

La boîte à outils

du

Management de la relation client

2^e édition

 Avec 5 vidéos
d'approfondissement

Laurence CHABRY
Florence GILLET-GOINARD
Raphaëlle JOURDAN

DUNOD

Maquette de couverture : Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr)
Crédits iconographiques de couverture : photo de la boîte : © Mega Pixel
picto 1 : © bioraven - Shulterstock.com
pictos 2 et 3 : © Creative Stall - The Noun Project
Traduction des résumés : Stanley Hanks

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocollage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-076063-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

À l'occasion de la sortie de cette seconde édition, il a semblé naturel aux trois co-auteures de proposer à l'équipe « Expérience client » d'Orange Business Services de préfacer cet ouvrage et nous avons accepté avec plaisir et même, je dois dire, avec un entrain sincère compte tenu du sujet qui nous passionne et nous anime au quotidien.

Partenaire de la transformation digitale des entreprises en France et à l'international, Orange Business Services s'inscrit dans l'ambition du groupe Orange de délivrer une expérience incomparable à ses clients.

Pour cela, nous nous transformons profondément :

- en faisant évoluer nos postures, en adoptant individuellement et collectivement des comportements adaptés pour développer la culture client au sein de l'organisation ;
- en faisant évoluer notre façon de travailler, en développant des modes de fonctionnement agiles, en changeant notre façon de créer de la valeur, d'investir nos ressources et de travailler ensemble ;
- en prenant, vis-à-vis de nos clients, des engagements concrétisés au travers de preuves.

C'est donc en animant et en mobilisant toutes nos ressources, en nous appuyant sur les talents et la motivation de chaque collaboratrice, chaque collaborateur, chaque manager, chaque membre du comité exécutif que nous poursuivons notre chemin vers l'excellence.

Nous souhaitons à toutes et tous, stratège, pilote, designer ou tout simplement acteur de la relation client, de trouver la voie singulière qui vous permettra de vous distinguer auprès de vos clients. Les réflexions et outils détaillés dans cet ouvrage vous seront sans doute d'une grande utilité.

Bonne lecture !

Pour l'équipe, Régine TRABELSI
Directrice du programme Customer Experience Orange Business Services

SOMMAIRE DES VIDÉOS

Avant-Propos	Présentation de la Boîte à outils par les auteurs
Dossier 2	Définir une stratégie client, par Didier Chevalier
Outil 21	Positionnner l'expérience de service
Outil 23	Explication de l'expérience client
Dossier 5	L'insatisfaction client

Avant-propos

L'ambition du management de la relation client est de conquérir la fidélité de ses clients et/ou une réputation d'excellence. Cette conquête implique la mise en œuvre d'outils et de méthodes pour créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Un challenge qui passe inévitablement par la mobilisation de l'entreprise autour de l'expérience vécue au quotidien par les clients.

La Boîte à outils du Management de la relation client 2017 : nouveau plan, nouveaux contenus

Cette nouvelle édition de la *Boîte à outils du Management de la relation client* présente un système et sept thématiques pour bâtir une relation client pertinente et durable à travers une organisation efficace en interne et la conception d'une expérience client enthousiasmante. Elle offre aux dirigeants de l'entreprise, aux responsables de la relation client et à ceux des autres fonctions concernées par ce défi, une vision holistique de la relation client et un équipement concret pour l'organiser et la faire vivre. Trois angles de réflexion d'actualité ont guidé la révision de la première édition :

- Celui bien sûr de **l'expérience client**, sujet d'actualité fort dans les entreprises. Nous lui consacrons dans cette nouvelle version deux dossiers, pour la concevoir d'abord, pour la piloter et la faire progresser ensuite.
- Celui de **la digitalisation** qui fait évoluer la donne de la relation client et nous a amenées à intégrer de nouveaux outils incontournables au fil des dossiers.
- Celui du **travail collaboratif** qui ouvre des perspectives pour alimenter l'innovation au service des clients.

Il en ressort un nouvel agencement pour cette Boîte à outils version 2017 et une structure en 7 dossiers complémentaires où chaque fonction de l'entreprise (direction générale, direction de la relation client, marketing, qualité, commercial, centre de relation client) trouvera comment contribuer à cet engagement collectif. En plus, tous nos contenus ont été révisés et actualisés et 12 outils complètement inédits viennent enrichir cette nouvelle édition.

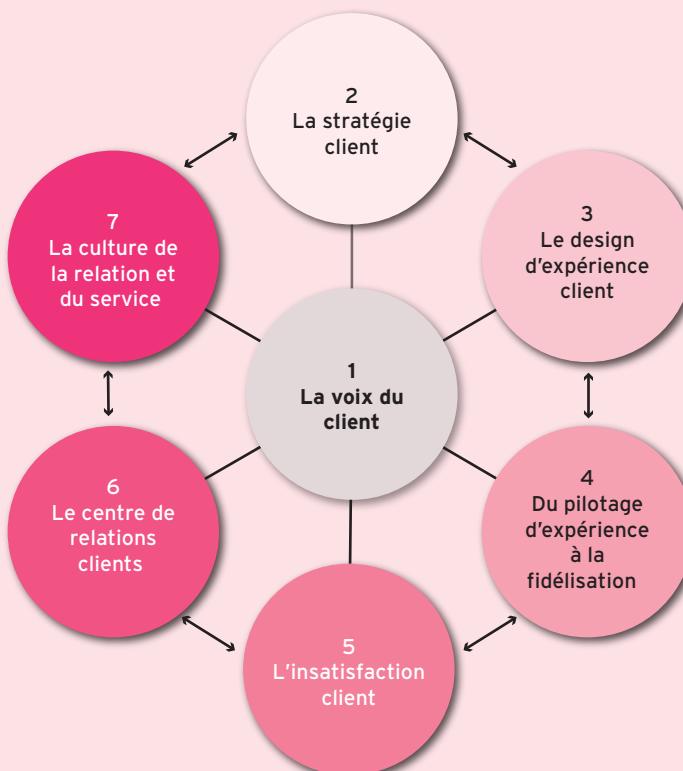


Présentation
de la
Boîte à outils
par les auteurs

La voix du client, au cœur du système de management de l'expérience client

- **Dossier 1 : la voix du client.** Si cet ouvrage s'ouvre sur un dossier sur la voix du client, c'est parce que le management de la relation client va de pair avec l'orientation client de l'entreprise. Soit décider et agir en prenant le point de vue du client pour guide. Le recueil, l'écoute et l'analyse de la voix du client permettent d'identifier les clés de sa satisfaction qui seront ensuite au centre des orientations retenues pour les 6 autres thématiques.

- **Dossier 2 : la stratégie client.** Vous y trouverez les ressources pour identifier les cibles clients à privilégier et, à partir des enseignements de la voix du client, construire les orientations et options différenciatrices de sa relation client.
- **Dossier 3 : le design d'expérience client.** Un dossier profondément retravaillé pour vous permettre, en tenant compte des attentes du client, du parcours client et de ses moments de vérité, de concevoir une expérience client porteuse de « préférences client ».
- **Dossier 4 : du pilotage d'expérience à la fidélisation.** Toujours guidé par la voix du client, c'est le dossier de l'amélioration continue au travers d'indicateurs pertinents. Ce sont aussi tous les moyens d'attirer le client à soi et d'entretenir la conversation avec lui sur le net.
- **Dossier 5 : l'insatisfaction client.** Quand, malgré toute l'organisation mise en place, le client est déçu, il s'agit de réagir en vrai professionnel pour rétablir la confiance et réengager le client.
- **Dossier 6 : le centre de relations clients avec les équipes au contact.** En créant ce dossier, nous prenons en compte les nombreux centres d'appels ou services clients qui se redéploient dans les entreprises. Avec les clés de succès du management des conseillers et les incontournables bonnes pratiques de la relation avec les clients.
- **Dossier 7 : la culture de la relation et du service.** Ce dernier dossier rassemble les outils pour déployer l'orientation client auprès de chaque collaborateur, au contact ou non des clients, de façon à ce que chacun tienne son rôle dans le challenge collectif qu'impliquent la satisfaction et la fidélisation des clients.



Sommaire

Préface	3
Avant-propos (avec vidéo )	4
Dossier 1	
La voix du client	10
Outil 1 Le client-individu	12
Outil 2 Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE »	14
Outil 3 Web analytics, eye-tracking : l'observation	16
Outil 4 Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation	18
Outil 5 Les remontées clients digitalisées	22
Outil 6 L'analyse sémantique automatisée	26
Outil 7 Le comité client	28
Outil 8 Le collaborateur-client	30
Outil 9 L'enquête de satisfaction	32
Outil 10 Le diagramme des attentes	34
Outil 11 Le diagramme de Kano	36
Outil 12 Le client co-producteur	38
Outil 13 La plateforme d'innovation participative	40
Dossier 2	
La stratégie client (avec vidéo )	42
Outil 14 Le cycle de vie du client	44
Outil 15 La pyramide des attitudes	46
Outil 16 Le référentiel client unique	48
Outil 17 La valeur à vie du client	50
Outil 18 La segmentation client	52
Outil 19 La matrice ABC croisée	54
Outil 20 La relation différenciée	56
Outil 21 Les 7 P de l'expérience de service (avec vidéo )	58
Outil 22 Le tableau de bord prospectif BSC	60
Dossier 3	
Le design d'expérience client	62
Outil 23 L'expérience client (CX) (avec vidéo )	64
Outil 24 La carte d'empathie	68
Outil 25 La persona	70
Outil 26 Le parcours client	74
Outil 27 Les moments de vérité (MOT)	78
Outil 28 La Customer Journey Map « cible »	82
Outil 29 Le scénario du pire	86
Outil 30 Le <i>lean customer</i>	88
Outil 31 Le standard de service	90
Outil 32 Le blueprint de Shostak	92
Outil 33 L'expérience utilisateur (UX)	94

Dossier 4	Du pilotage d'expérience à la fidélisation	96
Outil 34	Les KPI de la relation client	98
Outil 35	Le NPS® ou Net Promoter Score	100
Outil 36	Le CES® ou Customer Effort Score	102
Outil 37	Le client mystère	104
Outil 38	L'audit interne	106
Outil 39	Le mapping client	108
Outil 40	Le tableau de bord du progrès continu	110
Outil 41	L' <i>inbound</i> marketing	112
Outil 42	Le social selling	116
Outil 43	Blog : le modèle MARIAGE	118
Outil 44	Le calendrier du marketing sortant (<i>outbound</i> marketing)	120
Outil 45	Site communautaire : la grille d'orientation	124
Outil 46	Le client ambassadeur	126
Outil 47	Réseaux sociaux : le plan de crise	128
Dossier 5	L'insatisfaction client (avec vidéo 	130
Outil 48	Le tableau de bord de la gestion des réclamations	132
Outil 49	Le processus réclamations	134
Outil 50	La base de données réclamations	138
Outil 51	Le Pareto des réclamations	140
Outil 52	La grille de compensation	142
Outil 53	Le calcul des coûts de réclamations	144
Dossier 6	Le centre de relations clients	146
Outil 54	Les KPI du service client	148
Outil 55	Le conseiller client « augmenté »	150
Outil 56	Les compétences relationnelles	152
Outil 57	Le coaching de compétences	156
Outil 58	Le Welcome call avec le modèle BRAVO	160
Outil 59	Le code de conduite face au client mécontent	162
Outil 60	Le plan d'action RE-AC-TIV	164
Outil 61	Certifications et prix orientés client	166
Dossier 7	La culture de la relation et du service	168
Outil 62	Les pratiques managériales	170
Outil 63	Les objectifs orientés client	174
Outil 64	La charte d'engagements de service	176
Outil 65	Le rapport d'étonnement	180
Outil 66	Le fauteuil du client	182
Outil 67	L'enquête miroir	184
Outil 68	Les 6 besoins du groupe de travail transversal	186
Outil 69	Le blason de la relation client	188
Bibliographie		190

La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photoregistrez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont
classés par dossier

DOSSIER 2 LA STRATÉGIE CLIENT

« Stratégie : art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. » Larousse

Le référentiel client doit permettre à l'entreprise de créer une relation interactive, individualisée et durable avec le client pour répondre à l'objectif de fidélisation, avec la priorité de la création de valeur à long terme pour l'entreprise. Le succès de l'analyse stratégique est la définition d'un stock fiable d'informations sur les clients. C'est-à-dire de données transactionnelles (étouts et recettes), de données relationnelles (profils et comportements clients), de la perception des clients et efficacement utilisées grâce à un référentiel client unique (outil 16). La définition de la stratégie client est effectuée en trois temps : 1. Définir ses cibles prioritaires, 2. Construire des expériences client souhaitées, 3. Améliorer les interactions client-critiques.

1 Cibles
2 Expériences
3 Interactions

qr.co/1YmrYB

Définir une stratégie client, par Didier Chevallier

- 42 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

DOSSIER 2

Connaître ses clients et repérer les cibles à forte valeur
La connaissance des clients est cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et leur fidélité. À partir de données transactionnelles et relationnelles capitalisées dans la base de données clients, l'entreprise peut segmenter et sélectionner les clients à forte valeur pour l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui contribuent durablement le plus au chiffre d'affaires, à la rentabilité ou encore à l'image de l'entreprise (cf. outils 17 à 19).

Construire des expériences cohérentes avec le positionnement et l'image de l'entreprise
En cohérence avec le positionnement de l'entreprise, il faudra ensuite aligner (cf. outils 20 et 21) :
► une palette d'offres attractive, incluant des offres de services, permettant d'individualiser la « solution » proposée au client. En fonction des moyens de l'entreprise d'une part, et des exigences du marché d'autre part, on positionnera le curseur entre standardisation et individualisation des offres.
► un accompagnement « relationnel », pour développer la satisfaction des clients et les impliquer dans la durée. À cet égard, le personnel ou contact des clients joue un rôle déterminant.

Interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat
Que l'entreprise le veuille ou non, le client est « hyper impliqué » dans son parcours avec la marque. Si le « marketing relationnel » s'occupe du dialogue avec le client (cf. dossier 4) et si le « design d'expérience » traite des ressorts du client avant, pendant et après l'acte d'achat (cf. dossier 3), la réflexion stratégique s'efforce en amont d'orienter ces différents niveaux d'impliquer du client pour créer de la valeur ajoutée pour le client et pour l'entreprise.

LES OUTILS

14 Le cycle de vie du client	44
15 La pyramide des attitudes	46
16 Le référentiel client unique	48
17 La valeur à vie du client	50
18 La segmentation client	52
19 La matrice ABC croisée	54
20 Le tableau de bord de l'expérience client	56
21 Les 7 étapes de l'expérience client	58
22 Le tableau de bord prospectif BSC	60

- 43 -

Un menu déroulant
des outils

OUTIL
25

La représentation visuelle de l'outil

La persona

PERSONNIFIER LE CLIENT CIBLE



L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL
26

Le parcours client

Comment être plus efficace ?

Le parcours client se situe à la croisée de la représentation client, de la qualité de l'offre et du marketing relationnel. Il est à la fois en relation avec les besoins et attentes du client, et, dans chaque interaction, l'expérience induite par l'entreprise pour optimiser l'engagement, le contact, les opportunités d'engagement, de vendre, de satisfaire, etc.

De l'expérience à l'expérience perçue :

l'expérience perçue : l'expérience vécue

Un approfondissement pour être plus opérationnel

de concevoir un service en phase avec le niveau des attentes (expérience conçue, etc.) et aux acteurs au contact de délivrer le service tel que prévu. Ainsi, le client qui fait l'expérience du service délivré en perçut, ou non, la qualité et en ressent, ou non, de la satisfaction en fonction de son attente initiale.

Recenser l'ensemble des occasions de contact

Attention à ne pas confondre « occasion de contact » (motivée par un besoin du client ou du fournisseur) et « canal de communication » (par lequel l'information circule et est échangée). Les occasions de contact sont regroupées par macro-étapes du parcours : à minima, 3 étapes : l'avant-achat, pendant l'achat, après

du parcours client à la cartographie de l'expérience

Pour mieux comprendre l'état d'esprit du client, il est intéressant de noter les pensées et les émotions qui agitent le client dans les différentes étapes du parcours. Là encore, il s'agit d'user de l'outil du client (cf. dossier 1), et d'entendre ce qu'il ressent et perçoit de l'expérience client sur les plans. Premièrement, le client est-il satisfait dans cette étape de son parcours ? Deuxièmement : toutes les opportunités de la séduire, de la satisfaire, de l'engager, de lui vendre... sont-elles identifiées et salées ?

Si l'établissement du parcours client et, plus largement, de la cartographie de l'expérience client est un puissant accélérateur d'orientation client au sein des équipes, il faut considérer ce travail comme un point de départ, nécessaire mais non suffisant. L'essentiel vient après : faire évoluer la situation, améliorer le chiffre d'affaires grâce à une expérience stimulante et réussie sur le parcours client, est le véritable enjeu. La mise au point de l'expérience que l'entreprise entend faire vivre à ses clients se traduit par des services ou des résultats innovants, des évolutions de processus et de procédures, la mise en place de standards de service ou encore d'une charte relationnelle pour une relation humaine remarquable.

DOSSIER 3 LE DESIGN D'EXPÉRIENCE CLIENT

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

À travers la persona, les équipes en lien direct ou indirect avec le client partagent la même représentation du client cible. Le client a un nom, un visage, un âge, une famille, un métier, etc.

Contexte

Optimiser l'expérience client est un projet complexe et transversal : il est nécessaire de partager les mêmes références pour avancer ensemble dans la même direction. Par exemple, autour d'une nouvelle offre, avec la méthode des personnes :

- Développer et développer l'offre la plus adaptée en termes d'usage et de bénéfices pour le client-cible :
- L'équipe marketing élaborer la communication adaptée à chaque point de contact (Web, boutiques, etc.) ;
- Les équipes de développement. Si concourent les interfaces les plus simples et pertinentes du point de vue du client utilisateur (cf. outil 33) ;
- Les équipes au contact se préparent à adopter les bons réflexes face au client-individu.

– surfer sur les sites Web et applications du client, lire les magazines du client, écouter leurs radios, les suivre sur les réseaux sociaux...

➤ Produire et valider les différentes « rubriques » à l'aide des informations recueillies.

➤ Communiquer la ou les personnes aux départements concernés :

- s'assurer de la cohérence et de caractéristiques sélectionnées
- soigner la forme en insérant des images, des dessins, etc.
- Utiliser le même « canevas » pour un exercice : les différentes personnes : les présenter sur un même document en prenant soin de montrer leurs points spécifiques/communs.

OUTIL
25

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

Étapes

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Définir les objectifs de la démarche : qui utilisera les personnes ? Dans quel but ?

➤ Sélectionner les « macro-segments » de clients cibles par l'entreprise.

➤ Pour chaque groupe cible, rechercher un maximum d'éléments factuels pour caractériser le client appartenant à ce groupe en collectant des informations de première main :

- Échanger avec le marketing, le service études, les commerciaux, les collaborateurs au contact des clients, les distributeurs ;
- Aller à la rencontre des consommateurs (B to C), des clients (B to B) ;

– 71 –

SUITE OUTIL 25 →

La persona

Avantages

Une représentation vivante et opérationnelle, sur un outil simple, sur le choix du nombre des personnes.

Des équipes en empathie avec le client.

Récautions à prendre

Sur la personne à partir de données réelles.

■ Sur la personne à partir de données fictives.

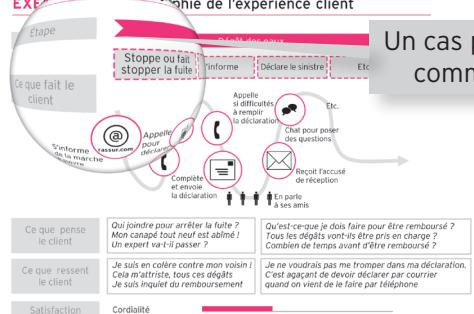
■ Formalisation à la réalisabilité.

OUTIL
26

Un cas pratique commenté

DOSSIER 3 LE DESIGN D'EXPÉRIENCE CLIENT

EXEMPLE de Cartographie de l'expérience client



Se poser les bonnes questions

Dans cette circonstance difficile (le sinistre), quelle expérience procurer à ses clients ?

➤ Par quels leviers rassurer le client ?

➤ Comment accueillir au téléphone le client ?

➤ Comment simplifier la vie du client ?

➤ Comment assurer une parfaite cohérence de messages entre le site Web, le site mobile, le centre d'appels ?

➤ Etc. ■

Le parcours client

1 LA VOIX DU CLIENT

« Savoir écouter, c'est posséder outre le sien le cerveau des autres. »

Léonard de Vinci

Les marques, les entreprises, les administrations dont le haut niveau de relation client est reconnu se distinguent par la qualité de leur écoute client. Connaître les besoins, usages et attentes de sa clientèle et développer ses offres et prestations de service en adéquation, anticiper sur les évolutions de son marché, accompagner son client dans la durée : autant de clés de succès issues d'une posture fondamentalement orientée client. Pour cela, les entreprises disposent d'un instrument majeur : la voix du client ; pour peu qu'elles sachent l'écouter et en extraire toute la valeur.

Qu'entend-on par « voix du client » ?

Le terme « voix du client » recouvre trois formes d'écoute des clients :

- D'abord l'expression directe du client, client effectif ou prospect, à propos de ses besoins, attentes ou encore opinions, sollicitée à travers différentes modalités : l'interview, l'enquête... (cf. outils 7, 8, 9).
- Mais le client, de plus en plus « acteur », s'exprime aussi de sa propre initiative : lorsqu'il réclame auprès de l'organisation, lorsqu'il commente ou suggère sur le site de l'organisation ou sur les réseaux sociaux, ou encore au quotidien, par oral, par e-mail ou chat, dans la conversation avec les conseillers clients en contact (cf. outils 4 et 5).
- La dernière forme d'écoute est indirecte : la voix du client ne s'exprime pas. La connaissance du client vient d'études externes, sectorielles, sociologiques, voire ethnographiques, dont la cible étudiée correspond à celle de l'organisation (cf. outil 3).



Pourquoi écouter la voix du client ?

Écouter ses clients permet de :

- reconnaître le client dans sa plénitude « d'acteur » de la relation (cf. outil 1) ;
- identifier les besoins explicites et implicites de ses clients ainsi que leurs attentes émergentes (cf. outils 2, 10 et 11) ;
- apprécier ses forces et ses faiblesses telles qu'elles sont perçues par les clients (cf. outil 39) ;
- fournir un cadre et des objectifs orientés client aux chantiers de progrès et à l'innovation ; désireux de s'exprimer, le client participe de plus en plus à l'évolution des produits et des services, voire à l'innovation (cf. outils 12 et 13).

Faciliter la remontée de la voix du client

Dans la pratique, trois grands obstacles peuvent étouffer la voix du client :

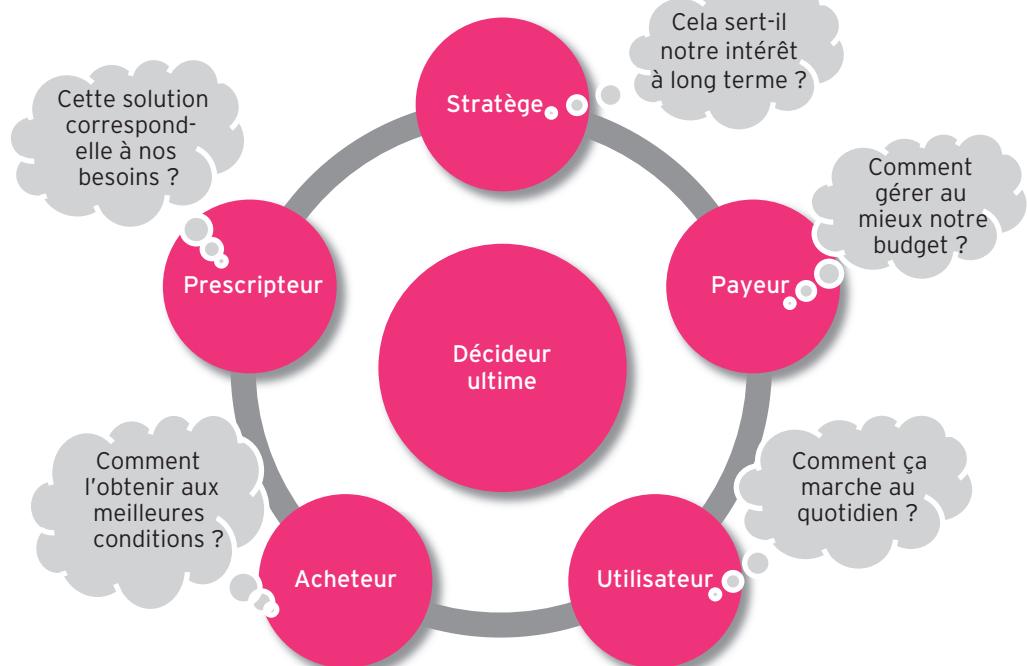
- Le point de vue du client est tenu pour quantité négligeable, il n'est pas sollicité. C'est se priver d'une source d'information précieuse pour progresser et innover.
- Exprimer une réclamation peut demander trop d'efforts au client. De ce fait, le signalement des insatisfactions est minoré, l'identification des causes est empêchée, les dysfonctionnements ne sont pas résolus.
- Les problèmes ou les suggestions ne remontent pas toujours à la direction. Dans les entreprises les plus orientées client, le verbatim des clients est régulièrement présenté en comité de direction.

LES OUTILS

1	Le client-individu	12
2	Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE ».....	14
3	Web analytics, eye-tracking : l'observation	16
4	Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation	18
5	Les remontées clients digitalisées	22
6	L'analyse sémantique automatisée	26
7	Le comité client	28
8	Le collaborateur-client.....	30
9	L'enquête de satisfaction.....	32
10	Le diagramme des attentes	34
11	Le diagramme de Kano	36
12	Le client co-producteur.....	38
13	La plateforme d'innovation participative	40

Le client-individu

UN CLIENT OU DES CLIENTS ?



En résumé

Le management de la relation client s'intéresse au **client en tant qu'individu**.

Pour les achats impliquants ou complexes, plusieurs personnes peuvent participer au processus de décision en y jouant un rôle distinct :

- le stratège : il veille aux intérêts à long terme du client ;
- le prescripteur : il spécifie les besoins, il évalue techniquement les solutions ;
- l'utilisateur : il exprime des besoins, il utilise/consomme l'achat ;
- le payeur : il gère le budget du client ;
- l'acheteur : il négocie l'achat ;
- le décideur ultime : le pouvoir de la décision ultime lui est reconnu par les autres.

Insight

*Customer relationship management is interested in the **client as an individual**.*

In the case of more involving or complex purchases, several persons can participate in the decision-making process, each playing a different role:

- *the strategist : he looks to the client's long-term best interests;*
- *the payer: he manages the customer's budget;*
- *the prescriber: specifies requirements and needs, assesses solutions that are technically accessible and feasible;*
- *the user: he expresses needs, and uses or consumes the purchased goods or services;*
- *the ultimate decision-maker: the other players acknowledge his decision-making power and authority.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier les différents clients-individus, parties prenantes dans l'achat, l'utilisation et l'après-vente, et leur rôle au sein du groupe d'influence et de décision, permet de :

- identifier l'ensemble des attentes de ces acteurs ;
- satisfaire le client-individu en répondant de façon spécifique à ses besoins et attentes ;
- développer une expérience d'achat et/ou de consommation qui lui est propre ;
- personnaliser la communication avec lui.

Contexte

La notion de groupe d'influence et de décision prévaut surtout pour les achats impliquants ou complexes dans les entreprises *B to B* (biens et services industriels, prestations intellectuelles, etc.). Elle existe aussi en *B to C* avec la sphère familiale ou amicale ; les enfants, les amis influencent certains achats, les deux membres d'un couple participent à l'achat de la voiture ou du logement, etc. L'évolution des comportements d'achat et la multiplication des canaux de distribution et de communication invitent à identifier précisément avec qui et comment être en relation, pour consolider les liens entre clients/consommateurs et fabricants/marques, à travers la relation directe avec les individus et la communication avec les bonnes cibles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les individus parties prenantes dans les décisions d'achat.
- Qualifier chaque client-individu : outre ses données d'identification, son rôle dans le cycle d'achat, depuis la recherche d'informations jusqu'à l'après-vente, ses besoins et attentes à chaque étape, ses canaux préférés pour communiquer...
- Déterminer au sein du groupe d'influence, les individus aux interactions les plus fréquentes

ou les plus critiques avec l'entreprise : ce seront les cibles les plus importantes.

➤ Observer le parcours client des individus cibles et leurs moments de vérité. Ces individus cibles peuvent faire l'objet d'une persona (cf. outil 25).

➤ Optimiser l'expérience de chacun sur son parcours.

➤ Construire le programme relationnel adapté à chaque cible, avec les bons messages, sur le bon support, au bon moment, par le bon canal.

Manager la relation client implique de s'intéresser à la personne.

Méthodologie et conseils

La découverte des parties prenantes est différente en *B to C* ou en *B to B*. En *B to C*, elle est conduite à partir d'enquêtes qualitatives ou de *focus group* auprès de consommateurs. En *B to B*, elle est surtout réalisée par les commerciaux, en face à face ou à distance, pour les besoins de la vente. Elle peut aussi être complétée par une enquête qualitative.

Les rôles tenus par les clients-individus et leurs attributions alimentent la réflexion autour d'un projet de blog ou de communauté à partir de leurs centres d'intérêts :

- Le stratège s'intéresse aux tendances évolutives de son marché.
- Le prescripteur recherche de l'expertise.
- L'acheteur veut connaître l'offre du marché.
- L'utilisateur s'intéresse au « comment s'en servir ». ■

Avantages

- Un marketing vraiment « *one-to-one* ».
- Des interactions et un service personnalisés.

Précautions à prendre

- Individualiser la relation avec les clients augmente le volume de données à collecter.
- Un référentiel client unique permet la vision à 360 degrés de tous les clients-individus (cf. outil 16).

Les besoins types

« SPECIFIC » et « CIVILE »

LES BESOINS OPÉRATIONNELS ET PERSONNELS DU CLIENT-INDIVIDU

Solution SPECIFIC	8 besoins opérationnels	Relation CIVILE	6 besoins personnels
S écurité	Une solution qui élimine ou sécurise des risques, qui offre des garanties	Considération	Se sentir perçu et reconnu par autrui en tant que personne
P erformance	Une solution qui apporte les résultats recherchés dans un rapport qualité/prix performant	Intégration	Se sentir accueilli, associé, faire partie... d'un groupe, d'une communauté
E nvironnement	Une solution qui prend en compte les besoins de l'environnement	Valorisation	Se sentir une personne importante aux yeux d'autrui
C onsidération	Une solution qui montre la prise en compte du statut de client (nouveau, fidèle...)	Individualisation	Se sentir distingué, unique pour autrui (besoin de personnalisation)
I mage	Une solution qui contribue à l'image, à la réputation, à la notoriété...	Limites	Se sentir respecté dans son intimité (proximité physique, confidentialité, permission...)
F inances	Une solution qui est une « bonne affaire » ou qui procure un bon ROI	Expression	Se sentir compris et accepté dans sa façon de s'exprimer
I nnovation	Une solution à la mode, innovante, à la pointe du progrès...		
C onfort	Une solution satisfaisante du point de vue pratique, confort, commodités...		

En résumé

SPECIFIC et **CIVILE** sont des acronymes qui décrivent les principaux besoins du client-individu:

- **SPECIFIC** décrit 8 types de besoins opérationnels qui motivent la recherche de solution et orientent la décision dans une logique utilitariste : Sécurité, Performance, Environnement, Considération, Image, Finances, Innovation, Confort.
- **CIVILE** décrit 6 types de besoins relationnels que le client-individu cherche à satisfaire dans une interaction sociale : Considération, Intégration, Valorisation, Individualisation, Limites, Expression.

Insight

SPECIFIC and **CIVILE** are acronyms used to describe the basic needs for the customer/individual:

- **SPECIFIC** stands for the 8 types of operational requirements, that provide motivation to look for solutions and guide decisions in a utilitarian logic: Safety, Performance, Environment, Consideration, Image, Finance, Innovation, Comfort.
- **CIVILE** details 6 types of relational needs that the customer-individual tries to satisfy in a social interaction: Consideration, Integration, Valorisation, Individualization, Limits, Expression.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Repérer les centres d'intérêt et les besoins de reconnaissance du client-individu permet de s'adapter en termes de comportement, de discours, de solutions, d'offres.

Contexte

Ces deux acronymes trouvent de multiples applications auprès du marketing, du commercial, des services clients, de la communication, du responsable du site Web :

- Réaliser une segmentation des consommateurs, des utilisateurs (SPECIFIC).
- Argumenter une proposition commerciale, une solution (SPECIFIC).
- Adapter le discours d'un entretien commercial en face à face ou au téléphone, ou encore les formules écrites dans les courriers et les e-mails (CIVILE).
- Élaborer une charte relationnelle (CIVILE).
- Développer l'ergonomie d'un site Web (SPECIFIC et CIVILE).

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ SPECIFIC :

- identifier les besoins sous-jacents à l'achat ou à la consultation chez les clients cibles, grâce à des interviews, des enquêtes ou des groupes qualitatifs ;
- repérer les besoins les plus fréquents concernant son offre de produits ou de services ;
- caractériser des communautés de clients ou segments partageant les mêmes besoins de façon à les identifier et mesurer leur potentiel ;
- développer des offres, produits, services et argumentaires correspondant aux besoins de la communauté ou de l'individu.

➤ CIVILE :

- dresser un diagnostic des outils de communication avec le client-individu : standards

d'accueil, guide d'entretien téléphonique, lettres et e-mails types, courriers d'accompagnement des offres commerciales, pages Web ;

- déterminer les points forts/faibles de la réponse relationnelle : respectueuse, valorisante, individualisée, etc. ;
- définir les nouveaux discours/comportements pour répondre aux besoins relationnels des clients.

Servir un client, c'est à la fois répondre à sa demande et parler à sa personne.

Méthodologie et conseils

- SPECIFIC est une approche efficace de la typologie des clients par les besoins, en B to B comme en B to C. Il existe encore d'autres besoins ou motivations d'achat. Dans des situations complexes (concurrence accrue, marché mature, clients zappeurs, etc.), il est souhaitable d'affiner plus avant la compréhension des besoins. Il existe d'autres besoins autour des valeurs de l'individu (éthique, esthétique, philosophique, etc.) que SPECIFIC ne prend pas en compte.
- CIVILE renvoie aux besoins identitaires de l'individu engagé dans une interaction sociale. La réponse à ces besoins doit tenir compte des codes culturels de la clientèle (âge, niveau d'éducation, de revenu, pays, etc.). ■

Avantages

- Des actions cohérentes grâce à la segmentation par les besoins SPECIFIC, depuis l'analyse stratégique du marché jusqu'à la commercialisation, en passant par l'adaptation du produit.
- Une présence cohérente d'une interaction à l'autre en prenant en compte les besoins CIVILE.

Précautions à prendre

- Ne cherchez pas à trouver systématiquement tous les besoins opérationnels ; tous ne sont pas forcément pertinents pour tous les produits ou services.

Web analytics, eye-tracking : l'observation

ÉCOUTER LE COMPORTEMENT DU CLIENT (ET PAS SEULEMENT SA VOIX)



En résumé

L'**observation** du client permet de comprendre en profondeur ses comportements. Elle prend tout son sens dans les périodes de transformation telles qu'actuellement la digitalisation du commerce, l'évolution des consommateurs, leur façon d'acheter et d'utiliser les produits et services.

Les méthodes empruntent à la sociologie, à l'ethnographie, à l'ergonomie, à l'observation participative ou passive. Les technologies enrichissent et facilitent les méthodes d'observation.

Insight

By **observing** your customer, you can better grasp his behaviour. Observation is particularly important in periods of transition: trade is now becoming increasingly digitized, and major shifts can take place in the way customers purchase and use your products and services. Observation methods are either participatory or passive, and stem from sociology, anthropology, and ergonomics. Modern technologies enhance their effectiveness.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'observation du client sert à identifier le comportement réel du client. En effet, ce qu'il en dit n'est pas toujours ce qu'il fait. Observer le comportement réel nourrit la compréhension de l'expérience client, aide à préciser des besoins exprimés ou non et à révéler des « *insights* » clients (c'est-à-dire des problèmes non résolus qui fournissent des pistes pour innover).

Contexte

L'observation se fait « *in situ* » dans le cadre d'achat ou d'utilisation naturelle (magasin, site Web, forum, lieu d'utilisation) ; on parle d'observation IRL ou RL (en anglais, *in real life*). Le cadre réel peut aussi être reconstitué : le « *concept car* », la boutique fictive, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Sur le site Web.** Le moindre clic étant enregistré, l'observation consiste à mettre en regard le parcours client sur le site et la performance en termes de « conversion » : formulaire de contact, formulaire de devis, vente... :
 - observer la navigation, collecter les web analytics : quand et où les internautes quittent le site, les pages délaissées, etc. ;
 - avec l'*« eye-tracking »*, observer le parcours de l'œil sur les pages, ce qui est vu... ou pas.
- **Les usages.** Avec la « *home visit* », l'observation directe du placard et du frigidaire renseigne immédiatement sur ce qui est acheté. Les gestes et les expressions du visage révèlent comment le client produit et vit son expérience en cuisine, pour se maquiller, avec son smartphone ou son bistouri, au volant, etc. Le blog accueille le récit d'expériences vécues.
- **Dans le magasin.** Constater la durée de la visite, les rayons visités, dans quel ordre.
- **Auprès d'une communauté virtuelle.** Ici, on parle de « *netnographie* » ; l'observateur reste

discret et capture incognito les conversations ou bien il intègre la communauté (la transparence des objectifs est recommandée pour éviter d'être démasqué et vilipendé sur la toile).

Les méthodes de la netnographie ont été mises au point par Robert V. Kozinets.

Méthodologie et conseils

On distingue trois types d'observation :

- L'observation discrète : le client ne sait pas qu'il est observé.
- L'observation contrôlée : le client sait qu'il est observé sur une tâche précise, il communique avec l'observateur à propos de ce qu'il fait, voit (par exemple, avec une microcaméra embarquée).
- L'observation participative : l'observateur vit par lui-même l'expérience (par exemple : en intégrant une communauté virtuelle ou physique pour l'étudier en profondeur ou en client-mystère, cf. outil 37).

Une fois les observations réalisées et enregistrées, les regrouper par thèmes, les hiérarchiser de façon à dégager des grandes tendances comportementales. Le groupe des observateurs établit un diagramme des comportements selon la méthode du diagramme en arbre (cf. outil 10). Exploiter les conversations virtuelles avec un logiciel d'analyse sémantique (cf. outil 6). ■

Avantages

- Baser le progrès de l'offre et l'innovation sur des faits constatés et enregistrés.
- Enregistrer (*verbatim*, vidéos, *Web analytics*) permet de partager la réalité client.

Précautions à prendre

- Faire pratiquer l'observation par des professionnels des méthodes qualitatives.
- Faire éclairer les constats comportementaux par ce qu'en dit le client.