



# SECRETS DE DRC

15 directrices et directeurs de la relation client partagent une leçon tirée de leur expérience.



# Les experts



**Alexandre Daumain**

Directeur de l'Expérience Client Groupe, Nexity



**Carine Bérard**

VP Expérience Client, Schneider Electric



**Catherine Veillet-Michelet**

Directrice Expérience Client et Innovation, Bayard



**Cédric Blum**

Directeur Customer Support France, Doctolib



**Cyrille Mazal**

Directeur Supply Chain et Service Client, Vente-unique



**Estelle Péry**

VP Quality & Customer Satisfaction Mobilize, Renault Group



**Laurent Blanchet**

Business Excellence Director, Essilor



**Lucien-Michel Makedonski**

UX/CX Strategist - Lead Product Discovery, Inetum



**Marc Togbe Olory**

Responsable du Service Client, Quadient



**Nathalie Danoffre**

Directrice du Service Client, Silae



**Ralph Hababou**

Directeur Général, P.B.RH Conseil



**Raphaël Krivine**

Directeur Relation Client et Distributeur, Axa Banque



**Sandrine Noullez-Battais**

Directrice de Programme Expérience Client, Orange



**Tania Gombert**

Directrice Marketing, Partenariats et Innovation, ECA Assurances - Groupe Finare



**Vanessa Gressier**

Directrice des Services Clients, Kiloutou

# Avant de commencer

**59 % des clients sont prêts à passer à la concurrence après seulement une ou deux expériences négatives en matière de service client.**

**Étude High consumer expectations for customer support, Zoom, 2022**

Le service client joue donc un rôle indéniable dans la fidélisation des clients, et in fine dans le revenu de l'organisation. En proposant une expérience fluide et humaine à son client, le service client se positionne comme un centre de profits et non de coûts, et prouve sa valeur à la direction générale.

Avec Damien Popote, CEO, et Benjamin Karila, Chief Product Officer, nous avons participé au Gala de l'Expérience client 2023 organisé par Agora News pour comprendre comment les directrices et directeurs de la relation client comptaient s'y prendre pour mieux répondre aux attentes des clients à l'avenir.

Cet événement a confirmé mon ressenti : la meilleure façon d'apprendre, c'est bien d'échanger avec ses pairs. Malheureusement, ce type d'événement s'y prête peu : compliqué de creuser les sujets quand on papillonne, et surtout de prendre des notes sur les bonnes pratiques échangées !

J'ai donc décidé d'approfondir ces conversations en échangeant directement avec plus d'une quarantaine de directrices et directeurs de la relation client.

Chacun d'eux nous a partagé les leçons les plus importantes tirées de leur carrière en relation client. B2C, B2B, assurance, retail, voyage, immobilier, service client externalisé ou internalisé... Il y en a pour tous les goûts !

Découvrez dans ce volume Secrets de DRC les quinze premières interviews de ces spécialistes de la relation client, qui vous aideront à enrichir votre propre stratégie.

En espérant qu'elles vous inspirent, vous motivent, vous fassent réagir !



**Hanna Savarin,**  
Head of Marketing  
Mayday

#1



## La leçon d'Estelle Péry

VP Quality & Customer Satisfaction  
Mobilize chez Renault Group

**« Le bien-être ne devrait pas être une mode mais un sujet d'attention constant dans toutes les directions. »**

La santé mentale est depuis quelques années sur toutes les lèvres.

Bien sûr, nous ne pouvons que soutenir cette cause. Mais comme l'évoque justement Estelle, cette santé mentale tient avant tout du bon sens managérial, et ne devrait pas être liée à un effet de mode.

Première femme directrice de la relation client chez General Electric, puis directrice de l'expérience client et de la qualité chez LeasePlan et chez Oney, Estelle est désormais VP Qualité et Satisfaction Client et membre du board chez Renault Mobilize.

Après 22 ans d'expérience en relation client, Estelle a fait de la qualité son fer de lance... dans le plus grand respect des collaborateurs.

### De centre de coûts à centre de profits

Historiquement, les plateaux de centres d'appels sont des services à part des autres, y compris géographiquement, potentiellement dans une pièce sans fenêtres au sous-sol.

« Ils sont là pour gérer les pas contents, le moins cher possible. »

Le Covid-19 est néanmoins passé par là et a remis en lumière le métier.  
Et oui : quels étaient les seuls services débordés pendant le confinement ?

Un véritable accélérateur de la symétrie des attentions, les entreprises y voyant désormais un bénéfice financier. Le marché du travail s'est en effet tendu depuis la fin de la pandémie.

Fidéliser ses collaborateurs est donc moins coûteux que de lancer des campagnes de recrutement.



## La leçon d'Estelle Péry

VP Quality & Customer Satisfaction  
Mobilize chez Renault Group

Si l'entreprise ne respecte pas ou peu ses salariés, il s'agit d'un risque pour l'exposition externe et la marque employeur : un employé qui quitte l'entreprise peut dire du mal de son employeur.

Estelle partage quelques tactiques utilisées pour revaloriser le métier et les humains qui le pratiquent.

### Redonner du sens au conseil client

Lors de sa prise de poste chez General Electrics, Estelle a osé transformer les termes du quotidien pour apporter plus de sens aux équipes.

- De « gestionnaires » à « conseillers clients ».
- D' « unité de gestion » à « satisfaction client ».

Ce sont en effet des mots qui sont répétés et intériorisés : ils apportent ainsi aux conseillers une meilleure estime d'eux-mêmes et de leur travail.

### Se mettre en mode Vis ma vie

C'est pour la première fois chez General Electric qu'Estelle a découvert un board qui descendait de son bureau et prenait le téléphone. C'est depuis resté ancré en elle, l'avantage étant double :

- Vous ressentez l'état d'esprit des collaborateurs.
- Vous entendez le client.

Chez Renault, elle sélectionne ainsi certaines réclamations et appelle pour proposer une solution au client. Elle s'assoit aussi régulièrement au milieu des collaborateurs pour les écouter et les soutenir.

« Imaginez le sourire sur les visages quand je me pose sur un poste de travail pour écouter le client et les collaborateurs. »

« On imagine, oui ! »

### Travailler sur deux tableaux

Dans les services clients, on oppose souvent data et humain. Or, la direction de la relation client doit absolument porter les deux casquettes.

Avec le Top Management, il faut savoir manier les chiffres et prouver que la satisfaction client a un impact positif sur le ratio financier. Avec les équipes, il faut faire preuve d'humanité et de bon sens managérial. Les deux modes de pensée sont interdépendants.

#2



## La leçon de Cyrille Mazal

Directeur Supply Chain et  
Service Client chez Vente-unique

**« Descendre sur le terrain, prendre régulièrement soi-même des cas de clients en direct, apporte une grande valeur ajoutée au DSR. »**

Vente-unique est un pure player B2C : le service client tient donc un rôle central dans l'entreprise. En effet, si un consommateur exprime son insatisfaction en ligne, il impactera les ventes globales de la marque. Tandis qu'un consommateur qui se plaindrait dans une boutique à Lyon n'aurait que peu d'impact sur les ventes d'une autre boutique.

Mais la relation client chez Vente-unique présente également d'autres défis majeurs :

- Le processus logistique y est complexe, avec des produits lourds et fragiles qui doivent être livrés à domicile
- Les clients ont de fortes attentes, et ont besoin d'être rassurés

« Les conseillers font souvent face à des clients dont c'est le premier achat chez Vente-unique - et notre marque fait peu de communication. Ils ont donc besoin d'un accompagnement qui les rassure. Qui plus est, en deux ou trois ans, l'exigence des clients a augmenté : certains peuvent faire une réclamation parce que leur transporteur est arrivé avec quinze minutes de retard. »

De véritables challenges, que Cyrille et ses équipes résolvent grâce à une structure et des process bien huilés, qu'il décrit ici.

### Associer supply chain et service client

Chez Vente-unique, Cyrille a choisi de grouper deux départements habituellement distincts : la supply chain et le service client. La raison ?

« Ceux qui génèrent l'insatisfaction la résolvent. »

En effet, la majorité des réclamations sont liées à des problématiques logistiques - il est donc logique que les logisticiens prennent en charge le service client également.



## La leçon de Cyrille Mazal

Directeur Supply Chain et  
Service Client chez Vente-unique

Pour ce faire, Cyrille attribue le bon volume de conseillers en fonction des commandes, en se basant sur les prévisions faites par le service marketing.

### Fluidifier l'expérience client grâce à la technologie

Depuis deux ans, Vente-unique est passé du SVI classique, qui demande au client de taper un numéro en fonction de son cas, à une nouvelle technologie qui permet de reconnaître le numéro de téléphone. En fonction du statut du client, il est orienté différemment, pour interagir avec un conseiller qui dispose du bon niveau de connaissance

« Grâce à cette technologie, les clients attendent moins : notre taux de décroché est de 60 secondes maximum dans 93 à 94 % des cas, et la plupart des tickets sont résolus en moins de trois jours. »

La technologie oriente idéalement le client vers un agent qu'il a déjà eu en ligne. Si le client n'a pas eu de contact avec l'entreprise depuis longtemps, il est orienté vers un agent de vente.

Autre bénéfice : les agents les plus récemment embauchés se retrouvent avec des appels plus simples, pour les aider à monter en compétences. Les cas compliqués, relatifs à des problèmes techniques, sont envoyés vers des conseillers expérimentés, avec une alerte envoyée au superviseur qui peut garder un œil sur l'appel au cas où l'agent ait besoin d'aide.

### Descendre sur le terrain pour évangéliser le Top Management

Cyrille participe aux Codir et Comex de l'entreprise.

Il préconise de partager régulièrement des cas client aux membres de la direction pour les sensibiliser aux challenges vécus dans le service client. Lors de ces réunions, il se sert des cas clients qu'il prend en direct régulièrement comme exemples, pour appuyer ses présentations.

De quoi rendre ses prises de position plus percutantes.

### Associer knowledge management et créativité

« Les conseillers veulent tous bien faire, mais ne savent pas toujours bien faire. Notre stratégie de knowledge management les aide dans la plupart des cas - mais parfois, ils doivent faire preuve de créativité pour résoudre les soucis des clients. »

Cyrille recrute des agents qui ont une très bonne compréhension de l'écrit, qui peuvent prendre en main les outils de connaissance mis à disposition en autonomie.

#2



## La leçon de Cyrille Mazal

Directeur Supply Chain et  
Service Client chez Vente-unique

Puis, il compte sur la formation pour les faire évoluer. Si on n'apprend pas à quelqu'un à être créatif, Cyrille est persuadé qu'on peut apprendre à des agents à évoluer dans leur autonomie face à des cas concrets.

« L'idée est de leur faire se demander ce qu'ils feraient si le client était leur mère. »

Voilà qui demande tout de suite à faire preuve de créativité - et d'empathie !



#3



## La leçon de Catherine Veillet-Michelet

Directrice Expérience Client et Innovation  
chez Bayard

« Pour travailler au service client, il faut aimer les gens. Savoir se mettre à la place du client, c'est un facilitateur de lien social. L'empathie, associée à la performance, est la clé d'une expérience client fluide et efficace. »

Bayard est un acteur historique de la presse française qui crée du lien principalement avec trois publics : les chrétiens, la jeunesse et les seniors.

Jusque dans les années 2000, la chaîne d'abonnement était considérée comme un lieu de production, plutôt "industriel", alors complètement informatisé. Cette étape passée, Catherine Veillet-Michelet a été associée à la création d'une Direction de l'Audit Interne, dont les travaux ont été enrichis des pratiques de l'écosystème médias.

Quelque temps plus tard commence la mutation de Bayard, qui souhaite mettre en son centre le client lui-même. Le directoire confie à Catherine la création de la direction de l'expérience client, activité autrefois dépendante du service des achats.

### Mettre tout le monde « épaulement contre épaulement pour le client »

Pour accompagner les clients de Bayard, l'équipe de Catherine se compose de 300 personnes, dont 35 en interne. Une équipe qui demande une structure forte, orientée autour du client.

Catherine souligne d'ailleurs l'importance du lien avec les prestataires / partenaires chez lesquels elle se déplace une à deux fois par an pour animer des formations mais surtout pour transmettre la culture Bayard.

« Externaliser, c'est agrandir sa propre équipe. »



## La leçon de Catherine Veillet-Michelet

Directrice Expérience Client et Innovation  
chez Bayard

La structure de la direction client s'articule en quatre piliers perméables :

- L'accompagnement commercial, notamment avec les groupeurs d'abonnements, les relations avec le portage et la poste, les échanges de fichiers d'opérations de recrutement.
- La gestion des abonnements et des paiements.
- La relation client, qui gère tous les contacts entrants et sortants téléphone et mails, 20% de réclamations et 80% de services et conseils aux clients lecteurs.
- La voix du client, pour récolter des données telles que le CSAT et le NPS, et de nombreux verbatims pour le suivi qualitatif.

« Entendre et comprendre la voix du client est crucial pour améliorer la relation client, mais aussi pour communiquer des données concrètes en interne. On prouve ainsi qu'on n'est pas un centre de coût, mais qu'on apporte une réelle valeur à l'entreprise. »

Cette organisation permet de dégager du temps pour les projets transverses qui font avancer l'organisation mais sont aussi un levier de motivation et de sens pour les collaborateurs.

Finalement, l'expérience client de Bayard se concentre sur trois enjeux pyramidaux :

1. Assurer une production fluide et efficace pour le client
2. Personnaliser la relation client
3. Engager le client lecteur en incarnant les valeurs de l'entreprise

### Utiliser tous les moyens techniques pour garantir le lien humain

Pour Catherine, la technologie n'est pas un objectif, mais un moyen - et on ne peut que plussoyer !

Le pôle Expérience Client et Innovation de Bayard utilise par exemple de nombreux outils :

- Un système de gestion des abonnements, indispensable pour assurer l'activité de base de l'entreprise : envoyer les publications, enregistrer le chiffre d'affaires
- Un logiciel de service client pour gérer l'omnicanal, les flux et l'historisation des contacts
- Une plateforme de FAQ dynamiques pour les clients et une base de connaissance pour les collaborateurs
- Une solution téléphonique en voix sur IP
- Un logiciel d'analyse de voix du client, pour raffiner le CSAT et le NPS mesurés

Mais tout en gardant à l'esprit que ces outils doivent toujours bénéficier au confort et à la satisfaction du client. Le client doit savoir qu'il peut accéder à une aide technologique, mais surtout, il doit être capable de capitaliser dessus.

« Le critère de la durée d'attente est pour nous un critère secondaire. Si le conseiller répond bien au client, il oublie combien de temps il a attendu. »

Raison de plus pour appliquer la grande leçon de Catherine au service client : l'humain avant tout.



## La leçon de Catherine Veillet-Michelet

Directrice Expérience Client et Innovation  
chez Bayard

### Développer la fierté des équipes pour améliorer leur accompagnement client

« La France est historiquement un pays d'industrie. C'est ce qui explique que, dans la culture française, le service ne soit jamais réellement valorisé, comme s'il n'y avait pas de compétences à ce niveau. »

Bon nombre de ses collaborateurs sont peu diplômés, et sont montés en compétences en interne, sur le terrain même. Leur expertise est parfois même méconnue de la direction générale !

Pourtant, ces profils font généralement preuve de beaucoup d'empathie, d'une capacité à se mettre à la place de leurs interlocuteurs. Ils sont en fait des facilitateurs de lien social !

Le rôle de DRC nécessite donc d'équilibrer l'exigence d'efficacité technique avec des soft skills particulièrement développés, comme l'écoute, la bienveillance et la communication, pour leur donner confiance en eux, valoriser leurs différences et leurs forces, et porter leur voix en interne.

« Le management et la communication sont au cœur de la réussite de notre direction expérience client. Il faut réussir à créer une cohésion des équipes, et à leur insuffler la confiance en eux, et la fierté de s'occuper du client. »

#4



## La leçon de Raphaël Krivine

Directeur Relation Client et  
Distributeur chez Axa Banque

« Dans notre secteur, le client se connecte dix à vingt fois par mois sur l'application mobile, et appelle seulement deux ou trois fois par an sa banque. Il n'a donc pas envie qu'on lui parle comme à un robot. »

« En service client, nos rivaux ne sont plus les concurrents directs de notre marque, mais plutôt les géants du numérique tels que les GAFAs, qui redessinent la perception du paysage par le client. »

Google, Facebook, Amazon, et autres, augmentent l'exigence du client moyen, qui attend non seulement un parcours client hyper simple, mais exige aussi de l'authenticité et une solution à son problème actionnable immédiatement.

Cette évolution des attentes du client, Raphaël l'a bien en tête lorsqu'il dirige la relation client chez AXA Banque. Voici les leçons qu'il tire de son expérience pour garder le niveau attendu.

### Prévoir pour mieux gérer

« En service client, on traite du flux chaud : il est donc très important d'être dans une logique d'anticipation des flux. »

Raphaël affine donc régulièrement ses modèles prévisionnels, pour déployer les effectifs adéquats en fonction des flux anticipés.

### Articuler sa stratégie entre technologie et humain

Depuis ses débuts, le métier de la relation client à distance a toujours été une combinaison entre la technologie et l'humain. La technologie s'y renouvelle en permanence - mais, pour Raphaël, elle ne suffit pas à répondre aux exigences du client.

« Dans notre secteur, le client se connecte dix à vingt fois par mois sur l'application téléchargée sur son téléphone, et appelle seulement deux ou trois fois par an sa banque. Il n'a donc pas envie qu'on lui parle comme un robot. »

#4



## La leçon de Raphaël Krivine

Directeur Relation Client et  
Distributeur chez Axa Banque

Dans ce cadre, le rôle de Raphaël est de s'assurer que les conseillers soient heureux de travailler - car, comme il le dit bien, « le sourire s'entend au téléphone » .

Pour ce faire, il déploie une véritable politique de bien-être au travail, en proposant trois jours de télétravail par semaine aux agents, et en déployant un environnement et un management de qualité.

### Donner les moyens aux agents d'être performants

Pour faire en sorte que les conseillers soient heureux de travailler au service client, ils doivent être compétents. Or, quand les clients appellent, ils ont déjà bien souvent essayé dans un premier temps de réaliser eux-mêmes, en « selfcare », leurs opérations. Ils attendent donc de l'écoute, de la valeur ajoutée et une expertise de la part des conseillers.

D'où le fait qu'il ait fait évoluer sa vision des profils à recruter.

« On recrute des collaborateurs qui sont orientés « solution » . Ils doivent être rapides, efficaces, mais aussi débrouillards. Sortir de la logique des scripts est essentiel, et les équipes doivent pouvoir être proactives. Donner pour recevoir, en somme. »

Mais Raphaël a bien conscience qu'un agent n'arrive pas chez AXA Banque en étant efficace à 100% !

Il fait donc en sorte de donner les moyens à chacun de monter en compétences, via :

- Une formation initiale, qui allie journée d'accueil, théorie, pratique, double écoute, et accompagnement
- Une formation continue, composée de coaching individuel, de « speed training » et de réunions d'équipe

### Travailler sérieusement sans se prendre trop au sérieux

Le petit plus de Raphaël pour assurer le bien-être de ses équipes, et donc leur performance ? L'humour.

Evènement annuel organisé au Jamel Comedy Club avec à la fois l'intervention d'un humoriste du Club mais aussi de conseillers d'AXA Banque faisant eux-mêmes des sketches relatifs à leur métier, remise des prix faite par l'humoriste Booder dans une cérémonie en distanciel pendant le confinement, spectacle du roi du stand-up Redouane Bougheraba... Pour son département, il organise des moments festifs, où l'humour est utilisé comme véritable ressort.

Et la thématique d'une tribune écrite en septembre 2022 par Raphaël pour le site du magazine Relation Client Mag est parlante : Management : osez l'humour stand-up !

La performance par le rire, on y croit.

#5



## La leçon d'Alexandre Daumain

Directeur de l'Expérience Client  
Groupe chez Nexity

**« Je suis convaincu que pour fidéliser nos clients, il faut avant tout fidéliser ceux qui s'occupent du contact final. Donc mon premier client, ce sont les collaborateurs du groupe. »**

Le service client est aujourd'hui encore considéré comme un métier de backup, de soutien - alors même que les entreprises savent que ce qui fait la différence pour un client entre une marque et une autre, ce sont les interactions, l'humain.

Et pour Alexandre, plus que l'humain encore, c'est le collectif qui fait la force d'un pôle clientèle. Voici ce qu'il retient de son expérience en tant que manager à la Direction de l'Expérience Client Groupe.

### S'engager dans une dynamique de Symétrie des Attentions

« Le client est le leader d'une entreprise. Il se trouve tout en haut de la chaîne hiérarchique, car il a la capacité de nous licencier le jour même s'il le veut. »

Une citation-choc, qui nous fait nous rendre compte, encore une fois, combien la satisfaction client doit être au centre de toutes les attentions.

L'objectif pour les équipes du service client ? Participer à la création d'une préférence de marque, pour transformer le client en promoteur.

« La notion d'acculturation client est cruciale pour fidéliser. Si les conseillers n'incarnent pas la marque, il y a fort à parier que vos clients iront voir ailleurs. »

Or, Alexandre en est convaincu : derrière la notion de satisfaction client se trouve celle de fidélisation des collaborateurs. Une logique de symétrie des attentions, qui l'amène à se déplacer régulièrement partout en France, pour être en proximité et au contact des équipes opérationnelles.

#5



## La leçon d'Alexandre Daumain

Directeur de l'Expérience Client  
Groupe chez Nexity

### Créer un collectif autour de la Satisfaction Client

Pour Alexandre, tout commence par l'écoute du client. L'idée est de mesurer précisément sa satisfaction, et centraliser l'analyse de cet indicateur, pour que chacun en ait une vision claire. Un outil très fiable est alors nécessaire.

« L'expérience que vit le client vis-à-vis de la marque est la somme de toutes les interactions vécues auprès d'elle, tant en digital, qu'en phygital et en physique. »

Mais la clé du succès réside dans la création d'un collectif autour de cet indicateur.

Chaque manager et chaque collaborateur, en fonction de son niveau hiérarchique, doit comprendre que son action aura un impact sur la satisfaction client.

### Embarquer la direction générale dans ce projet d'entreprise

Alors comment créer ce fameux collectif ? Pour Alexandre, il s'agit d'un véritable projet d'entreprise, qui doit partir du top management de l'organisation.

« La satisfaction client doit être incarnée par la direction générale, tant elle est un enjeu business. »

Et concrètement, comment embarquer chaque niveau hiérarchique dans ce projet ?

Chez Nexity, une stratégie nationale est déployée, avec un accompagnement adapté en local. Le Top Management est très présent sur le terrain, et des visites très régulières sont organisées avec un sujet toujours présent = le client !

Véronique Bédague, Présidente-Directrice Générale du groupe, fait de la Satisfaction Client, un enjeu majeur de sa stratégie.

« L'exemplarité de la direction générale permet d'insuffler cette obsession pour la satisfaction client. Localement, on anime ensuite cette stratégie au quotidien, en créant des rituels sur mesure auprès des différents collaborateurs. »

#6



## La leçon de Carine Bérard

VP Expérience Client  
chez Schneider Electric

« Happy agent = happy customer - et inversement. »

Avant de devenir VP Expérience Client, Carine mène pendant deux ans au sein de Schneider Electric des projets « Lean Office ». Son but : aider les entités commerciales à améliorer la satisfaction client par une meilleure performance des process internes.

Dans sa fonction actuelle de responsable de l'expérience client, elle cherche avec son équipe et son organisation à offrir le meilleur parcours client de bout en bout.

Elle partage ici ses trois enjeux du moment :

1. Le confort des collaborateurs
2. La digitalisation de la relation client
3. La contribution à l'activité commerciale

### 1. Améliorer le confort des agents pour booster la satisfaction client

Pour Carine, comme pour beaucoup de DRC aujourd'hui, le bien-être de ses 200 conseillers influence directement sur la satisfaction du client final.

Alors, pour mettre en place cette Symétrie des Attentions, elle s'assure de deux éléments indissociables : le confort opérationnel des équipes et leur bien-être individuel.

#### a) La mesure de l'engagement

Chaque année, une enquête de mesure de l'engagement est partagée aux collaborateurs. Chaque verbatim est étudié avec attention, et en découle un plan d'action animé avec les collaborateurs, à travers des ateliers autour de la reconnaissance au travail, la collaboration, ou les outils et process du service.



#6



## La leçon de Carine Bérard

VP Expérience Client  
chez Schneider Electric

### b) La résolution et la prévention des problèmes d'outils

C'est de ces ateliers que découle le deuxième enjeu de Carine : l'impact direct des problèmes d'outils sur l'expérience client. Carine travaille avec son service digital pour les résoudre dans l'heure et surtout les prévenir en amont.

## 2. Déployer le self-service comme axe d'amélioration de la relation client

Le troisième enjeu est la digitalisation : digitaliser le service client, c'est bien. Mais comment garder l'interaction humaine dont les clients ont besoin ?

La clé de cette dichotomie réside pour Carine dans le fait d'amener les clients à utiliser des solutions self-service pour des questions simples, pour assurer une meilleure disponibilité des agents sur des demandes plus complexes.

Schneider Electric a déployé différents outils :

- Un centre d'aide en libre-service
- La plateforme MySchneider accessible aux clients pour les demandes de prix, de disponibilité, ou bien une sélection d'offres
- Un chatbot, qui permet d'orienter les clients vers la plateforme MySchneider ou de les mettre en contact avec un conseiller

Pour garantir un bon usage de ces outils, leur fonctionnement est relayé par des campagnes de formation et de communication.

« Un bon outil de self-service, c'est un outil où il est beaucoup plus rapide pour le client de trouver l'information que s'il appelait le service client au téléphone. L'enjeu de la recherche sur nos plateformes de self-care est donc très élevé. »

## 3. Faire du service client un véritable levier business

« Afin d'augmenter la valeur ajoutée du service client, il faut réussir à le positionner comme un support au business, et non comme un simple centre de coût. »

Elle sensibilise son service au fait que chaque interaction en avant-vente pourrait générer des opportunités à envoyer aux équipes commerciales. Sa stratégie intègre également le fait de développer la vente de services payants, comme un suivi logistique proactif ou le support à la mise en service de produits, par ses conseillers.

« Le métier de conseiller évolue en permanence. Il faut cultiver cette dimension, avec une vraie stratégie de change management. »

#7



## La leçon de Sandrine Noullez-Battais

Directrice de Programme Expérience Client chez Orange

**« N'écoutez pas les gens qui vous parlent du client :  
écoutez le client lui-même. »**

Comment offrir une expérience cohérente aux clients, malgré l'omnicanalité et la multiplication des parties prenantes ?

À l'heure où le parcours des consommateurs se complexifie de plus en plus, c'est la grande question que se posent de nombreux DRC et directeurs de l'expérience client.

Et c'est également celle de Sandrine qui travaille chez Orange, et a toujours eu le client comme fil rouge de son parcours professionnel.

### Travailler la fluidité de l'expérience omnicanale

Le client d'aujourd'hui peut entrer en contact avec une entreprise depuis de multiples points, de multiples maillons d'une grande chaîne omnicanale. Pourtant, il veut également vivre un seul parcours, interagir avec un seul interlocuteur comme point de contact.

Pour la direction de l'expérience client, il s'agit donc de créer une stratégie omnicanale, qui permette au consommateur d'avoir l'impression d'être suivi de manière personnalisée bien qu'il fasse partie d'une immense base de clients.

### Écouter son client - et l'écouter vraiment

« Plusieurs départements de l'entreprise écoutent et interprètent les clients. Mais ils ne sont pas les seuls à avoir des données qui peuvent participer au développement d'une bonne expérience client. La clé du succès : le terrain, et la voix du client elle-même. »



## La leçon de Sandrine Noullez-Battais

Directrice de Programme Expérience Client  
chez Orange

Pour Sandrine, le DRC doit rester au plus près de ce que disent les clients, sans succomber à l'envie de généraliser à partir de données synthétisées ou de suppositions.

Pour cela, elle dévoile des astuces concrètes :

- La double écoute, qui permet d'entendre ponctuellement des cas tangibles
- La lecture de verbatims clients, sélectionnés parmi les données collectées
- Le déplacement du Top Management sur le terrain, pour garder un pied dans le réel

« Lors de la période de Noël, tout le monde est appelé à faire du soutien en boutique. Ainsi, les équipes dirigeantes peuvent écouter les clients - et pas seulement les gens qui parlent des clients - et découvrir les collaborateurs dans leur environnement de travail. »

#8



## La leçon de Ralph Hababou

Directeur Général chez  
PB.RH Conseil

**« N'oubliez jamais que vous êtes vous aussi un client : mettez-vous donc dans vos chaussures de client, pour bien servir le vôtre. »**

Il est loin, le temps où le client devait envoyer un courrier pour faire une réclamation à une entreprise ou bien demander la résiliation de son contrat !

Désormais, le consommateur type dispose de près de vingt canaux de contact parmi lesquels choisir pour contacter les marques.

Ralph dispense ses conseils pour offrir une expérience optimale à des clients fondamentalement omnicanaux.

### « Best service is no service »

Le consommateur d'aujourd'hui ne supporte plus d'avoir affaire à des conseillers qui récitent des scripts préconçus. C'est pour faire face à ce défi, et à une attente de rapidité des clients, que les entreprises se tournent vers des solutions de self-care.

Mais pour Ralph, cela ne suffit pas :

« Le client a tout ce qu'il faut pour se débrouiller seul en self-care. Donc, quand il contacte le service client, c'est le résultat d'un échec : il n'a pas réussi à trouver sa solution lui-même. Raison de plus pour lui offrir un service au top du top. »

L'objectif du DRC est alors de soigner au maximum l'accueil de ces clients hyper-exigeants car déçus de leur expérience en self-care. En valorisant les conseillers, et en mettant en place des technologies de relation client qui fonctionnent, il met en place les bases de ce qu'attendent les clients d'aujourd'hui : de l'humain avant tout.



## La leçon de Ralph Hababou

Directeur Général  
chez PB.RH Conseil

### Briser les silos pour offrir une expérience de qualité

Bien que l'Intelligence Artificielle fasse couler beaucoup d'encre, les robots ne semblent toujours pas capables de gérer les émotions humaines. C'est pourquoi les soft skills émotionnelles des agents (empathie, écoute...) doivent être valorisées, et non les scripts des pôles clientèle.

Et bien souvent, pour Ralph, c'est le cloisonnement des différents services de l'entreprise qui mène à une expérience client défectueuse.

« Le fonctionnement en silo des entreprises crée des difficultés pour le service client. Si le directeur IT n'est pas bon, cela engendre des frictions en termes technologiques. Si le service marketing ne communique pas correctement, la connaissance dispensée au client n'est pas la bonne. »

L'une des solutions proposées par Ralph pour affronter cela réside dans le rassemblement du service client, du SAV et du marketing en un même pôle : celui de la Direction Client. Et, bien entendu, l'inclusion du DRC au Comex de l'entreprise.

### Garder sa casquette de client même en tant que DRC

« Vous lancez un nouvel axe stratégique ? Testez-le vous-même ! »

Voilà la compétence majeure que Ralph considère comme la clé du succès d'un DRC : sa capacité à se positionner du point de vue du client final.

Il conseille donc de contacter sa propre entreprise, être son propre client mystère, et se glisser dans la peau du client régulièrement.

Une façon de garder les pieds sur le terrain, au plus près des attentes du consommateur.

#9



## La leçon de Laurent Blanchet

Business Excellence Director  
chez Essilor

« L'expérience client se joue tous les jours - pas uniquement dans les enquêtes. »

« Au-delà de ce qu'attend le client » : c'est l'objectif ambitieux que Laurent fixe à sa stratégie de Business Excellence chez Essilor.

C'est d'ailleurs une grande première pour Essilor, dont Laurent est le premier représentant de la relation client en centrale.

Et pour lui, une large partie de cet enjeu se joue sur la manière dont sont structurés les process relatifs à la relation client.

### Structurer l'expérience client dans un framework concret

Selon Laurent, l'expérience client est souvent perçue comme vague et abstraite. Sa solution : créer un framework et une approche concrète de cette expérience, qu'il appelle « sales effectiveness » .

« On associe les indicateurs typiques de la satisfaction client à des mesures via des solutions digitales, ainsi qu'à l'analyse des données opérationnelles et de vente, comme le churn client. Cela nous permet d'avoir une approche rationnelle de l'expérience client. »

Grâce à ce framework, il peut ensuite :

- mesurer la maturité des différents pays sur le sujet
- déployer son approche dans les régions peu matures grâce à une « coach de l'expérience client », en charge de la mesure du NPS et du suivi du parcours client au niveau international.
- désigner un référent dans les zones matures.



## La leçon de Laurent Blanchet

Business Excellence Director  
chez Essilor

### Enquêter régulièrement sur la voix du client

Laurent met en garde les DRC :

« Attention : les clients parlent tous les jours, pas uniquement lors des enquêtes. »

Ce sont donc aussi les conseillers qui jouent ce rôle en fonction de leurs compétences. S'ils font preuve d'empathie, ils sont capables d'évaluer eux-mêmes la satisfaction du client.

« Malgré cette mesure de l'expérience vécue en continu, il faut toujours veiller à différencier la satisfaction client de la satisfaction du contact qu'il a eue. »

Si non, l'entreprise peut s'appuyer sur une technologie de speech-to-text ainsi qu'une analyse de la fréquence de la voix du client.

Tous les ans, Laurent lance d'ailleurs une enquête de satisfaction client avec des data scientists, qui utilisent des technologies de voice analytics.

Cette analyse permet :

- d'identifier les causes profondes d'un appel, au nombre de 3 ou 4 généralement
- d'évaluer la satisfaction du client à un moment donné

### Faire le succès de son client chaque jour

Pour Laurent, un conseiller est au service du client, pour que ce dernier atteigne ses objectifs. Il doit donc se demander quels sont les KPI avec lesquels ce client mesure ce succès.

« Un commercial passe 38% de son temps chez les clients. Mais le commercial ne représente que 0,02% du temps du client. Le commercial doit donc être capable de capter beaucoup plus que ce dernier dit au premier abord. »

C'est pourquoi il crée un guide d'entretien pour les commerciaux terrain, qui se chargent alors de récolter des données concrètes sur les attentes des clients.

« L'objectif d'un point de contact entre l'entreprise et le client est de récupérer un insight que l'on n'avait pas jusqu'ici. »

Autant d'insights qui nourrissent en continu sa stratégie de Business Excellence. Malin !

#10



## La leçon de Lucien-Michel Makedonski

UX/CX Strategist - Lead Product  
Discovery chez Inetum

**« Écouter, être ouvert, et comprendre avant d’agir : voilà la démarche scientifique qu’il faut suivre pour répondre aux attentes de ses clients. »**

Beaucoup de services clients ont utilisé des études quantitatives pour bâtir le profil de leur client idéal, de leur persona. Une généralisation qui leur permet de prendre des décisions stratégiques.

Mais quid de la vie réelle ?

C’est ce sur quoi se questionne Lucien-Michel lorsqu’il accompagne ses clients sur leur réflexion vis-à-vis de l’expérience vécue par leurs clients. Voici ses conseils.

### Co-construire l’expérience client avec le client lui-même

« Peu d’entreprises sont en contact réel et permanent avec leurs clients - pas uniquement lors d’une interview ou d’un questionnaire. »

Pourtant, pour Lucien-Michel, c’est sur ce client réel que doit se construire une bonne stratégie de relation client, pour éviter les fausses croyances à son propos. L’enjeu du DRC est d’identifier le ou les clients-cibles, prospects, prescripteurs, acheteurs, utilisateurs finaux et les embarquer dans l’aventure entrepreneuriale.

Dans cet objectif, le design stratégique offre une approche méthodologique basée sur la connaissance client qui permet aux parties prenantes, IT, DSI, marketing, etc. de mieux cibler les offres, produits ou services concernés.

« L’une des clés du design stratégique est d’observer l’écart existant entre la valeur perçue par l’entreprise et la valeur perçue par les clients afin de faire converger les deux. »

La cartographie du parcours client réel, qui implique la participation directe des clients et des utilisateurs à la démarche de design, est indispensable pour bien comprendre les moments clés, du parcours de découverte, d’achat, de paiement, etc.





## La leçon de Lucien-Michel Makedonski

UX/CX Strategist - Lead Product Discovery  
chez Inetum

Cependant, un client n'est pas statique, tout comme le profil cible, car soumis au contexte. Bien au contraire, il est donc en mouvement continu. L'âge, la situation familiale, l'état de santé, l'environnement physique ou les relations sociales interviennent, modifiant la donne à chaque instant.

Les indicateurs doivent être observés de manière longitudinale, c'est à dire dans la durée afin d'analyser les courbes d'évolution, aussi bien sur l'aspect de la satisfaction client que celui de la facilité d'usage proposée sur les produits et les services qu'ils soient digitalisés ou matérialisés.

### Digitaliser la relation client « juste ce qu'il faut »

L'évolution technologique est une opportunité pour les entreprises qui, en digitalisant leurs produits ou leurs services, peuvent effectuer des gains importants en termes de productivité.

Seulement, pour Lucien-Michel, une question reste prégnante :

« Est-ce que les capacités cognitives et physiologiques de l'humain lui permettent d'accepter des évolutions qui lui demandent à chaque fois des efforts d'apprentissage, de mémoire et d'adaptation plus importants ? »

On pense à des démarches qui ont cours actuellement comme la digitalisation des services publics sur lesquels travaille Lucien-Michel au sein d'Inetum, qui contribue à la transformation numérique des services de l'État.

Le déploiement d'une nouvelle technologie doit toujours s'accompagner d'un questionnement sur l'accessibilité de chacun, qu'il soit en situation de handicap ou pas, de sa capacité d'adaptation, et enfin tenir compte des populations fragilisées qui n'ont pas accès au numérique.

#11



## La leçon de Marc Togbe Olory

Responsable du Service Client  
chez Quadient

« Lorsqu'une partie de l'équipe est externalisée, il s'agit de devenir un véritable joint venture pour les call centers. »

Créer une cohésion d'équipe au sein d'un même service n'est parfois pas de tout repos.

Et, pour bon nombre de DRC, ce défi est d'autant plus prégnant qu'ils doivent jongler avec plusieurs profils de conseillers : des seniors aux plus juniors, en passant par des équipes mixtes mêlant collaborateurs internes et prestataires externes.

Comment apporter les meilleures réponses possibles aux clients dans ces conditions ? C'est ce que nous explique Marc.

### Bien préparer les équipes à la nouveauté et les accompagner

Au quotidien, Marc dirige des équipes qui présentent des profils très différents les uns des autres. Tandis que les plus âgés ont déjà fait leur carrière, les plus jeunes sont aptes à quitter l'entreprise assez aisément.

Pourtant, quel que soit leur profil, tous ces conseillers doivent faire face à un même défi : la nouveauté, tant en termes de process que d'outils digitaux.

Bien entendu, la formation a son rôle à jouer dans cette conduite du changement. Mais Marc appuie sur une compétence essentielle propre au DRC actuel :

« Pour relever ce challenge, la communication est la clé de voûte du DRC. Il doit savoir valoriser ses équipes au quotidien. »

#11



## La leçon de Marc Togbe Olory

Responsable du Service Client  
chez Quadient

### Créer une cohérence avec les call centers externalisés

En plus d'une équipe de dix-huit personnes en France, Marc manage une équipe de conseillers externalisée à l'étranger.

Or, son service client est un véritable centre de profit, qui permet la vente de produits supplémentaires aux clients qui le contactent. D'où la nécessité absolue de s'assurer d'une cohérence en termes de discours entre les différents agents.

Pour cela, Marc a mis en place des process communs bien huilés. Mais il s'appuie également sur un outil-clé : la base de connaissance.

« Pour être vraiment efficace, notre base de connaissance doit être correctement enrichie et mise à jour, la plus limpide possible, et surtout, utilisable de manière intuitive par les conseillers. »

Des essentiels pour que l'outil soit véritablement mis au service de l'homogénéisation des pratiques.

#12



## La leçon de Nathalie Danoffre

Directrice du Service Client  
chez Silae

**« Parfois, les collaborateurs se trompent, mais le coût de leurs erreurs est faible par rapport au temps et à la qualité de la réponse gagnés par ailleurs. »**

Comment assurer un service client de qualité quand le produit est complexe, autant pour les partenaires que pour les collaborateurs ?

C'est la question qui agite le service client de Nathalie, qui doit faire face à un très fort volume de requêtes pointues. Elle livre ses pistes de réflexion ici.

### Booster la connaissance grâce à l'Intelligence Artificielle

Pour accélérer la recherche des réponses, ou bien aider ses collaborateurs à construire des réponses pédagogiques, Nathalie étudie l'utilisation de l'Intelligence Artificielle générative, comme ChatGPT.

« Il est possible de trouver la bonne réponse en une fois sans l'IA - mais avec elle, ça peut se faire plus rapidement. »

L'idée : demander à l'algorithme d'expliquer un process ou une notion pas à pas pour "augmenter" les collaborateurs et les rendre encore plus pertinents dans leurs réponses aux partenaires.

### Faire confiance aux collaborateurs pour trouver les bonnes réponses

Au-delà de la technologie, Nathalie recommande d'accorder plus de confiance aux collaborateurs - et donc, plus d'autonomie dans leur gestion des tickets.

Ce sont des experts de la solution et tous convaincus par la valeur ajoutée que Silae apporte aux Gestionnaires de Paie qui l'utilisent.

#12



## La leçon de Nathalie Danoffre

Directrice du Service Client  
chez Silae

Mais alors, comment se manifeste cette confiance au quotidien ? Par une plus grande délégation des responsabilités aux managers de proximité du pôle client, qui deviennent des pilotes orientés résultats.

« La confiance n'exclut néanmoins pas de contribuer bien sûr ! »

Une technique managériale qui demande de mettre en place un cadre clair, avec des objectifs et des résultats attendus précis. Ensuite le manager de proximité s'organise alors pour atteindre les objectifs avec son équipe. Il a la main sur les moyens à mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus.

### Réduire le nombre de tickets entrants

Dernière piste de réflexion de Nathalie pour assurer un service client de qualité : la création d'une plateforme communautaire, où les partenaires pourraient échanger entre eux.

Cette plateforme inclurait une fonctionnalité de recherche avancée, qui permettrait au partenaire de trouver le contenu adapté à sa problématique du moment.

Parce que, parfois, ce sont les utilisateurs qui parlent le mieux du produit.

#13



## La leçon de Tania Gombert

Directrice Marketing, Partenariats  
et Innovation chez ECA Assurances  
– Groupe Finare

**« La fidélisation passe par la qualité de service, mais aussi par la capacité des conseillers à être pédagogue et à faire preuve de transparence. »**

S'il existe un univers où le service client est un véritable défi, c'est bien celui de l'assurance.

Non seulement les conseillers doivent faire face à un jargon complexe, qui nécessite de véritables compétences pédagogiques - mais les assurances ont été mises en concurrence avec l'insurtech et les plateformes de comparaison d'offres, qui viennent disrupter les pratiques traditionnelles par le digital.

C'est dans cet univers complexe mais riche en enseignements que Tania évolue, et qu'elle nous livre ses clés pour assurer une expérience client riche aux assurés.

### **Former ses conseillers au secteur et à l'écoute**

L'assurance étant un secteur très réglementé, les agents d'ECA Assurances sont recrutés selon un panel de critères très strict, notamment en fonction du niveau et de la qualification du diplôme.

Mais cela ne suffit pas. L'entreprise a également une obligation de formations initiales et continues, à hauteur de 15h par an, généralement sur des sujets techniques.

Au-delà des contraintes réglementaires, les conseillers doivent aussi être formés aux attentes des clients spécifiques à ce secteur.

En effet, la souscription à une assurance peut générer de la frustration puisqu'il s'écoule un délai conséquent entre la signature et son utilisation. L'utilisation peut d'ailleurs ne jamais avoir lieu ! Le rôle des conseillers dans l'accompagnement pour la mise à jour annuelle et la prévention est donc clé.



## La leçon de Tania Gombert

Directrice Marketing, Partenariats  
et Innovation chez ECA Assurances  
– Groupe Finare

« Délai de carence », « franchise » ... Les conseillers doivent aussi pouvoir expliquer les concepts les plus complexes de manière vulgarisée à leurs clients. Leur objectif : faire preuve de pédagogie, dans un métier où le jargon technique prédomine.

Ils sont également formés aux bonnes pratiques d'écoute active, qui consiste à analyser les attentes du client « au-delà de ce que l'on entend ». L'idée est de comprendre leurs besoins en profondeur, et pas seulement en surface.

« Lorsque les clients posent une question, ils reformulent les dires des clients, et font valider la reformulation. Ils savent également poser des questions complémentaires aussi bien au téléphone que par email. Parce qu'apporter la mauvaise réponse génère une insatisfaction, et une réitération du contact par la suite. »

### Co-gérer la base de connaissance avec le pôle marketing

Et quoi de mieux qu'une bonne base de connaissance pour s'assurer que les conseillers ont sous la main tout ce dont ils ont besoin pour aider les clients dans leurs requêtes ?

C'est le choix que Tania a fait, en installant cet outil dans son service client. Cette bibliothèque de connaissances unique est enrichie au fur et à mesure par les agents, et boostée par l'Intelligence Artificielle pour répondre aux besoins précis d'ECA Assurances.

« Notre base de connaissance est gérée par le marketing en rapport avec les directions de gestion. Ce choix a été fait car le marketing a une bonne connaissance métier et produit, connaît les techniques de fidélisation à mettre en œuvre, et assure également l'expérience client tout au long du parcours de l'assuré. »

Raison de plus pour vous mettre à collaborer avec vos collègues du service d'à côté !

#14



## La leçon de Cédric Blum

Directeur Customer Support France  
chez Doctolib

**« L'externalisation ne doit pas faire peur aux DRC. Si on externalise pour les bonnes raisons (pour la scalabilité ou l'innovation, par exemple), et en posant les bons prérequis, il peut s'agir d'un formidable outil de croissance. »**

Que faire quand son service client doit faire face à une croissance exponentielle de l'entreprise - et donc, du nombre de contacts par jour ?

C'est ce sur quoi Cédric a planché lorsque la direction de Doctolib a prévu une croissance folle.

Au-delà de la mise en place des process clairs et d'une organisation d'équipe au cordeau, voici les trois leçons qu'il a retenues de ce challenge de taille.

### **Ne pas avoir peur de l'externalisation - mais bien la mener**

Pour Cédric, l'externalisation du service client, ou Business Process Outsourcing (BPO), est un véritable outil de scalabilité, de croissance, et même d'innovation.

« Si la seule raison d'externaliser est la rentabilité interne, alors, ce n'est pas un gros sujet. Le BPO doit être vu comme un simple moyen, et non une stratégie d'entreprise. »

Externaliser, oui - mais dans les bonnes conditions !

Cédric recommande de mettre en place des process stables, car « on ne peut pas externaliser ce que l'on ne connaît pas en interne ». Il insiste sur le fait de structurer la mesure de la satisfaction client : la base pour savoir ce que l'on souhaite que les prestataires fassent, et comment ils doivent le faire.

« Une base de connaissance complète et à jour est également cruciale pour s'assurer de la réussite du BPO. »

On ne peut qu'être d'accord !





## La leçon de Cédric Blum

Directeur Customer Support France  
chez Doctolib

### Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée

« Les DRC d'aujourd'hui vivent les mêmes enjeux qu'auparavant, mais pas avec les mêmes outils. Depuis vingt ans, on a toujours voulu simplifier le métier du conseiller pour qu'il puisse se concentrer sur la part humaine. »

Cédric est conscient que le métier de conseiller est composé majoritairement de tâches répétitives, et à forte composante humaine. L'objectif principal du DRC est donc de limiter le temps passé sur les tâches, pour passer plus de temps avec le client.

La solution vient pour lui des outils qui automatisent les tâches à faible valeur ajoutée. C'est également pour lui un levier de rétention des talents. Plus les conseillers se voient offrir de l'autonomie et de la responsabilisation, moins ils ont à faire de monkey tasking, plus ils seront fidèles à l'entreprise. Logique !

### Partir du terrain pour construire des process et outils robustes

Comme bon nombre de DRC interviewés dans cet ebook, Cédric mise beaucoup sur la confiance accordée à ses équipes. Il conseille de faire participer le conseiller au développement et à la mise à jour des process et des outils.

« Lorsque la base de connaissance est collaborative, elle valorise le conseiller, car elle vient directement du terrain et est efficace. La nôtre est constituée de contenus suggérés par les collaborateurs, qui votent ensuite pour les inclure ou non dedans. »

Le grand challenge du DRC face à cette autonomisation des agents ? Le fait de jongler entre la proactivité qu'on leur laisse et les objectifs à remplir. C'est là que les incitations mis en place sont cruciaux.

Pour lui, la DMT ne peut pas être un critère d'évaluation de leur performance : même lorsqu'elle est très courte, elle ne signale pas forcément que les clients sont satisfaits. Cédric recommande plutôt de se baser sur des incitations plus fines, tels que les contenus de connaissance validés, ou bien le taux de résolution au premier contact.

#15



## La leçon de Vanessa Gressier

Directrice des Services Clients  
chez Kiloutou

**« Les entreprises qui vont réussir sont celles qui apporteront une expérience sans couture au client : il prend son téléphone, appelle ou envoie un message instantané au service client. Pas celles qui les perdent dans une arborescence de SVI. »**

Chez Kiloutou, les clients sont des professionnels - et généralement, des professionnels très pressés ! Il n'est pas rare que les conseillers fassent face à des clients qui souhaitent avoir une machine pour leur chantier le lendemain.

Pour faire face à ces attentes de réactivité, l'entreprise développe un véritable engouement pour le service client. Voici comment Vanessa fait pour faire perdurer ces belles valeurs au quotidien.

### Aligner ce que la stratégie et la réalité du service client

« Aujourd'hui, le parcours client est évalué partout et pour tout, même dans les toilettes d'un aéroport ! Mais il y a paradoxe : quand l'utilisateur essaye de contacter un service client, c'est de plus en plus compliqué... »

Avant, on gérait simplement un contact. Aujourd'hui, on parle plus d'expérience client. Mais dans les faits, est-ce vraiment plus simple pour le client ?

Et souvent, les DRC n'en ont même pas conscience ! Le fait d'avoir une hiérarchie qui garde toujours un œil (voire un pied) sur le terrain permet, selon Vanessa, de vraiment soigner l'expérience client.

Ainsi, elle se fait la voix de ses services clients en interne, et propose aux différentes directions de venir faire des écoutes sur les plateaux.

« La norme du DRC d'aujourd'hui, c'est le service client Amazon. Il s'agit d'une véritable machine de guerre, car cette entreprise tient toutes ses promesses, rend facile le contact avec elle, et apporte une expérience client de qualité. »



## La leçon de Vanessa Gressier

Directrice des Services Clients  
chez Kiloutou

### Laisser les conseillers (et la DRC) exprimer leur personnalité

Pour Vanessa, les scripts suivis à la lettre n'apportent pas grand-chose en termes d'humanité - et donc, une expérience client peu intéressante. Tout comme le principe de mots noirs qu'elle a banni chez Kiloutou.

Bien sûr, les conseillers sont tout de même guidés par des étapes clés et pratiquent la reformulation.

La clé pour délivrer un service de qualité aux clients, selon elle ? Laisser les collaborateurs exprimer leur personnalité, jouer de leur charme, et démontrer leur propre efficacité.

Bien entendu, hors de question de les laisser sans formation aux soft skills qui font le succès d'une bonne relation client !

« La compréhension de la demande, la démarche de conseil, et la conversation personnalisée : voilà ce que le client retient lorsqu'il raccroche. Si vous ne proposez pas cela à vos clients, ils ne perçoivent aucune valeur dans le fait d'avoir un humain au bout du téléphone. »

# Le mot de la fin

**“Même si de nombreux consommateurs ont adopté de nouvelles technologies au cours des dernières années, l'assistance téléphonique reste la forme d'assistance la plus utilisée. Mais les données montrent un changement de perception : les consommateurs utilisent, et veulent utiliser, les nouvelles méthodes d'assistance, en particulier la vidéo.”**

**Étude [High consumer expectations for customer support, Zoom, 2022](#)**

Si l'assistance téléphonique reste le canal de contact le plus utilisé, c'est certainement parce qu'il permet ce lien direct, résolument humain, avec le conseiller.

Dans ce premier volume de Secrets de DRC, nombreux ont été les directeurs et directrices de la relation client à mentionner le lien humain comme la clé d'une bonne stratégie.

Car, après tout, qui de mieux qu'un humain pour savoir ce qu'un autre humain attend en termes d'expérience client ?

Ils sont notamment l'importance de :

- L'alignement entre la direction et les équipes du service client
- L'écoute du client comme outil d'enrichissement de l'expérience proposée
- La confiance à accorder aux agents pour la création d'un lien solide avec le client
- La relation forte qu'il faut mettre en place avec les équipes externalisées
- Le lien que le DRC doit conserver avec ses équipes et le client, à même le terrain
- La mise en place d'une base de connaissance de qualité

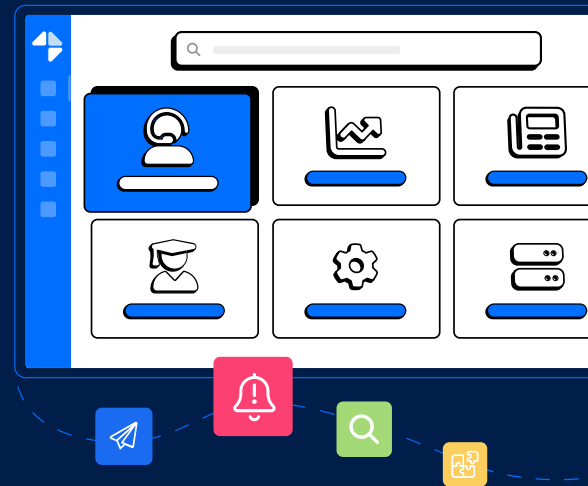
Chez Mayday, nous pensons que la combinaison “technologie + humain” est celle qui fera gagner les services clients d'aujourd'hui en performance, en pertinence, pour une satisfaction client optimale.

Rendez-vous bientôt dans le volume 2 de Secrets de DRC pour plus de bonnes pratiques à émuler pour construire votre stratégie de relation client !



# Libérez le potentiel de votre service client grâce à la connaissance

Échangez avec un expert knowledge



## 30 000 conseillers utilisent Mayday

« Pour les 5 000 conseillers et vendeurs de Fnac Darty, Mayday constitue un gain de temps précieux et représente un gage d'efficacité et de satisfaction supplémentaire pour nos clients. »



**Mehdi Dahmani**  
Directeur d'exploitation Fnac

« C'est l'intérêt de Mayday de donner le temps aux conseillers de s'intéresser aux clients plutôt que de chercher la connaissance, donc d'optimiser ce ratio entre le temps passé en production et le temps passé utile au client. »



**Damien Nuyttens**  
Directeur expérience client et opérations Edenred



## Découvrez en action la base de connaissance pour les services clients

[Demandez une démo](#)