

*La boîte à outils*

du

# Management de la relation client

*2<sup>e</sup> édition*

 Avec 5 vidéos  
d'approfondissement

Laurence CHABRY  
Florence GILLET-GOINARD  
Raphaëlle JOURDAN

DUNOD

Maquette de couverture : Caroline Joubert ([www.atelier-du-livre.fr](http://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

<p>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 photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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</p>		<p>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.</p> <p>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).</p>
--	---	--

© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://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° et 3° 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-auteurs 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

<b>Avant-Propos</b>	Présentation de la Boîte à outils par les auteurs
<b>Dossier 2</b>	Définir une stratégie client, par Didier Chevalier
<b>Outil 21</b>	Positionner l'expérience de service
<b>Outil 23</b>	Explication de l'expérience client
<b>Dossier 5</b>	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.



[goo.gl/YmRjY8](http://goo.gl/YmRjY8)

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

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

La stratégie client doit permettre à l'entreprise de créer une relation interactive, individualisée et enrichie avec le client pour répondre à l'objectif de fidélisation, axe privilégié de la création de valeur à long terme pour l'entreprise (cf. outils 14 et 15, et outil 22). Une réussite de l'analyse stratégique est la possession d'un stock fiable d'informations sur les clients. C'est-à-dire de données transactionnelles (coûts et recettes), de données relationnelles (profils et comportements clients), de données de écoute des clients et efficacement synthétisées grâce à un référentiel client unique (cf. outil 16). La mise en œuvre de la stratégie client est effectuée en trois temps : 1. Définir ses cibles prioritaires, 2. Définir les expériences client souhaitées, 3. Définir les interactions critiques.

google/YmRtY8

Définir une stratégie client, par Didier Chevalier

**DOSSIER**  
**2**

### Connaître ses clients et repérer les cibles à forte valeur

La connaissance des clients est cruciale pour densifier 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 au 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 ressentis du client avant, pendant et après l'acte d'achat (cf. dossier 3), le réseau stratégique s'efforce en amont d'identifier ces différents niveaux d'implication du client pour créer de la valeur additionnelle 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	La notion de différenciation.....	56
21	Les 7 types de différenciation.....	58
22	Le tableau de bord prospectif BSC.....	60

L'intérêt de la thématique  
vu par un expert

Un menu déroulant  
des outils





## 1

## LA VOIX DU CLIENT

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

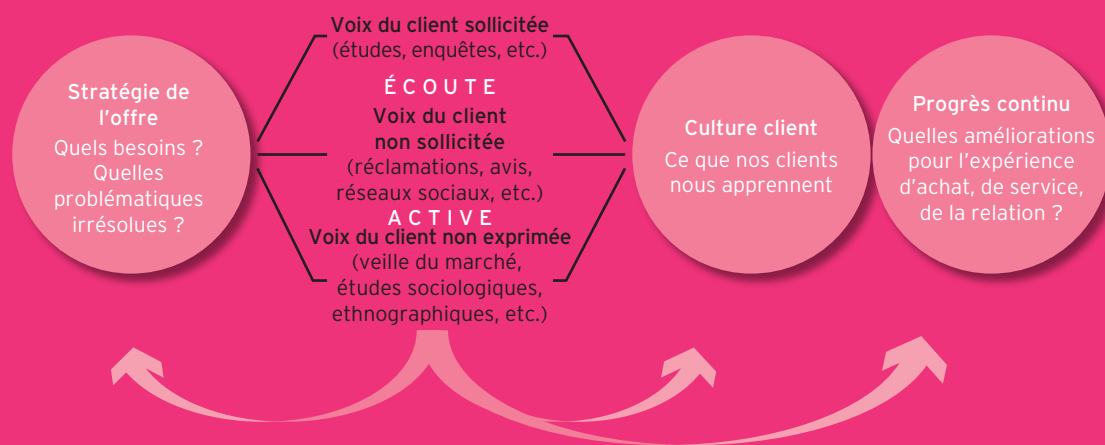
Léonard de Vinci

**L**es 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 :

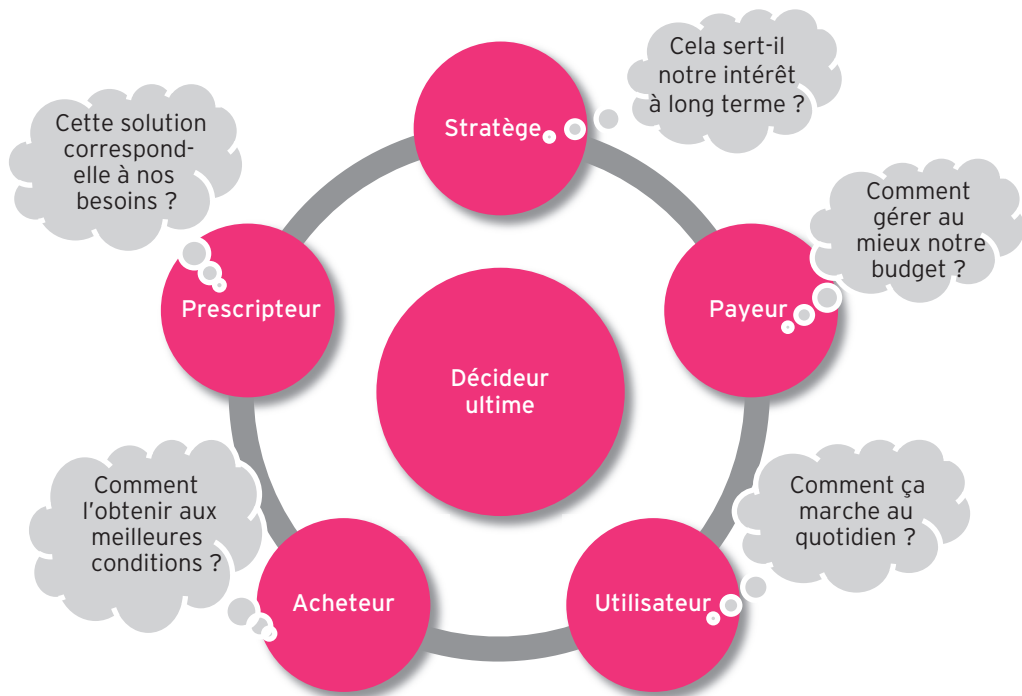
- Le point de vue du client est tenu pour quantité négligeable, il n'est pas sollicité. C'est se priver d'une source d'information précieuse pour progresser et innover.
- Exprimer une réclamation peut demander trop d'efforts au client. De ce fait, le signalement des insatisfactions est minoré, l'identification 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.

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 ». ■

## 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

### 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	C onsidération	Se sentir perçu et reconnu par autrui en tant que personne
P formance	Une solution qui apporte les résultats recherchés dans un rapport qualité/prix performant	I ntégration	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	V alorisation	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...)	I ndividualisation	Se sentir distingué, unique pour autrui (besoin de personnalisation)
I mage	Une solution qui contribue à l'image, à la réputation, à la notoriété...	L imites	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	E xpression	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).

### 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). ■

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

### 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.