face à des clients difficiles. Une situation

d'autant plus compliquée que certaines interventions ont dû être ajournées puisque nous avons connu une très forte activité en 2020 (+20 %).

Même si les particuliers et les professionnels ne sont pas nos clients directs, nous devons remplir les objectifs de satisfaction fixés par nos donneurs d'ordre, tout en étant le plus

efficace et rapide chez le client. Nous avons mis en place un plan de formation et d'accompagnement en relation client pour nos techniciens puisqu'un client bien informé est un client bien plus satisfait. Finalement, nous sommes passés en très peu de temps d'un métier de technicien « pur » à un profil où nos techniciens ont dû ajouter la compétence de la relation client à leur expertise technique », conclut Thibault Constans.

\*Fournisseurs d'accès Internet

### 4 Gagner en souplesse et sortir des process

Face aux variations de volumétrie, Sogetrel a dû faire preuve de flexibilité et prendre des initiatives. C'est le cas de l'utilisation accrue des SMS évoquée précédemment.

De plus, la société a fait preuve d'agilité face à des process de ses donneurs d'ordre devenus obsolètes. « Pour être réactifs, nous avons dû aller plus vite et adopter une organisation moins cadrée et beaucoup plus souple. Nous avons comme credo qu'il vaut mieux faire qu'être parfait pour le faire. C'est pourquoi nous avons adopté une approche de test and learn », déclare Thibault Constans.

« Tout l'enjeu désormais est de savoir comment capitaliser sur ce que nous avons mis en place, plutôt que de revenir à la normale. Nous envisageons par exemple de poursuivre le télétravail, notamment pour les horaires élargis. Quand on travaille tard, ce n'est pas le même confort de finir à 21h chez soi que sur son lieu de travail. C'est un vrai sujet pour les RH à l'avenir. »



# Le phygital, vraie tendance de fond

**En l'espace de quelques mois, Leroy Merlin a engagé une profonde transformation pour être à la hauteur des standards en matière de e-commerce et se confronter aux pure players digitaux. L'enseigne a fait le choix du phygital, combinaison de magasin physique et présence digitale. Comment Leroy Merlin s'est-il réorganisé et quels changements vont perdurer ?**  
Éclairage avec Isabelle Kupecek, Directrice Relation & Expérience Client de Leroy Merlin.

## Comment une enseigne comme Leroy Merlin a vécu le premier confinement ?

Durant la première phase de mars à mai 2020, tout le monde a eu peur de voir le business s'arrêter suite à la fermeture des magasins. Historiquement, Leroy Merlin est très ancré dans le retail, mais n'avait pas beaucoup développé le digital. Il a donc fallu faire des efforts en la matière et investir massivement pour gagner en agilité, fluidifier les commandes sur le Web, répondre aux demandes des clients sur d'autres canaux, renforcer l'autonomie client, élargir l'offre de produits en ligne, etc.

Malgré certaines difficultés au départ, l'enseigne a pu compter sur un engagement sans faille de ses collaborateurs qui adorent la marque. Chacun a fait en sorte de répondre aux clients, avec les moyens dont il disposait. Ayant intégré l'entreprise en décembre dernier, après une phase de conseil entre mai et novembre, j'ai été bluffée par autant d'énergie et d'engagement des collaborateurs vis-à-vis de la marque.

## Pour s'adapter aux mesures sanitaires et aux attentes des clients, quelle organisation s'est mise en place ?

Le télétravail a été instauré en grande partie. Quant aux collaborateurs qui ne pouvaient pas travailler à distance (pour des raisons techniques), une rotation des emplois du temps a été mise en place, de façon à respecter le système de jauge. En parallèle, toute l'entreprise s'est orientée vers le digital. Il a fallu calibrer l'offre e-commerce, faire monter en puissance notre prestataire externe (les volumes

d'appels ont doublé et le taux de décroché a fortement diminué), renvoyer les appels aux magasins vers le centre de contact ou sur le Web. Nous avons également renforcé l'offre click-and-collect et intensifié la capacité de la supply chain.

Lors de la deuxième période de confinement, nous avons dû faire face à de nombreuses incertitudes quant à la possibilité d'ouvrir ou non les magasins, en fonction des décisions locales. Chaque jour, la cartographie des ouvertures de magasin était susceptible de changer, ce qui s'est révélé compliqué pour les équipes et les clients.

## En tant qu'enseigne de bricolage et d'aménagement, on imagine que vous avez dû faire face dans ce contexte aux fortes attentes des clients ?

Effectivement, nous avons connu une forte demande des particuliers sur la rénovation de la maison et le jardinage. Dans un premier temps, les clients ont eu besoin d'installer un vrai coin bureau dans la maison et de repenser l'espace pour intégrer le travail de manière intensive et permanente. Dans un second temps, ils ont eu envie de changer de déco et de réaménager leur intérieur. A défaut de pouvoir sortir, il fallait bien s'occuper ; ça passait soit par le sport ou la cuisine, soit par l'aménagement de l'intérieur et de l'extérieur. Nous avons bénéficié non seulement de cet effet, mais aussi du déport du pouvoir d'achat, les budgets n'étant plus alloués aux voyages, aux sorties et aux loisirs.

## Avez-vous développé des services et des outils pour pallier la fermeture des magasins ?

Leroy Merlin n'est pas une enseigne nativement digitale. Nous avons donc engagé une véritable transformation pour offrir un service phygital. Pour ce faire, nous avons repensé la logistique et la supply chain, développé les systèmes de click-and-collect et de livraison. En parallèle, nous

### Isabelle Kupecek

Directrice Relation & Expérience Client  
Leroy Merlin

avons poussé l'autonomie client au maximum, par exemple en instaurant un chat pour éviter certains appels, en enrichissant l'assistance web et les FAQ. Nous sommes également en train de travailler sur un voicebot. Sans la crise sanitaire, nous n'aurions probablement pas engagé si rapidement une telle transformation, la crise a été un véritable accélérateur.

### **Quelle est votre position vis-à-vis du télétravail ?**

Je crois beaucoup aux bienfaits du travail à distance bien accompagné. Je travaillais beaucoup auparavant sur la mise en place du travail à distance en centre de contact. J'étais peu suivie, mais la crise a prouvé que la grande majorité des entreprises pouvaient le mettre en place. Je ne suis pas sûre qu'à l'avenir, on reviendra sur une logique où tous les collaborateurs seront présents en même temps sur site, au siège, au bureau. On s'orientera certainement vers un modèle hybride. Dans les entreprises, on s'est rendu compte que les collaborateurs sont plus efficaces et autonomes lorsqu'ils sont loin du regard de leur manager et de leurs collègues. Quant aux équipes en magasin qui se sont retrouvées au chômage partiel dans un premier temps, elles sont revenues ensuite pour gérer le stock, honorer les commandes, aider à la logistique et traiter les achats en click-and-collect.

*« Sans la crise sanitaire, nous n'aurions pas engagé une transformation de cette ampleur ; la crise a été un véritable accélérateur. »*

Isabelle Kupeczek

### **Les clients se sont-ils montrés très exigeants ou au contraire, ont-ils fait preuve de compréhension ?**

Depuis le début de la crise, ils ont été très indulgents, notamment lorsque les magasins ouvraient puis refermaient d'un jour à l'autre, au gré des décisions locales. Ils savaient que ce n'est pas de notre fait ; et puis, nous étions tous dans le même bateau. Nous avons eu le même ressenti lorsqu'il y a eu des ruptures dans le parcours client ou une attente plus longue suite à une commande sur le Web. Les avis clients, dont une partie de la gestion est confiée aux magasins désormais, sont devenus un canal de communication à part entière.

### **Pensez-vous que les habitudes et les attentes des clients vont profondément changer à terme ?**

Les achats e-commerce ont fortement augmenté et cela ne devrait pas changer, surtout pour la

quincaillerie et les articles de bricolage du quotidien. En revanche, les clients auront toujours besoin de voir et de comparer certains produits en magasin.

L'essor du e-commerce engendre une véritable transformation des parcours client. Les clients veulent pouvoir acheter ou repérer sur le site, puis échanger, réparer, ou se faire rembourser en magasin. Nous avons remarqué par ailleurs que souvent les clients qui se déplacent en magasin ont déjà effectué toutes leurs recherches sur le Web. Ils tendent leur mobile au conseiller de vente et s'attendent à pouvoir retrouver le produit en magasin. Cela exige de nous un travail minutieux sur la fiabilité des stocks. C'est aussi pour cette raison que nous avons équipé nos conseillers de vente de smartphones. Ils ont ainsi le même usage et la même visibilité que les clients. Ce que je retiens, c'est que le phygital est une vraie tendance de fond que nous devons industrialiser pour créer une expérience fluide et évidente, tant pour les clients que pour nos collaborateurs.

### **Avez-vous des craintes pour l'avenir ?**

Non, car contrairement à d'autres marques du retail, Leroy Merlin a toujours investi dans l'humain et c'est ce qui fait toute sa différence. A l'instar de Décathlon qui appartient aussi au groupe Mulliez, les conseillers de vente savent de quoi ils parlent, comme l'ensemble des collaborateurs au sein des différentes équipes. Ils aiment leur métier, ils sont fiers de la marque et ça se ressent au quotidien.

Au téléphone, l'assistance technique est gérée par d'anciens menuisiers, plombiers, ébénistes, peintres, etc. Dans les rayons, ce sont aussi de grands spécialistes de leur métier qui partagent leur expérience et leurs conseils. D'ailleurs, les magasins offrent de plus en plus d'ateliers de bricolage et de coaching, mais aussi de sessions en visio, pour aider les clients, quel que soit leur niveau, à bricoler et réparer eux-mêmes.

Néanmoins, l'enseigne doit répondre à deux enjeux majeurs : rendre l'expérience digitale et physique plus simple et plus fluide, et faire en sorte que l'orientation client déjà adoptée par les collaborateurs devienne systémique.

# Pourquoi la voix et l'humain restent toujours aussi puissants ?



**Stéphane Hugon**  
Sociologue PhD  
Eranos

### Lors de la crise, la voix est restée le canal de contact privilégié. Qu'est-ce qui explique cette résilience et cette envie d'avoir un contact vocal avec un être humain ?

Il y a traditionnellement, et en France en particulier, une méfiance à l'égard des objets techniques. Elle repose sur un imaginaire populaire, qui s'est largement abreuvé de soixante-dix ans de science-fiction. Or la science-fiction nous enseigne que les machines finissent tôt ou tard par se retourner contre l'homme et devenir hostiles... Cette méfiance est devenue plus forte ces derniers mois, à mesure que la société elle-même se fragilise et qu'elle est soumise à des tensions et des angoisses, souvent irrationnelles, qui ont touché bon nombre de Français.

Même si le digital est devenu désormais une expérience intime pour une masse critique de la population, quel que soit l'âge, le niveau de compétence technique ou le lieu de vie, il reste que chacun a ses préférences, ses aversions, et va produire sa petite histoire personnelle pour accepter la présence des outils dans son environnement domestique. La voix est un vecteur extrêmement puissant dans sa capacité à rétablir une présence, on pourrait dire une corporéité, c'est-à-dire une manière de rematérialiser la relation. Et donc, parmi les machines disponibles, il paraît tout à fait cohérent que les Français plébiscitent celle qui sera porteuse du lien le plus incarné.

### Qu'est-ce qu'un client attend d'un échange vocal ? Quels sont les éléments clés pour l'enchanter ?

L'échange vocal donne le sentiment que l'on est au plus proche d'une communication de personne à personne. C'est l'expérience la plus forte et la plus ancienne dans notre référentiel de communication. C'est la plus légitime, mais c'est aussi la plus sacrée. L'attente est donc la plus exigeante. Voyez ce qu'il se passe lorsque la voix paraît synthétique, ou que l'accent induit une distance, voire même que le doute s'instille sur la nature de la voix qui vous parle. Les spécialistes des interfaces homme-machine utilisent une loi qui cadre l'engagement en trois temps entre une personne humaine et une interface de communication.

Le premier temps est l'adhésion - l'attention de la personne est captée par la simplicité et familiarité d'usage (exemple : la voix).

La personne entre en confiance.

Second temps, la personne doute, car la voix peut paraître synthétique et donc peut-être artificielle. Il y a suspicion et la confiance s'effondre. Le lien risque d'être coupé.

Troisième temps, si la personne accepte l'artificialité de la voix, notamment avec des voix féminines ou ludiques qui paraissent moins menaçantes, alors la confiance renaît. La personne revient en confiance, par besoin, ou par effort de rationalisation.

On le voit bien, dans les environnements soumis à des stress - aéroport, ascenseur, transports... - les voix sont presque toujours féminines, afin de susciter une meilleure écoute, et adoucir la méfiance spontanée à l'égard d'une voix artificielle.

### Comment mettre en situation de réussite un conseiller pour le traitement de ses contacts ?

Notre tradition est très substantialiste, c'est-à-dire qu'on privilégie souvent le fonds du message sur sa forme, et nous nous concentrons spontanément sur l'argumentation, et le contenu des messages. Or on oublie que l'événement, la forme, voire le rite par lequel le message se met en œuvre est tout aussi important que son contenu. Une expérience avec une marque, une institution, c'est aussi un clin d'œil, une célébration. Regardez comment Air France avait réussi à établir une réelle préférence, notamment grâce à la tonalité et au style de la relation au voyageur, alors que tout le secteur aérien est extrêmement contraint et standardisé...

Les conseillers client ont un gisement de performance à leur portée. Ils ont en charge de cultiver le style de leur marque, et il me paraît évident qu'ils doivent savoir sortir des scripts et faire preuve de considération.



## LES TENDANCES

# Relation client BtoB : vers un modèle de vendeur hybride



**Alexandre Rabouille**  
Customer Success Manager  
Innso, Sitel Group

Le face-à-face a toujours été perçu comme le canal de prédilection de la relation commerciale BtoB mais la crise de la Covid-19 est passée par là. Vendeurs comme clients se dirigent vers une relation omnicanal et continue. Décryptage avec Alexandre Rabouille, Customer Success Manager chez innso.

### En matière de stratégie commerciale, en quoi la Covid-19 a-t-elle impacté le secteur du BtoB ?

Plus que dans d'autres domaines d'activité, nous observons une vraie rupture. Auparavant, le secteur entretenait le culte du commercial terrain, selon lequel on ne peut vendre qu'en face-à-face, mais depuis le début de la crise, et malgré le travail à distance, on constate que le business s'est maintenu. La relation de proximité entre un vendeur et un client n'est plus seulement physique, elle est désormais davantage liée à la facilité d'interaction omnicanal, à la disponibilité en temps réel et à la compréhension des besoins spécifiques du client.

### Est-ce que cela va entraîner une évolution du métier de commercial ?

On devrait progressivement voir émerger des profils de vendeurs hybrides mixant distanciel et présentiel. C'est ce que confirme l'étude de McKinsey\* réalisée en mars 2021 auprès des entreprises BtoB : 85 % des organisations interrogées considèrent le vendeur hybride comme le modèle le plus performant pour les trois prochaines années. Par ailleurs, 64 % comptent augmenter la part de ce type de vendeur sur les trois prochains mois et seuls 15 % s'attendent à ce que les ventes face à face redeviennent la norme d'ici 2022.

### Quels sont selon vous les avantages de ce nouveau modèle ?

Non seulement un vendeur hybride est capable de capter plus de clients, mais il les capte mieux car la relation peut se poursuivre en continu quel que soit le canal de contact. Exit l'image du commercial qui vient chez son client un catalogue à la main ! Depuis qu'il travaille à distance – et ce modèle va sans aucun doute s'inscrire dans la durée – le vendeur manie la visio, le téléphone, mais aussi la messagerie in-app, les SMS, ou encore l'Instant Messaging. Les solutions technologiques et les comportements convergent ainsi vers une conversation continue et omnicanal. Cette tendance répond à une

demande croissante de la part des clients BtoB. Toujours selon l'étude McKinsey, les clients disent préférer le contact à distance ou en self-service et 20 % d'entre eux se déclarent prêts à réaliser des achats d'un montant supérieur à 500 000 \$ (environ 425 000€) sur des processus totalement digitalisés. Cette évolution devrait également rapprocher les activités de vente et de service de l'entreprise et permettre de proposer un interlocuteur unique au client BtoB.

« Les solutions technologiques et les comportements convergent ainsi vers une conversation continue et omnicanal. »

Alexandre Rabouille

### Quelles sont les conditions de réussite d'un tel modèle ?

Cette nouvelle approche nécessite dans un premier temps d'avoir une organisation unifiée autour du client grâce à une structuration des informations client et une historisation des échanges de manière simple et intuitive, des workflows facilitant le passage de relais entre les différents interlocuteurs et les différentes couches SI en interne et une distribution intelligente des tâches de travail pour maintenir une approche unifiée et personnalisée de la gestion des clients. Afin de faciliter l'échange en continu avec ces derniers, les vendeurs ont également besoin d'outils d'interactions mobiles et qui agissent en temps réel. Ces outils doivent s'intégrer dans des conversations unifiées et permettre de basculer facilement d'un canal à l'autre. Enfin, il faut mettre à la disposition des clients finaux des outils self-service permettant de suivre le statut de leurs demandes, d'en accélérer le traitement grâce à l'automatisation des actions ou de simplement récupérer des données dont ils ont besoin.

L'appellation vendeur hybride, si elle peut faire penser à la science-fiction, décrit néanmoins une tendance bien réelle et un modèle qui bénéficie aux vendeurs et aux clients du BtoB.

*\*Etude réalisée par McKinsey's N2B Pulse - "Omnichannel in B2Bsales: The new normal in a year that has been anything but" réalisée entre décembre 2020 et février 2021 auprès de 3000 personnes.*



# Les bots, plus qu'un effet de mode

En plein essor depuis 2016, le bot est l'un des canaux digitaux les plus déployés par les marques, avec plus ou moins de succès. La principale raison à cela : le bot ne trouve pas toujours sa place et son public dans un parcours client déjà couvert par d'autres canaux. Quels sont les critères de succès du bot et quelles questions se posent avant de se lancer ? Eléments de réponse avec Geoffrey Boulakia, Head of Digital & Learning Center of Excellence, Sitel France.

### Les chatbots ont suscité un fort engouement depuis 2016, avec parfois un effet de mode, du côté des entreprises comme des consommateurs. Pourquoi ?

Il y a effectivement eu un gros emballement autour des bots Messenger dès leur lancement. Dans la réalité, le terrain des espaces de conversation était déjà bien occupé par les marques qui proposaient beaucoup d'informations sur leurs sites et leurs applications mobiles. L'une des difficultés pour le chatbot, c'était de trouver une audience sur un nouveau format de discussion et d'embarquer les clients vers ce média. Or, le bot en tant que canal complémentaire, intégré au sein du parcours client pour dialoguer est un format efficace car il permet d'obtenir une réponse immédiate, y compris le soir et le week-end. Il prend également tout son sens dans un parcours expérientiel, notamment dans le cadre de la visite d'un lieu. Le chatbot accompagne le visiteur avant, pendant et après son expérience ; il tient compte du contexte et de la géolocalisation, en intégrant des QR codes ou encore des images. Cela rend le parcours client actif. Le bot trouve aussi toute sa valeur dans le coaching, que ce soit pour la méditation, le sport ou l'arrêt du tabac. Il peut ainsi devenir un véritable compagnon au quotidien.

### Existe-t-il différents types de chatbots ?

En effet, il y a plusieurs types de bots sur différentes plateformes.

- **Le bot scripté** : Il fonctionne à partir d'un arbre de décision « déguisé » en conversation, selon un parcours prédéfini. L'expérience client est cadrée, simple et mécanisée. L'utilisateur ne peut pas dévier du sujet ; il a seulement la possibilité de

cliquer sur un bouton correspondant à une option à chaque étape. Cela peut être très efficace !

### Geoffrey Boulakia

Head of Digital & Learning  
Center of Excellence  
Sitel France

- **Le bot hybride ou bot FAQ** : Le parcours est moins normé que pour un bot scripté. La FAQ dynamique repose sur la reconnaissance du langage naturel écrit et va chercher dans une base de données la réponse à la question. Pour que cela fonctionne bien, on doit enregistrer 50 à 100 questions. Il arrive parfois que le bot intègre aussi du script pour baliser l'expérience.

- **Le bot smart** : Conçu pour des conversations ouvertes de A à Z, ce bot intègre un parcours très riche et complet capable d'aller chercher de nombreuses informations, car connecté aux API et interfacé avec l'écosystème IT des entreprises. Si besoin, il est même capable de renvoyer vers un humain.

### Récemment, nous observons un vrai rebond du chatbot avec un taux d'équipement très fort. Qu'est ce qui a changé ?

Pendant la période 2016-2018, de nombreuses marques ont joué les « apprentis sorciers » en créant des bots plus ou moins complexes. Certaines entreprises ont transformé l'essai et d'autres ont échoué. Les projets qui réussissent suscitent l'intérêt et donnent envie aux entreprises de se lancer. C'est le cas du bot de la SNCF, qui était très simple à ses débuts, mais s'est enrichi progressivement.

### Quels autres bots ont connu du succès et pourquoi ?

Dans la plupart des cas, les bots qui connaissent du succès sont ceux qui ont un usage très précis. Prenons l'exemple du bot d'une chaîne française de magasins de vente de parfums et de produits cosmétiques qui permet de suivre une commande, de consulter son solde de points de fidélité et propose des nouveaux produits à intervalles réguliers. Ni plus, ni moins ! Le bot du Parc Astérix, baptisé « Atonservix » est un bot qui s'intègre

dans un parcours expérientiel, comme je l'évoquais précédemment. Il suit le visiteur tout au long de son parcours, de l'achat du billet et de la préparation du voyage jusqu'à l'expérience sur place (information sur le temps d'attente, sondage de satisfaction client, etc.). La clé du succès repose aussi sur la qualité d'entraînement du bot en continu. Le machine learning ne le fait pas tout seul ; il faut travailler en permanence sur les questions qui n'obtiennent pas de réponses pour l'enrichir au fur et à mesure. C'est un métier !

### **Quelles sont les plateformes de prédilection pour les chatbots ?**

Depuis quelque temps, WhatsApp, la messagerie préférée des Français, a rattrapé Messenger en termes de couverture. L'application est un espace où la bienveillance est plus grande qu'ailleurs, elle est bien plus utilisée dans la vie privée, et on a choisi de la télécharger (à l'inverse de Messenger, gentiment poussé à l'époque). La vraie contrainte de WhatsApp pour les marques néanmoins, c'est qu'il faut répondre en moins de 24h. C'est pourquoi WhatsApp se révèle idéal pour les services VIP. Toutefois, la plateforme n'est pas le seul critère de succès. Messenger reste la plateforme la plus riche et la plus malléable, un bot bien fait sur un site web est aussi très efficace. Tout l'enjeu est de créer des rebonds dans le parcours et d'attirer les clients au bon endroit.

### **Vaut-il mieux créer un bot au risque qu'il ne soit pas très efficace ou ne rien faire ?**

Il faut savoir qu'un bot qui ne répond qu'à 50 % des demandes ne doit pas être considéré comme inefficace. Pendant la crise sanitaire, on a découvert qu'il pouvait couvrir une partie des demandes faites sur d'autres canaux. Il faut accepter de ne pas atteindre le référentiel historique, très élevé d'ailleurs, du canal téléphone notamment et imaginer un bot simple qui répond à cinq ou six motifs de contact. Celui d'une entreprise française de distribution de parfums et de cosmétiques, par exemple, n'intègre qu'une poignée de fonctionnalités, mais il le fait très bien.

### **Et qu'en est-il du callbot ?**

Il connaît une réelle émergence depuis quelques mois. Si la technologie est déjà accessible et que l'expérience est bien pensée, comme pour le chatbot, ça fonctionne tout aussi bien via la voix. Il est ainsi capable de renvoyer vers un conseiller client si besoin, mais aussi de qualifier et de préparer l'appel.

Cela permet de mettre le conseiller dans de bonnes conditions pour répondre à une question complexe,

mais aussi d'écourter la conversation. Et dans des cas d'usage bien préparés, il peut traiter la demande intégralement, en passant une commande de bout en bout par exemple.

### **A quoi doit-on penser avant de se lancer dans le développement d'un chatbot ?**

Il faut observer les demandes récurrentes et se poser deux questions assez simples :

- A quel niveau du parcours client la marque est-elle en défaut ?
- Quel moment du parcours n'est pas couvert par les autres canaux et outils ?

### **A quoi ressemblera le chatbot de demain ?**

Deux pistes sont intéressantes à imaginer. D'une part, un bot embarqué dans un assistant vocal tel qu'Alexa, Google Home ou encore Siri. Un client pourra par exemple demander le solde de sa facture d'énergie. D'autre part, on peut imaginer un bot enrichi de la dimension visuelle, via un casque de réalité virtuelle.

A éviter en revanche, les expériences « gadget » qui ne proposent rien de bien concret et utile, ou les fausses promesses qui finissent par décevoir les clients.

*« Les bots qui connaissent du succès sont ceux qui répondent à un usage très précis. »*

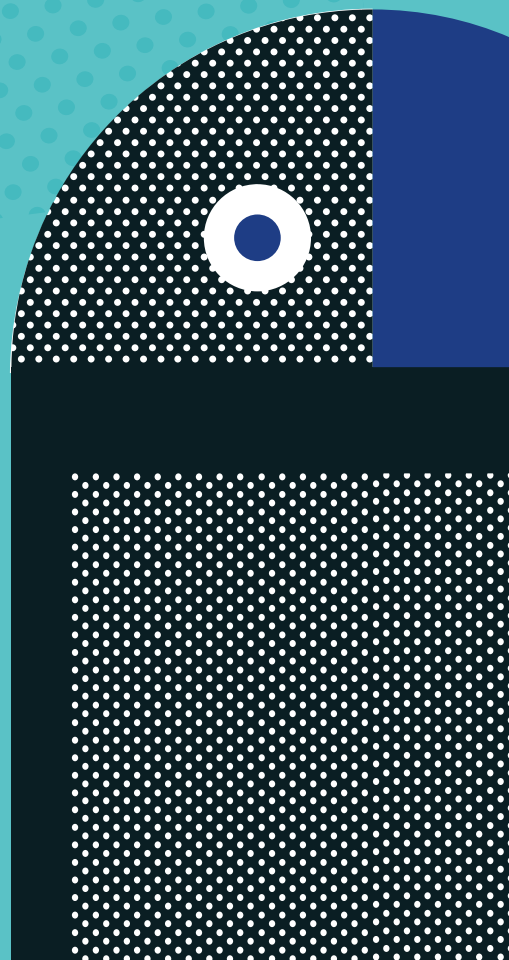
Geoffrey Boulakia


### **Quel est l'un des derniers bots que vous êtes fiers d'avoir développé ?**

Sans hésitation, le callbot que nous avons mis en place pour le ministère de la Santé, dans le cadre de la crise de la Covid-19. Dédié au traitement des appels en débordement de nos conseillers de clientèle, il traite une douzaine de thématiques : symptômes, vaccins, centres de dépistage, déplacements à l'étranger, etc. Il gère de façon efficace les questions récurrentes et précises.

Nous chez Sitel sommes fiers, car c'est un projet utile et citoyen. Depuis le lancement, sur les 400 000 appels reçus, il a permis de traiter un appel sur trois, voire plus. Il a ainsi évité aux conseillers de répondre à des questions basiques et leur a permis de se concentrer sur les demandes de personnes en difficulté.

# Conclusion





**Alors que le bout du tunnel se profile, il est l'heure de commencer à tirer les leçons de la crise. A plus d'un égard, elle s'est avérée un accélérateur de tendances existantes et a fait gagner aux entreprises des années en termes de digitalisation et d'adoption de nouvelles méthodes de travail. La pandémie a durablement transformé notre façon de consommer et de communiquer et d'ores et déjà des tendances fortes émergent :**

## Une présence omnicanal

La nécessité de tout faire à distance a accéléré l'utilisation de canaux digitaux. Les entreprises doivent s'assurer d'être là où le client est et proposer une relation via son canal préféré, ou plutôt ses canaux préférés, qu'ils soient physiques ou digitaux. Visite en boutique, commande sur le site web, demande d'information par chat in-app ou SMS : le client est aujourd'hui réellement omnicanal et les entreprises doivent l'être également.

---

## Une conversation continue avec le client

C'est la conséquence de l'omnicanalité. La communication doit pouvoir se poursuivre, même si le canal ou l'interlocuteur changent. Tous les intervenants doivent pouvoir accéder à l'historique des achats ou aux demandes du client à travers tous les canaux mis à sa disposition pour créer une expérience client sans couture.

---

## L'avancée des outils digitaux et de l'automatisation

Employée de façon ciblée, elle crée des efficacités et donne au conseiller le temps de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée et sur l'interaction humaine. Le client gagne en autonomie et engage une conversation avec la marque uniquement lorsqu'il en ressent le besoin.

---

## Le développement du télétravail

Avant la crise les centres de contact étaient peu nombreux à considérer le travail à distance. Ils ont tous dû s'y mettre et ont pu rapidement constater des effets positifs, comme la responsabilisation des conseillers et le développement de méthodes de management plus efficaces. Cette grande nature a permis une nouvelle approche du travail à distance qui est amenée à perdurer bien au-delà de la crise.

---

S'adapter est désormais une question cruciale pour les entreprises et ce challenge passe par l'intégration d'outils performants et agiles qui facilitent le travail des conseillers et leur permettent de mieux gérer les aspects humains et de créer un vrai lien avec le client.

Optimiser l'expérience employé pour offrir une bonne expérience client sera l'une des clés de la relation client de demain. Nous espérons que ce livre blanc vous a ouvert des pistes de réflexion, innso et l'AFRC seront toujours à vos côtés pour vous aider à vous adapter aux évolutions futures et à saisir les opportunités nées de la crise.



# À propos



Créée en 1998, l'AFRC rythme la transformation des entreprises et de l'économie par l'expérience client et collaborateur. Laboratoire de réflexion mais également espace d'expérimentations pratiques, l'AFRC mène des travaux au carrefour de toutes les fonctions : **Marketing, Relation & Expérience Client, IA, Stratégie, Innovation, Digital.**

Au service de l'écosystème, elle remplit quatre fonctions :

- Stimuler l'intelligence collective.
- Valoriser les réussites et identifier les meilleures pratiques là où elles se trouvent.
- Engager les acteurs et promouvoir des standards d'excellence et d'éthique relationnelle.
- Réaffirmer la contribution de l'expérience client dans l'économie française.

Fort de la confiance de 250 entreprises (23 secteurs d'activité) et 3 500 membres depuis 23 ans, l'association organise une quarantaine d'événements chaque année et publie de nombreuses études ou livres blancs sur le sujet.



Innso est un CRM de service client. La plateforme unifiée de gestion des interactions client de Sitel Group®, leader mondial des produits et solutions complètes en matière d'expérience client (CX) offre une réelle efficacité opérationnelle et une expérience client optimisée.

Conçu par les opérations, pour les opérations et utilisant une connaissance approfondie de l'expérience client, innso simplifie la communication pour les clients et les équipes des centres de contact des entreprises et des grands groupes. Innso orchestre toutes les interactions et les demandes, optimise et facilite leur traitement et crée une conversation continue avec le client.

