

QUAND LE CLIENT EST ROI

Le prix Elu service client 2014 récompense les entreprises qui placent la satisfaction des consommateurs au cœur de leur stratégie, à l'exemple de Nespresso (ici la boutique de l'Opéra, Paris IX^e)

PAGES 2 À 4

TÊTE D'AFFICHE



Marie CHEVAL, PDG de Boursorama **PAGE 6**

FACE-À-FACE Zara / H&M

Pour séduire les fashionistas, l'espagnol mise sur une production essentiellement réalisée en Europe et sur des collections sans cesse renouvelées, tandis que le suédois accélère ses ouvertures de magasins et propose des vêtements à des tarifs ultracompetitifs. **PAGES 12 ET 13**

ARGENT Mariage ou pacs : bien choisir son statut

PAGES 16 ET 17

R 20174 - 1021 - 1,05€



Fournitures de bureau **Alimentation** **Banque** **Restauration** **Vente événementielle**

Aéroport **Services prépayés aux entreprises** **Organisme de crédit** **Location longue durée automobile** **Location de véhicules** **Réparation automobile** **Assurance** **Achats groupés et deals** **Fournisseur de gaz**

Informatique **Courtier en bourse en ligne** **Vente à distance généraliste** **Petit électroménager** **Site de rencontres** **Distribution de plis et de colis** **Impression**

www.escda.fr

Le service client, un enjeu stratégique pour les entreprises

L'élection du service client de l'année 2014 a récompensé 27 entreprises qui réussissent le pari de transformer au plus vite les mécontents en promoteurs de leur marque.

L'AVIS DE...

► **Ludovic NODIER**, président de Viséo Conseil et fondateur de l'élection du Service client de l'année

« C'est un centre de profit et non de coût »



(D. Azambre.)

Comment avez-vous établi ce palmarès ?
Nous avons testé et audité plus d'une centaine d'entreprises candidates sur

dix semaines, entre le 6 mai et le 12 juillet 2013. Pour chaque société, 215 tests clients mystères ont été effectués sur tous les canaux (téléphone, mail ou formulaire, navigation du site Internet, réseaux sociaux à travers Facebook). L'ensemble de la relation client a ainsi été examiné et évalué à partir de critères issus pour la plupart de la norme NF services-relation client. Un rapport d'études est remis ensuite à chaque entreprise. Il lui permet d'identifier ses points forts et les axes où elle doit s'améliorer. Sur les trois dernières années du palmarès, nous avons constaté une progression de 7,14 % dans la qualité de la prestation délivrée par les lauréats.

Que doit faire une entreprise pour progresser ?

Une entreprise doit se concentrer sur les bons indicateurs. Si la demande de son client au premier contact est peu souvent résolue, elle ne les a sûrement pas bien choisis. Il faut croiser des indicateurs quantitatifs (durée moyenne de traitement d'une demande client, délai moyen de réponse...) avec des indicateurs qualitatifs (la bonne réponse a-t-elle été trouvée ?, a-t-elle été personnalisée ?...). L'entreprise doit avoir en tête le parcours du client. Il est toujours utile de jouer de temps en temps soi-même le client. La relation client a une importance énorme sur l'image et la marque d'une entreprise.

Quelle a été votre surprise dans ce palmarès ?

C'est de voir que les sociétés lauréates au minimum trois années consécutives (Vente-privee.com, Nespresso, Total, ADL, etc.) sont très performantes sur leur marché. La relation client a donc un impact sur les résultats financiers d'une entreprise. Elle devient un centre de profit et non plus un centre de coût.

DOSSIER RÉALISÉ PAR FRÉDÉRIC HASTINGS

Le palmarès de l'élection du Service client de l'année 2014 est un moment fort pour les entreprises récompensées et leurs équipes. Elles ont montré leur capacité à satisfaire des consommateurs toujours plus exigeants. Pour cette 7^e édition, 27 entreprises sont lauréates dans 28 catégories. La société Vente-privee.com est récompensée deux fois pour la vente à distance généraliste et pour la vente événementielle.

Le service client prend de plus en plus d'importance dans les entreprises. Autrefois, il était rattaché à la direction de la logistique, de la communication ou du marketing. Aujourd'hui, il est souvent en lien direct avec la direction générale. Par exemple, chez iDTGV, le service relation client est rattaché au directeur général adjoint. D'autres sociétés vont même plus loin. Chez Vente-privee.com, le directeur du

service relations membres siège au comité de direction. Tout l'enjeu est de satisfaire chaque demande d'un client afin qu'il continue de rester fidèle à l'entreprise et la recommande à son entourage. « C'est le client qui décide. Aujourd'hui, le grand changement est de parler davantage d'expériences client que de relation client », sou-

Boutiques, centres d'appels, mails, réseaux sociaux... les clients disposent désormais de nombreux canaux pour s'exprimer.

ligne Patrice Mazoyer, président de Colorado groupe, cabinet spécialisé en relation client. Par exemple, il faut être capable de recueillir à chaud l'avis des consommateurs pour transformer au plus vite les détracteurs en promoteurs. Les centres d'appels restent bien présents dans les services client. Ils

sont encore le canal le plus privilégié par les consommateurs. Mais ces derniers sont de mieux en mieux informés en allant sur les sites des entreprises concurrentes. « Aujourd'hui, les conseillers doivent monter en compétence et être beaucoup plus autonomes pour trouver des réponses adaptées à des situations clients de plus en plus complexes »,

insiste-t-il. L'autre challenge à relever pour une entreprise est d'être capable de suivre le parcours de son client que ce soit en boutique, auprès des centres d'appels, par mails, via les téléphones mobiles, sur les réseaux sociaux, etc. Ce qui implique un pilotage efficace de tous ces canaux et une meilleure cohérence entre eux. « Pour ce faire, nous commençons à voir une nouvelle fonction transversale dans



Pour Laurent Tupin, les réseaux sociaux sont un bon outil d'optimisation de la relation client de Vente-privee.com. (LP/Olivier Corsan.)

les entreprises qui est le responsable expériences client au niveau des directions générales », observe Patrice Mazoyer. Cette fonction pourrait se développer dans les années à venir.

► **Stéphane RAYMOND**, directeur de la relation client chez Carglass

« Nous intervenons aussi la nuit dans les grandes villes »

Spécialiste de la réparation et du remplacement de vitrage automobile, Carglass est le leader en France avec ses 230 centres de pose intégrés et ses 40 centres de pose mobile. L'entreprise a fait le choix que toute sa relation client soit traitée en France essentiellement par deux centres d'appels : l'un au siège à Courbevoie (Hauts-de-Seine), l'autre à Poitiers (Vienne). Ils sont ouverts 364 jours par an et doivent répondre à plus de 1,5 million d'appels. « Il faut que le client reparte à la fin de la conversation téléphonique avec un rendez-vous dans les meilleurs délais pour que l'opération de réparation ou de remplacement d'un vitrage se réalise », souligne le directeur.

La direction de la relation client est composée de 400 personnes dont les trois quarts sont des chargés d'assistance. « Nous recrutons nos chargés d'assistance sur leurs compétences de relationnel, d'écoute, de satisfaction client et de valeur d'équipe », explique le directeur de la relation client Stéphane Raymond.

Quatre formateurs internes sont dédiés à la relation client. Le chargé d'assistance travaille notamment

sur les postures à adopter et sur quelques grandes étapes à respecter. Le principal enjeu est que le client soit satisfait afin de recommander Carglass.

« Ainsi, 81 % de nos clients sont promoteurs de la marque, insiste Stéphane Raymond. Plus de 40 % des interventions se font au domicile. A chaque fois, les vitres sont nettoyées et le véhicule aspiré. Les interventions sont également possibles de nuit dans les grandes villes (NDLR : Paris, Lille, etc.). » Le grand pic d'activité est en été.

« Nous pouvons réparer le bris de glace d'un client sur son trajet de vacances », indique le responsable.

Une offre multicanale existe déjà. Le client peut par exemple aller d'abord sur le site Internet de Carglass puis téléphoner au centre d'appels ou se rendre directement à un centre de pose. « En 2014, nous voulons améliorer le parcours sur Internet du client », indique Stéphane Raymond.

Depuis cette année, les équipes sont même associées pour proposer des améliorations dans leur travail et la relation client.



Stéphane Raymond a choisi de faire traiter la relation client de Carglass en France essentiellement par deux centres d'appels : l'un au siège à Courbevoie (Hauts-de-Seine), l'autre à Poitiers (Vienne). (LP/Philippe Lavieille.)



► **Laurent TUPIN**, directeur du service relations membres de Vente-privee.com

« Nos procédures sont auditées en interne et par un cabinet extérieur »

Spécialiste de la vente à distance généraliste, l'entreprise vente-privee.com est en pleine croissance. Elle avait réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. Cinq ans plus tard, le montant s'élève à 1,3 milliard d'euros.

Dès le départ, l'entreprise a beaucoup misé sur la relation client. « Le service client n'est pas un coût mais un investissement. Notre démarche est de tout faire pour résoudre les problèmes des membres afin de transformer le client mécontent en ambassadeur », insiste le directeur du service relation membre Laurent Tupin. Par exemple, une dame attendait un vélo électrique à son domicile pour fêter son anniversaire en famille. Comme le délai de livraison allait dépasser la date de la réunion familiale, Vente-

privee.com lui a loué le même vélo pour qu'elle en ait un le jour J. L'entreprise compte aujourd'hui 19 millions de membres. 75 000 colis sont expédiés en moyenne chaque jour. Ses centres d'appels (120 personnes) sont im-

« Nous recrutons des conseillers rédigeant sans faute d'orthographe, empathiques et ayant du bon sens pour trouver des solutions »

plantés à deux pas du siège social en Seine-Saint-Denis. L'entreprise a aussi recours à des prestataires basés en France et en Espagne. Les conseillers des centres d'appels sont sans script et n'ont pas d'objectif de productivité. Et le client tombe directement sur

eux en les appelant. « Nous sommes très exigeants dans le recrutement. Nous voulons des conseillers rédigeant sans faute d'orthographe, empathiques et ayant du bon sens pour trouver une solution sur mesure pour chaque demande »,

précise le directeur. Tous les cas complexes sont traités par le service client de l'entreprise et non les centres d'appels des prestataires. Un pôle s'occupe de la formation des conseillers mais aussi de la qualité et de l'évolution des procédures. « Celles-ci sont d'ailleurs auditées en interne et par un cabinet extérieur. » Le service client est organisé en secteurs d'activité. Par exemple, s'il y a un retour client sur un vêtement, c'est l'équipe de prêt-à-porter qui s'en occupera. Sur le site Internet, il y a un suivi de l'achat jusqu'à la livraison du produit. « Notre projet est d'optimiser la relation client grâce aux réseaux sociaux. Facebook est la masse émergée de l'iceberg », estime Laurent Tupin. Un cabinet extérieur est en train d'évaluer la page Facebook de l'entreprise. « Nous visons l'excellence opérationnelle sans jamais faire de la croissance au détriment de la qualité », conclut-il.

► **Armelle BALENCEU**, directrice opérations clients chez Direct Energie

« Une offre 100 % Web a été lancée ce mois-ci »

Fournisseur d'électricité et de gaz pour les particuliers, les professionnels et les collectivités locales, le groupe Direct Energie a dû se faire une place sur un secteur dominé par des entreprises fortement établies que sont EDF et GDF. Aujourd'hui 3^e acteur sur le marché, il a plus d'un million de clients. « Face à la concurrence, nous voulons faire la différence », explique sa directrice opérations clients Armelle Balenceu.

Le groupe s'efforce de simplifier au maximum le parcours du client sur Internet par exemple pour consulter sa consommation et sa facture. « Une offre 100 % Web a été lancée début octobre, de la souscription à la gestion de compte. Nous sommes probablement le seul fournisseur à être allé aussi loin dans la mensualisation pour le bénéfice des clients : un budget énergie lissé sur l'année sans la mauvaise surprise des factures qui grimpent en hiver », indique la directrice. Le déménagement de domicile est aussi géré de bout en bout pour le gaz et l'électricité. Dès le départ, le choix de recourir à trois centres d'appels au Maroc (en plus des deux en France) a été fait pour des raisons économiques. « Nous avons un modèle essentiellement externalisé qui exige beaucoup de rigueur », explique Armelle Balenceu. Pour la relation client au quotidien, les appels sont reçus en France et au Maroc. Ce qui n'empêche pas de privilégier la qualité en



Armelle Balenceu entend simplifier le parcours du client de Direct Energie sur Internet, par exemple pour consulter sa consommation et sa facture.

favorisant une relation permanente avec les partenaires. « Le fait d'externaliser implique d'avoir des indicateurs opérationnels très encadrés », insiste-t-elle. Par exemple, une équipe interne forme les conseillers des centres d'appels aux spécificités de l'activité de Direct Energie. Une autre s'occupe de la satisfaction client notamment grâce à des enquêtes. Et une troisième équipe interne dite expertises répond aux questions les plus complexes.

Le groupe n'a pas non plus lésiné sur les moyens en se dotant d'outils performants pour que ses clients puissent le contacter par le canal de leur choix. Dans les projets, une application mobile devrait bientôt sortir.

« Notre offre de mensualisation lisse le budget énergie de nos clients sur l'année »

Le téléphone reste le premier réflexe des Français

Au cours de ces douze derniers mois, plus d'un Français sur deux a contacté le service client d'une entreprise. Et le plus souvent, ils l'ont fait en téléphonant au centre d'appels. C'est l'un des principaux enseignements qui ressort de l'enquête réalisée par l'Observatoire des services client BVA-Viséo Conseil les 6 et 7 septembre 2013 auprès d'un échantillon de 953 personnes représentatif de la population des 18 ans et plus. « Pour les gens, le téléphone est loin d'être le canal d'hier. Il est le canal d'aujourd'hui et encore celui de demain », constate Céline Bracq, directrice adjointe de BVA Opinion.

Quatre-vingt-quatre pour cent des Français ont ainsi téléphoné à un

service client alors qu'ils n'étaient que 77 % à le faire en 2012. Vient loin derrière le site Internet (53 %), l'e-mail (48 %), le courrier (30 %), le face-à-face (29 %), le chat (14 %) et les réseaux sociaux (11 %).

Un niveau d'exigence qui augmente

« Le téléphone est le canal chou-chou des Français mais qui génère le plus d'insatisfaction », observe Céline Bracq. Un tiers des personnes dit ne pas avoir été content de son coup de fil.

Le professionnalisme des conseillers est à la fois en première place des motifs de satisfaction et en troisième place des motifs d'insatisfaction. « C'est un point essentiel sur

lequel doivent travailler les services client des entreprises », estime la directrice. D'autant que 70 % des Français ne recommandent pas une entreprise à la suite d'une mauvaise expérience. Et en cas de déception, la plupart — 90 % — disent même être prêts à renoncer à acheter ou à se désabonner. Un chiffre qui a progressé de 10 % par rapport à 2012. Autrement dit, le niveau d'exigence des Français augmente.

« Le service client est à la fois ambassadeur ou détracteur de la marque de l'entreprise », insiste Céline Bracq. Lorsqu'ils ont eu une bonne expérience avec ce service, 65 % des Français n'ont pas hésité à en faire part à leur famille ou à leurs amis.

LES LAURÉATS

Achats groupés et deals

Groupon

Aéroport

Aéroports de Paris

Alimentation

Nestlé France

Assurance

Cmonassurance

Banque

Société Générale

Banque en ligne

BforBank

Courtier en Bourse en ligne

Binck.fr

Développement de photo en ligne

Photobox

Distribution d'eau

Eau de Paris

Distribution de plis et de colis

DHL Express

Distribution spécialisée

Nespresso

Informatique

Acer

Fournisseur d'électricité et de gaz

Direct Energie

Fournitures de bureau

Bruneau

Location de véhicules

Europcar

Location longue durée automobile

ALD Automotive

Organisme de crédit

Cofidis

Petit électroménager

Philips

Réparation automobile

Carglass

Restauration

KFC

Service aux automobilistes

Total

Services prépayés aux entreprises

Edenred

Sites de rencontres

Meetic

Solution d'impression

Brother

Transport de personnes

iDTGV

Vente à distance de produits techniques

Materiel.net

Vente à distance généraliste

Vente-privee.com

Vente événementielle

Vente-privee.com

Lire la suite du Focus page 4

► **Anne LOÏS**, responsable relation client d'iDTGV

« Nos délais de réponse sont très courts »

Avec un effectif d'une soixantaine de personnes, l'entreprise privée iDTGV du groupe SNCF propose la vente en ligne de billets de train à grande vitesse. Elle a en location en général une rame sur deux d'un TGV et vend des ambiances et des services. Par exemple, la formule iDZEN garantit le calme dans les voitures, notamment grâce au passage d'un superviseur. « Nous sommes aussi un laboratoire d'idées et de tests pour le groupe SNCF », explique Anne Loïs, responsable relation client d'iDTGV.

Au siège social, le service relation client est composé de quatre personnes directement rattachées au directeur général adjoint. Basé à Blois (Loir-et-Cher), le centre d'appels de la société Acticall est chargé des appels téléphoniques des clients d'iDTGV. Les questions les plus complexes remontent au siège. « Nous avons deux types de forces en relation client : la réactivité et la

proactivité », indique la responsable. Tout d'abord, les délais de traitement sont très courts quel que soit l'appel téléphonique ou le mail : « 95 % des mails ont une réponse en moins de quarante-huit heures. » iDTGV ayant l'adresse mail de ses clients, cela lui permet aussi d'être proactive. « En cas de modification d'horaire ou de grève, nos voyageurs sont informés par mail avant leur voyage. Ils ne découvrent pas ces incidents en gare », insiste Anne Loïs. L'entreprise est en train de construire une base de données des clients qui devrait être opérationnelle

courant 2014. Ce qui permettra de prolonger l'action du service client à bord. Le superviseur pourra savoir si un client a fait une réclamation et quelle réponse lui a été donnée. Mis en place en avril 2012 sur Internet, le chat est aussi envisagé pour les smartphones. Grâce à lui, iDTGV pourra recueillir tout de suite les commentaires des clients lors de leur trajet.

« 95 % des questions envoyées par mail ont une réponse en moins de quarante-huit heures »



Anne Loïs souligne qu'iDTGV, ayant l'adresse mail de ses clients, peut, en cas de modification d'horaire ou de grève, les en informer avant leur voyage.

(LP/Philippe Lavielle.)

► **Martine VARIERAS**, directrice des opérations de Nespresso France

« Le recyclage répond aux exigences des membres de notre club »

Référence sur le marché du café portionné haut de gamme, le groupe Nespresso en France comprend 1 200 collaborateurs. Le service client fait partie de la direction des opérations pour être en lien direct avec les équipes de la chaîne logistique. La grande majorité des salariés est en relation avec la clientèle à travers les boutiques ou le centre d'appels (200 personnes) basé à Lyon (Rhône). Dans ce centre, ouvert 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, les conseillers ne disposent pas de script. Pour les évaluer, les premiers indicateurs sont la qualité de l'accueil et la satisfaction client. « Nous nous efforçons de satisfaire nos clients en apportant une réponse adaptée à chacun d'eux », explique Martine Variaras, directrice des opérations de Nespresso France.

« Bientôt un libre-service dans chaque boutique »

Les membres du Club Nespresso reçoivent des questionnaires de satisfaction à remplir. S'il y a ensuite des réclamations ou des remarques, un plateau est dédié dans le centre d'appels pour recontacter les membres afin de répondre à leurs demandes et essayer de mieux comprendre leurs attentes. « Certains d'entre eux, se rendant compte qu'ils n'avaient plus de capsule de café juste avant une réception, appelaient le centre d'appels en urgence », raconte la directrice. C'est ainsi qu'est né le service Nespresso Your-Time, une commande de capsules livrée le jour même dans un créneau de deux heures à la convenance du client pour Paris et l'Ile-de-France, Marseille et Lyon. Une offre de livraison en vingt-quatre heures sur toute la France serait à l'étude.

Pour gagner du temps en boutique, les membres du club peuvent désormais faire leurs achats en libre-service et les régler à une caisse automatique. « Ce libre-service se mettra en place au fur et à mesure de la rénovation de nos magasins », ajoute Martine Variaras. Autre service, lors d'une livraison à domicile, les capsules usagées



Pour Martine Variaras, le développement des applications mobiles fait partie de l'ADN de Nespresso.

(LP/Olivier Lejeune.)

sont récupérées et recyclées. « Le recyclage fait partie intégrante de notre engagement en matière de développement durable et répond aux exigences des membres de notre club », précise-t-elle. Enfin, en téléchargeant gratuitement l'application Nespresso Mobile, les clients peuvent accéder à une multitude d'offres dont la commande des Grands Crus Nespresso. « L'entreprise est née par la relation à distance. Le développement des applications mobiles se fait donc naturellement », conclut la directrice.

► **Xavier FANCHTEIN**, responsable du service client d'Eau de Paris

« Des objectifs de qualité, pas de productivité »

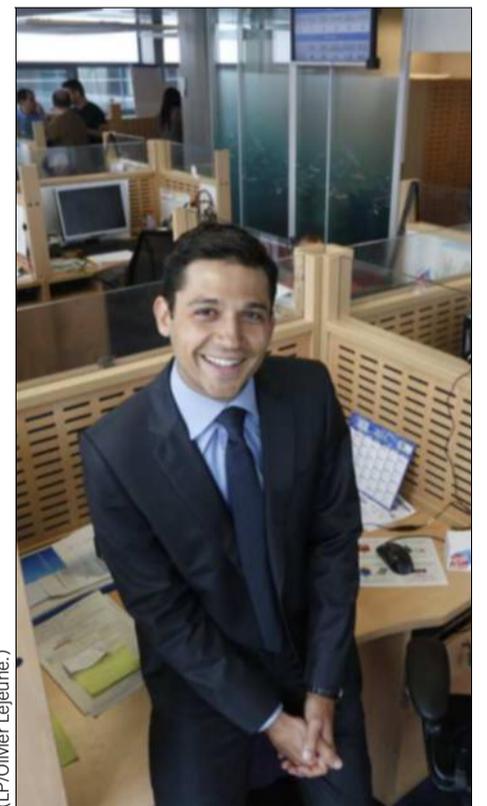
Depuis 2010, l'établissement public à caractère industriel et commercial Eau de Paris s'occupe de la production, du transport et de la distribution de l'eau jusqu'au pied des immeubles dans la capitale. Il a 100 000 clients (des cabinets de gestion chargés de copropriété, des administrations et des commerces) pour environ 3 millions d'usagers parisiens. « Créé en 2011, notre centre d'appels composé de 20 personnes pluricompetentes n'est pas sur des objectifs de productivité mais sur la qualité. Lorsque le client quitte au téléphone le conseiller, il doit avoir sa réponse », souligne

« On connaît la consommation de nos 100 000 clients en temps réel »

le responsable du service client Xavier Fanchtein. Le centre d'appels doit notamment répondre à des changements d'abonnement, à un rééchelonnement de la facturation... Avec la technologie de télérelève clipsée sur les compteurs d'eau placés au pied des immeubles, Eau de Paris connaît la consommation des 100 000 clients en temps réel. « Une information que le centre d'appels peut donner sous quarante-huit heures », ajoute le responsable.

L'établissement propose aussi gratuitement un service d'alerte fuite. Il suffit que dans l'espace client du site Internet la personne s'inscrive, donne son adresse mail et définit un seuil de consommation d'eau. Lorsque ce seuil est dépassé, elle est alertée par mail. Une facturation dématérialisée qui irait directement dans le système de comptabilité du client est en réflexion.

« Nous voulons également ouvrir l'espace client de notre site Internet aux usagers en 2014 », indique Xavier Fanchtein. Pour mieux se faire connaître, Eau de Paris



Chez Eau de Paris, Xavier Fanchtein chapeaute un centre d'appels composé de 20 personnes.

(LP/Olivier Lejeune.)

participe à des événements parisiens (Journées du patrimoine, Techno Parade...) afin d'éduquer et sensibiliser à la protection des ressources en eau. Elle réfléchit à une application mobile pour proposer une cartographie interactive des fontaines sur la capitale. Et a déposé un dossier pour obtenir la certification Afnor du service relation client, garante d'un haut niveau de qualité.



Découvrez quelles sont les entreprises Élu Service Client de l'Année !

ALIMENTATION
BANQUE
LOCATION DE VÉHICULES
SITE DE RENCONTRES
DÉVELOPPEMENT DE PHOTO EN LIGNE
COURTIER EN BOURSE EN LIGNE
PÉTIT ÉLECTROMÉNAGER
AÉROPORT
COURTIER EN BOURSE EN LIGNE INFORMATIQUE
BANQUE
RÉPARATION AUTOMOBILE
RESTAURATION
VENTE ÉVÈNEMENTIELLE
DISTRIBUTION D'EAU
SOLUTION D'IMPRESSION
VENTE À DISTANCE GÉNÉRALISTE
FOURNITURES DE BUREAU
ORGANISME DE CRÉDIT
SERVICES PRÉPAYÉS AUX ENTREPRISES
DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE
TRANSPORT DE PERSONNES
DISTRIBUTION DE PLUS ET DE COLIS
ACHATS GROUPÉS ET DEALS
LOCATION LONGUE DURÉE AUTOMOBILE
AÉROPORT
Fournisseur d'électricité et de gaz
VENTE À DISTANCE GÉNÉRALISTE
VENTE À DISTANCE PRODUITS TECHNIQUES
DISTRIBUTION DE PLUS ET DE COLIS
ACHATS GROUPÉS ET DEALS
ALIMENTATION INFORMATIQUE



www.escca.fr

ORGANISÉ PAR
Viséo
CONSEIL

EN PARTENARIAT AVEC



AGORA DES DIRECTEURS DE LA RELATION CLIENT



Inference Operations
Groupe BVA