



Customer centric

La marque doit être
en ordre de bataille,
tant en interne qu'en externe,
pour engager le dialogue et
répondre aux interrogations
et demandes spontanées
des consommateurs,
de plus en plus nombreuses
et empruntant des
canaux diversifiés.

Aujourd'hui, les marques n'ont plus le monopole de leur communication, elles peuvent être interpellées, chahutées, agressées, remerciées, adulées ou conspuées, tout cela dans la même journée ! Un nouveau canal communicationnel se met en place, où l'envoi du message seul ne suffit plus, il faut composer avec le client, le consommateur, et par conséquent nouer le dialogue. Les réseaux sociaux sont le théâtre des opérations, terme volontairement militaire, pour souligner à quel point le dialogue entre marques et consommateurs ne s'improvise pas.

Le dialogue centrifuge

Un nombre de plus en plus important de consommateurs partagent leurs expériences clients sur les réseaux sociaux. Les marques investissent ce champ d'opération pour instaurer le dialogue et intégrer ces nouveaux médias incontournables dans leurs stratégies d'image. Mais la profusion et la diversité des discours (posts, tweets, commentaires sur les forums) génèrent un bruit conversationnel. Chaque intervention, appel, sollicitation, est une nouvelle porte d'entrée conversationnelle avec ses clients. Afin de ne pas perdre une partie de l'histoire qui lie les marques au consommateur, il faut pouvoir capter cette expression, authentique et spontanée. Mais il est illusoire de vouloir être partout, inutile de vouloir répondre à chaque sollicitation. Les marques doivent choisir leurs batailles, s'organiser et s'équiper pour répondre de manière satisfaisante aux seules interactions qui comptent vraiment. Le volume sonore du buzz social peut être très élevé sans pour autant constituer un risque fort pour l'entreprise en termes d'attrition des clients. En revanche, le buzz peut être tenu mais particulièrement influent sur leur comportement futur. L'écoute du Web apporte donc des éclairages sur des points précis de l'expérience et permet même de détecter bien en amont des éléments non couverts par les enquêtes – ce que l'on appelle les signaux faibles. Il s'agit de se concentrer uniquement sur les données en lien avec l'expérience client, celles sur lesquelles la marque peut agir comme, par exemple, des feed-back client à la suite d'une interaction

* Managing Director de l'Expertise Customer Strategies de TNS Sofres.

avec l'entreprise, quel que soit le canal de contact activé (service clients par téléphone, lieu physique, site Internet de la marque). L'étude stratégique de satisfaction client, menée en parallèle, apporte une vision holistique de la force de la relation qu'une marque entretient avec ses consommateurs ; elle est en effet basée sur un échantillon représentatif de clients qui s'expriment de manière méthodique sur toutes les dimensions de leur relation avec cette marque. Elle permet de hiérarchiser l'impact de chacune de ces dimensions pour que l'entreprise puisse choisir ses combats prioritaires.

Combiner l'écoute des réseaux sociaux et la perception des clients recueillie dans les enquêtes classiques constitue une base d'insights puissante et très opérationnelle. Au reste, les marques doivent aujourd'hui apprendre à écouter et manager ensemble toutes les voix du client, pour mieux y répondre et entretenir un dialogue d'égal à égal. Chez TNS Sofres, nous aidons les entreprises à donner du sens aux données issues des réseaux sociaux pour qu'elles puissent offrir une expérience client optimale. Nous sommes en effet convaincus que le dialogue entre marque et consommateur passe par une expérience client réussie, reposant non seulement sur la capacité d'une entreprise à être performante, à exceller dans sa qualité d'exécution, mais également à transformer cette performance en points de préférence pour le client. Or, la préférence se nourrit de dimensions émotionnelles, qui peuvent être plus aisément capturées sur le Web grâce aux feed-back obtenus via les réseaux sociaux ; feed-back qui contiennent très généralement une charge émotionnelle.

Le dialogue centripète

Les marques dialoguent certes avec leurs consommateurs, mais également avec leurs collaborateurs. Et ces derniers sont l'un des vecteurs de communication les plus puissants pour elles. Toute l'entreprise se doit de s'organiser afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs, qui peuvent être relatives à une prestation, une interrogation, une insatisfaction... L'échange qui s'engage alors doit impérativement être d'égal à égal. Un dialogue spontané entre marque et consommateur dans un monde

digitalisé appelle une « symétrie organisationnelle », il faut repenser l'entreprise en profondeur pour faire face à cette nouvelle génération de clients.

Un interlocuteur avec de nouveaux pouvoirs : le client

Le client a en effet acquis des super pouvoirs : celui de l'information pléthorique qui s'offre à lui de manière permanente et celui des multiples opportunités dont il dispose dans chacun de ses univers de consommation. Mais en parallèle, ce client super puissant ne cesse de chercher des repères, des points de comparaison, des éléments de réassurance et d'accompagnement pour affronter la complexité du monde actuel. Et c'est à cet endroit que les marques doivent se montrer disponibles pour dialoguer. Les diktats du client sont le reflet de ce nouveau monde dans lequel il évolue et des nouveaux pouvoirs qui en découlent. Cela se traduit par :

- Une exigence absolue de liberté, que ce soit dans le choix de son canal de contact, dans le contenu de ses contacts ou dans le niveau de service dont il pense avoir besoin. Les interactions avec l'entreprise doivent être dictées uniquement par ses besoins et ses envies. Une sur-sollicitation mal ciblée sera toujours source d'énervement et de désengagement.

- Une demande très forte de simplicité pour lui assurer des parcours fluides, lui fournir des informations claires et transparentes, conserver l'historique de ses interactions pour personnaliser et faciliter ses démarches avec la marque.
- Un attente de « proactivité » de l'entreprise, a minima en matière de notification des différentes phases d'avancement dans le traitement de sa demande et surtout d'information en cas d'éventuel retard ou de dysfonctionnement sans qu'il n'ait eu à se manifester.
- Une volonté d'instantanéité, où la réponse à une question posée doit être donnée tout de suite, exacte dès le premier contact, notamment en cas de problème ou de réclamation.
- Un besoin d'être écouté et accompagné en lui montrant l'importance qu'il revêt pour l'entreprise. Il s'agit de

Les marques doivent
choisir leurs batailles,
s'organiser et s'équiper
pour répondre de
manière satisfaisante
aux seules interactions
qui comptent vraiment.

reconnaître sa valeur et sa fidélité. Une reconnaissance qu'il faudra décliner en fonction du profil du client et de son histoire avec l'entreprise.

Seules les entreprises qui structurent leur organisation selon un modèle *customer centric* sont à même de répondre à ces nouveaux comportements de clients. Cette « centricité » client est beaucoup plus exigeante qu'une simple orientation client. Elle nécessite d'intégrer la voix du client dans le quotidien de l'organisation et d'engager tous les collaborateurs dans cette démarche. Chaque jour, les équipes sont exposées aux

Chaque décision stratégique de l'entreprise est prise sur la base de la donnée consommateur, agnostique quant à sa source.

ressentis de leurs clients, sur la base de feed-back disponibles en temps réel et délivrés à travers toute l'organisation. Les managers animent leurs équipes à travers ces retours clients et veillent à corriger en temps réel de mauvaises expériences qui pourraient conduire à l'attrition du client. En parallèle, ils valorisent les expériences clients les plus positives et partagent les meilleures pratiques dans ce domaine. Plus globalement, chaque décision stratégique de l'entreprise est prise sur la base de la donnée consommateur, agnostique quant à sa source. Cette multiplicité de sources provient des études de suivi de la satisfaction à chaud, d'études plus stratégiques qui couvrent l'ensemble des domaines de l'expérience client, de la base CRM enrichie de toutes les données relatives à la vie du client, des remontées du réseau de distribution, du service client par téléphone, de l'écoute du Web, etc. Finalement, c'est la capacité qu'ont les marques à se concentrer sur le consommateur qui sera décisive sur leur business, au quotidien. ■

Marketing, les illusions perdues

par Florence Touzé



- « Aujourd'hui, la capacité du marketing à imposer un modèle de consommation censé créer du confort et de la richesse est épuisée ». Pour conjurer les illusions perdues, l'auteure nous conseille de « passer à une approche respectable », à un marketing non plus strictement commercial mais implicatif, qui prenne en compte l'émancipation du consommateur, établisse des contrats de marque plus exigeants – contrat relationnel, contrat transactionnel, contrat sociétal –, et des nouveaux liens entre l'entreprise et ses publics.

Éditions La Mer Salée, 162 pages, 19 €.

Rupture, vous avez disrupture ?

Le futur est déjà derrière nous



- Onze auteurs des « Mardis du Luxembourg » apportent dans ce livre leur réflexion quant à ce que sera demain. Trois approches sont proposées, selon l'humeur de chacun. L'approche « historique » avec, par exemple, François Laurent et la « bêtise collective », l'approche expérientielle avec Luc Basier et la communication digitale, l'approche philosophique avec Yves Krief et le Zombie Boy.

Éditions Kawa, 138 pages, 28,95 €.

Les clés du futur

par Jean Staune



- Cinq révolutions, simultanément à l'œuvre, vont profondément modifier notre façon de produire, de consommer et de vivre. Elles sont de nature scientifique, technologique, managériale, économique et sociétale. L'auteur propose, entre autres, dix pistes pour repenser la finalité de l'entreprise et construire le monde de demain. À lire impérativement !

Plon, 716 pages, 24,90 €.