

# Les Echos BUSINESS

## LE JOURNAL DU BOARD

### Comment devenir un champion de la relation client

#### Le Top 5 du palmarès 2016 HCG

Notes	1 Century 21 17,6	2 Randstad 17,3	3 BMW 16,0	4 Rolex 15,9	5 Unilever 15,8
Points forts	Culture digitale Réseaux sociaux	Omnicanal Capital humain	Implication de la direction Formation des salariés	Culture de l'excellence Réactivité des équipes	CRM Marketing personnalisé
Variation du rang 2016 / 2015	+ 67	- 1	+ 1	+ 36	+ 7

LES ECHOS // SOURCE : HCG

#### EXCLUSIF // Le digital modèle la relation client et crée une scission entre les entreprises agiles et les autres.

Ariane Gaudefroy  
agaudefroy@lesechos.fr

Depuis vingt-cinq ans, le cabinet The Human Consulting Group (HCG) juge, à travers un palmarès, l'accueil que réservent aux consommateurs les 200 plus importantes entreprises installées en France. La mouture 2016 place Century 21, Randstad, BMW, Rolex et Unilever dans un quinté de tête. « Mais plusieurs entreprises, en tête il y a dix ans, figurent aujourd'hui en bas du classement », alerte Fabrice Lanoë, le fondateur d'HCG, qui pointe les mesures de réduction de coûts prises dans un contexte de concurrence accrue. « Depuis la crise de 2008, la qualité des services client des entreprises ne cesse de se dégrader », déplore-t-il. Devenir un champion de la relation client n'est pas une sinécure. Méthode.

**Exploiter finement les réclamations**  
Si beaucoup d'entreprises n'externalisent plus à l'étranger, la présence

ou non d'un service client au sein des sociétés continue de poser question. « Surtout parce que, déplore Fabrice Lanoë, il est bien davantage perçu comme un centre de coûts que comme un important levier de développement. » Moins coûteuses qu'un audit, les réclamations constituent une source inestimable de connaissance des attentes des clients. Leur analyse est précieuse pour se différencier des concurrents et fidéliser le client, voire même en faire un ambassadeur de la marque sur les réseaux sociaux. Sortir la relation client de la direction commerciale pour la rattacher à la direction générale garantit l'efficacité de la démarche.

**Intégrer la globalité des expériences client**  
Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du service, estime, quant à lui, que les entreprises françaises ont beaucoup amélioré la qualité de leurs services, mais qu'elles peinent encore à « s'adapter à l'évolution des attentes des clients et à transformer leur expérience client ». Sous l'influence du

digital, les consommateurs ont tendance à décloisonner leurs attentes. « Ils comparent toutes les expériences auxquelles ils sont confrontés quels que soient leurs secteurs d'activité, ce qui les rend plus volatils », analyse Eric Dadian, le président de l'AFRC, l'Association française de la relation client. Nouveauté, les entreprises ne peuvent plus se positionner seulement par rapport à leurs concurrents directs. « Elles doivent se confronter à toutes les expériences auxquelles goûtent leurs clients tous les jours », scande Jean-Jacques Gressier.

**Bousculer les standards et se mettre en veille active**  
Même si l'entreprise communique peu sur cette initiative, Amazon bouscule les standards du service en proposant de rembourser les clients pour toute réclamation, y compris sur de petits montants d'achats, sans même demander le retour de l'article. Le marketing en vient à jouer un rôle primordial, non seulement de veille sur les pratiques des autres enseignes en France et à l'international, mais aussi dans l'amélioration de la connaissance du client et de toutes les marques auxquelles il est fidèle.

**Investir tous les canaux**  
Les réseaux sociaux sont devenus incontournables pour tout con-

sommateur désireux de se faire entendre. Preuve de l'importance du digital, les trois entreprises en tête du classement ont fait de la relation client une priorité stratégique, portée par la direction générale, et ont su la décliner sur tous les canaux et notamment sur les réseaux sociaux. Numéro un du palmarès, Century 21 gagne 67 places par rapport à 2015. Le président d'HCG voit dans cette remontée l'influence positive de la culture digitale impulsée par Laurent Vimont, qui s'exprime régulièrement sur Twitter. Suivant l'exemple de leur président, les collaborateurs se montrent très actifs sur les réseaux sociaux, replaçant l'humain au cœur de la relation client et portant haut les valeurs et l'esprit de l'entreprise.

#### Réhabiliter le terrain

La gestion des réseaux sociaux, qui pousse au changement de paradigme, est souvent confiée à de jeunes équipes. Ces dernières œuvrent sur la base du bon sens, de manière agile et en relative indépendance. « Une fois l'efficacité de ce mode de fonctionnement prouvée, l'entreprise doit s'évertuer à le déployer à l'ensemble de ses services en cassant les silos », préconise Jean-Jacques Gressier qui insiste sur la « symétrie des attentions » : la qualité de la relation client se mesure aussi à l'attention que l'entreprise accorde à ses collaborateurs. D'où l'importance des remontées de suggestions des salariés au contact des consommateurs. Autre atout essentiel : l'exploitation du CRM, qui permet comme chez Randstad, 2<sup>e</sup> place au classement, de piloter via un logiciel la relation client. Les services au contact des clients peuvent ainsi, à tout moment, accéder à leur historique afin de fluidifier les échanges et traiter rapidement les réclamations. Un outil précieux, selon le baromètre d'Esker qui observe que 52 % des entreprises en sont dépourvues. Enfin, Fabrice Lanoë salue l'initiative de Carrefour, qui met chaque année des cadres du siège à disposition des magasins en période de fêtes de fin d'année. Une manière efficace de mettre le haut management en contact avec le terrain. ■

#### Le mépris du client, ça suffit !

LA CHRONIQUE  
de Laurent Guez



En France, tout le monde en convient, les commerciaux sont déconsidérés. Leurs collègues les regardent de haut. Les jeunes diplômés préfèrent embrasser d'autres carrières. Cette anomalie ne choque même plus, alors que la vente est le nerf de la guerre des affaires et les bons commerciaux de véritables artistes ! D'ailleurs, dans certaines sociétés, le vendeur n'est pas le seul à passer pour une dinde, le client aussi est maltraité. Fort heureusement, il existe de véritables champions de la relation avec les consommateurs, comme en témoigne le palmarès 2016 de la relation client réalisé par le cabinet HCG, que « Les Echos Business » publie en exclusivité. Chapeau à Century 21, Randstad, BMW ou encore Rolex. Mais il faut savoir que la note générale, calculée sur les 200 sociétés les plus importantes, a baissé de plus de 1 point (sur 20) entre 2015 et 2016. Et si les dirigeants concernés prenaient conscience de l'image désastreuse de leur service client ? Un sondage de l'Ifop, réalisé en octobre dernier, montre à quel point les Français sont furieux. A 98 %, nous apprend cette étude, il leur est arrivé d'attendre un temps « excessivement long » avant d'entrer en contact avec un conseiller. A 96 %, ils se souviennent avoir dû reformuler leur demande à plusieurs interlocuteurs différents. A 94 %, de n'avoir pas obtenu de réponse satisfaisante. A 93 %, d'avoir constaté que leur interlocuteur maîtrisait mal le français. Et à 80 % d'avoir eu affaire à un conseiller peu aimable... Quel triomphe ! Il est temps de se réveiller. ■

#### Direction générale Les

agents du changement d'Aviva

France // P. 02 | Finance

Dividendes : les effets de l'arrêt

Steria // P. 03 | Juridique

Société Générale dompte ses

avocats // P. 04 | Ressources

humaines Laïcité : Paprec

propose un modèle de charte // P. 05 |

SUIVEZ-NOUS SUR

## CGI

5<sup>ème</sup> acteur indépendant du conseil et des services numériques dans le monde

[cgi.fr](http://cgi.fr)

#### Internet des Objets : fantôme ou réalité industrielle ?

COMMUNIQUÉ

Des voitures connectées aux assureurs pour payer selon sa conduite. Des objets de santé connectés pour permettre une médecine à distance. Une chaîne logistique connectée pour prédire les pannes. Payer de façon sécurisée en confirmant l'identité de l'utilisateur avec son rythme cardiaque... La plupart des usages imaginés hier sont aujourd'hui possibles grâce à la baisse des prix des composants et des technologies, la standardisation des environnements et l'extension de la couverture des réseaux : l'Internet des Objets (IoT) peut se banaliser.

Il convient maintenant de dépasser l'effet gadget et l'emballage médiatique. Pour cela, il faut évaluer l'intérêt qu'il représente concrètement en se posant deux questions. La première concerne la différenciation : puis-je surclasser mes concurrents en imaginant un nouvel usage, de nouveaux services et modèles économiques ? Car, plus que jamais, c'est le consommateur/citoyen final qui a le dernier mot pour faire ou défaire les marchés. Certains acteurs peuvent aussi se positionner sur de nouvelles activités grâce à leur capacité à « lire » de nouvelles données révélées par l'IoT. La seconde : puis-je améliorer la performance de mon entreprise en optimisant mon activité (production, logistique, traçabilité, etc.) ?

Si vous répondez « oui » à ces questions, vous devez avoir en tête les quatre grands pans qui viennent structurer les solutions IoT : les

objets connectés eux-mêmes, la sécurité & la confidentialité, le Cloud et une exploitation intelligente des masses de données. La sécurité est un point non-négociable. Car à défaut, les conséquences peuvent être dramatiques. Quant aux données, c'est la bonne corrélation et interprétation des informations qui permet de tirer des enseignements, de prédire des événements et même d'agir de façon préventive... De quoi nourrir tout le potentiel du Big Data. L'IoT sans analyse, c'est une aberration.



Jean-Michel Baticle  
Président CGI  
France-Luxembourg-Maroc

Le numérique est le socle commun qui permet de réunir ces sujets. Peu savent les combiner avec une vision d'ensemble, celle d'un partenaire global capable de réunir la connaissance de votre métier, de vos systèmes et de la technologie pour transformer ce rêve en réalité industrielle.

Si les GAFAs ont le leadership sur le web, l'Europe et la France sont bien positionnées pour reprendre la main grâce à la troisième évolution de l'Internet que constitue l'IoT. Des créateurs de matériel, de logiciels et de services issus de pépinières tricolores font le show au CES de Las Vegas tous les ans. L'Etat investit dans ces technologies d'avenir notamment avec l'Industrie du Futur. Grandes entreprises françaises, passons aujourd'hui à l'action pour que toute notre économie exploite le plein potentiel de l'IoT.

Retrouvez l'expertise CGI sur [cgi.fr](http://cgi.fr)