

# Internet et les nouveaux langages de la relation client

Internet est devenu un espace où le « consomm-acteur » s'adresse au consommateur. Les marques ne peuvent pas rester à l'écart de ces échanges et s'organisent pour réinvestir le Web. Un espace à vivre s'organise et des codes d'échange et de bonne conduite doivent encore être créés...

par Emmanuel RICHARD\*

## VOICI COMMENT INTERNET FAIT BOUGER LES FRONTIÈRES ENTRE LES MARQUES ET LE CONSOMMATEUR

### Un Internet sous l'influence des « consomm-acteurs »

Consulter Internet est devenu le premier réflexe des consommateurs en quête d'une information ou d'un avis sur un produit. Les forums d'échange foisonnent et les réputations des entreprises s'y font et s'y défont aujourd'hui à une vitesse proche du temps réel.

Certes, nous ne pouvons pas croire tout ce qui se dit sur Internet ; l'encyclopédie Wikipedia en est la parfaite illustration. Nous disposons là d'une mine d'informations sur tous les sujets, alimentée en continu par des internautes du monde entier : historiens, scientifiques, politiques, et tout citoyen du monde souhaitant partager ses connaissances. Ce mode de partage de l'information exige que nous soyons avertis et critiques vis-à-vis de l'information qui nous est proposée.

La facilité des échanges permis par Internet est un changement fondamental, car l'information a désormais la possibilité de circuler toujours plus vite et en dehors de tout contrôle éditorial, à la différence d'un journal, d'un livre ou de toute autre forme de communication centralisée.

Nous devons cependant nous rappeler que les internautes actifs qui diffusent des avis et des informations

ne sont qu'une minorité face à l'ensemble des utilisateurs d'Internet, qui, avant tout, consultent les informations disponibles. Dans le domaine de la consommation, nous les appelons des « consomm-acteurs » ; ils constituent un sous-ensemble de la masse des consommateurs que nous sommes.

### Des entreprises n'ayant pas la même horloge interne que le consommateur

La non-qualité des produits et des services délivrés par les grandes marques fait toujours parler davantage que leurs avancées en matière de qualité et d'engagements clients. Le parallèle est aisé avec les journaux télévisés, qui concentrent majoritairement les mauvaises nouvelles, répondant en cela aux attentes du grand public que nous sommes.

Les entreprises ne sauraient être absentes du débat public concernant leurs produits et services ; elles se doivent de déployer une stratégie Internet leur permettant d'aller à la rencontre de leur clientèle. Par nature, l'entreprise est une organisation structurée, avec une forte inertie liée à ses processus de fonctionnement lui permettant de fournir des produits et des services fiables

\* Ingénieur Telecom ParisTech. Emmanuel Richard est Directeur Business Consulting de la société Activeo, partenaire de l'Alliance Internationale Limebridge.

et de qualité homogène ; sa communication s'est calée naturellement sur ce rythme lent et seules les situations de crise aigüe conduisent à diffuser (de manière exceptionnelle) une information en « temps quasi réel », avec tous les risques que cela comporte.

Avec l'Internet, la spontanéité des échanges désoriente les marques et crée un si grand nombre de situations imprévues que ces dernières ne peuvent plus être qualifiées d'exceptionnelles. C'est ainsi qu'un incident mineur prendra rapidement des proportions démesurées, s'il n'a pas été détecté à temps et traité de la manière appropriée.

### De nouveaux langages restent à trouver pour la Relation Client

Assistons-nous à une revanche des consommateurs ? Longtemps, les clients se sont sentis seuls face aux grandes marques et leur parole n'avait aucun impact profond sur la modification du cours de l'Histoire. Avec Internet, les consommateurs se rassemblent et constituent un groupe de pression puissant, qui a pour particularité de concentrer une insatisfaction à un instant donné, mais sans leader identifié et sans ligne directrice de revendication.

Jusqu'à présent, le dialogue entre les consommateurs et les entreprises s'est organisé autour des associations de défense des consommateurs, en contact direct avec les services consommateurs et les médiateurs des entreprises et ce, sous le contrôle attentif (en France) de la Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes.

L'arrivée d'une nouvelle génération de consommateurs, la génération Y [1], impose aux marques de repenser leur relation au client. Nés entre 1980 et 1995, ces jeunes ont grandi à un moment de mutations sociales et technologiques importantes, où tout ou presque devenait possible : la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin, l'avènement d'Internet...

La relation client existe depuis la nuit des temps. L'enjeu, pour les entreprises, consiste à trouver comment élargir leur dialogue avec les clients à l'Internet, au-delà de leurs points de vente, du courrier et du téléphone, en développant un mode de communication équilibré et respectueux de tous.

### DU TÉLÉPHONE À INTERNET, UNE ÉVOLUTION PAR TÂTONNEMENTS SUCCESSIFS

Le téléphone, le premier canal interactif déployé pour instaurer la relation à distance avec le client

L'avènement de l'Internet ne doit pas masquer les progrès considérables réalisés par les entreprises en matière

de relation client à distance au cours de ces quinze dernières années.

Dans les années 1990, le contact avec les clients se faisait essentiellement en magasin ou par courrier, avec des délais de réponse bien supérieurs à quinze jours... Appeler l'entreprise relevait du domaine de l'exploit, car une fois atteint le standard téléphonique, nous étions transférés de service en service, souvent jusqu'à l'épuisement...

La priorité s'est portée vers le développement des centres d'appels, des dispositifs dont la mission est de recevoir les appels téléphoniques des clients, de prendre en compte leurs demandes et de leur apporter la réponse adéquate soit immédiatement, soit dans un délai prédéterminé.

L'ouverture à la concurrence du secteur des télécoms, en 1998, avec la téléphonie fixe, le mobile et l'Internet, a accéléré le déploiement des centres d'appels afin d'accompagner la croissance du nombre des abonnés et de répondre à toutes leurs questions portant sur la gestion de leur compte, la facturation et les dysfonctionnements techniques. Par la suite, les centres d'appels se sont diffusés à tous les secteurs de l'économie, y compris au secteur public, avec, pour mission, de répondre à toutes les sollicitations des clients.

Le développement des centres d'appels ne s'est pas fait sans difficulté, car, pour bien fonctionner, il faut à la base s'assurer que les pré-requis suivants sont réunis :

- avoir des produits et des services de qualité ;
- avoir la capacité à traiter la totalité des appels dans des délais acceptables pour le consommateur ;
- avoir accès à la réponse ou à la solution qui, bien souvent, se situent dans un autre département de l'entreprise.

Le temps aidant, les services délivrés par les centres d'appels se sont améliorés et des standards qualité ont été mis en place, le plus récent d'entre eux étant la norme européenne [2] définissant les exigences relatives aux services délivrés par les centres de contacts clients.

#### *Les premiers essais de relation client via Internet*

En l'an 2000, nous avons assisté à une surenchère technologique dans le domaine de la relation client, avec l'annonce de la mise en place des premiers centres de contacts multimédia ; l'objectif visé par les équipementiers téléphoniques était de ne pas manquer le virage Internet et de reconfigurer leurs solutions afin de les rendre capables de traiter les courriels, de permettre au client d'établir un contact vocal avec le centre d'appels *via* Internet (*Web Call Through*) ou encore de permettre audit client d'être recontacté par téléphone après avoir déposé une demande *via* Internet (*Web Call Back*).

Mais nous n'avons pas assisté à l'évolution souhaitée par les fournisseurs technologiques : les centres de contacts sont restés résolument cantonnés au canal téléphonique. Les limitations étaient certes nombreuses, notamment la faible diffusion de l'Internet ADSL dans les foyers, l'absence d'une taxation des communications électroniques (contrairement aux services télépho-

niques des numéros commençant par 08) et une incapacité à répondre à la réactivité attendue dans le traitement des demandes formulées par courriel.

Néanmoins, pour se donner une image de modernité, les grandes marques ont choisi de développer une information en ligne centrée sur les questions le plus souvent posées par les clients : les FAQ (*Frequently Asked Questions*), la « Foire Aux Questions ». Le choix de cet intitulé n'était sans doute pas heureux, car cela est effectivement rapidement devenu la « foire », le résultat étant un empilement d'informations qui n'apportait plus aucune lisibilité. Dans le même temps, les adresses courriel des entreprises un temps affichées ont vite disparu, ou, dans le meilleur des cas, ont été cachées au plus profond de leur site Web en attendant qu'une solution soit trouvée, un jour, pour pouvoir traiter ce nouveau canal avec efficacité et réactivité.

#### A la recherche d'une relation client à distance à coût optimisé

Positionner Internet exclusivement en tant qu'outil servant à répondre aux questions les plus courantes des clients ne s'est donc pas révélé un choix pertinent et les appels ont continué à affluer vers les centres de contacts, pour formuler tant des questions simples et courantes que des questions plus complexes.

Entre les années 2000 et 2008, les marques ont pris conscience du fait que le dialogue était nécessaire avec les clients ; ainsi, des Directions de la Relation Client ont été créées progressivement dans les entreprises pour encadrer l'activité de leurs centres de contacts, dans une logique intégrée avec leurs autres départements. L'enjeu était double : satisfaire le client et maîtriser le coût de la relation de service.

Différentes options ont été choisies par les entreprises : relocaliser leurs centres de contacts en province ou *off-shore* afin d'en diminuer les coûts de production, développer le *self-service* sur Internet pour éliminer les contacts à faible valeur ajoutée pour l'entreprise, responsabiliser les départements de l'entreprise en matière d'évitement de la génération de non-qualités, et enfin, investir dans l'amélioration continue des prestations [3].

#### CONCEVOIR UN INTERNET DIFFÉRENT, ADAPTÉ À LA RELATION CLIENT À DISTANCE

Penser un Internet interactif et non plus seulement consultable

L'interactivité sur Internet ouvre un immense champ d'applications et le développement du commerce élec-

tronique démontre combien il était possible de mener à leur terme la totalité d'un processus d'achat, le cycle d'usage d'un produit ou d'un service et, le cas échéant, d'en organiser le retour en cas d'insatisfaction du client. La relation client des marques traditionnelles a trouvé avec Internet un nouvel espace d'échange, où l'automatisation vient compléter les services proposés par les réseaux de distribution et les centres de contacts.

Sur les trois dernières années, l'évolution est impressionnante : l'accès pour le client est possible 24h/24h et la complémentarité avec les autres canaux apporte aux entreprises de réels leviers pour maîtriser les coûts de leurs relations clients. La possibilité du *self-service* et la dématérialisation des échanges grâce au courriel leur permettent de réaliser des économies et d'investir davantage dans l'expertise de leurs collaborateurs repositionnés en second niveau d'intervention, en aval d'un premier niveau d'interaction qui lui est entièrement automatisé.

Mais le libre service, le « *self-care* », n'est pas une exclusivité d'Internet et les centres d'appels ont très vite eu recours à des Serveurs Vocaux Interactifs (SVI) pour pré-qualifier les appels, voire pour les traiter en totalité de manière automatisée pour certains motifs de contacts. La première génération d'automates vocaux a montré ses limites en forçant l'appelant à entrer dans un mode de communication par touches : « Taper 1, taper 2 ou \*... ».

L'enjeu, pour Internet comme pour le vocal, est d'offrir un mode d'interaction fondé sur un échange guidé en langage naturel, qui mette le consommateur en relation avec un agent virtuel guidé, quant à lui, par une intelligence artificielle. Ce n'est qu'à ce prix qu'il devient possible de parler de communication, et non plus de simple consultation.

#### Une véritable révolution des usages d'Internet et du téléphone : la mobilité

Les marques ont aujourd'hui une communication qui s'appuie sur deux points d'entrée principaux : un portail vocal et un portail Internet. La complémentarité entre les deux est clairement affichée et l'automatisation de la phase d'établissement du contact apporte, dans les deux cas, deux améliorations : un service rendu possible sur des plages horaires étendues et une maîtrise des coûts.

Le portail est conçu pour qualifier les contacts selon leur motif et orienter leur traitement en fonction de la valeur que ces contacts représentent à la fois pour le consommateur et pour l'entreprise. Il ouvre ainsi au client la possibilité, sur Internet, d'entrer dans un dialogue, *via* le *chat* ou par courriel, avec un conseiller et, au téléphone, d'être mis en relation avec un conseiller. Mais les avancées technologiques et leur adoption par le grand public nous rattrapent ! Bientôt, le téléphone et Internet ne seront plus dissociables. De plus, l'en-

gouement du public pour les « smartphones » ouvre Internet au nomadisme. Là où, précédemment, le téléphone répondait aux besoins de mobilité et de simplicité d'usage, le « smartphone » représente une alternative complète, avec l'Internet embarqué et les médias sociaux.

### Internet, une nouvelle plateforme multiservices

La logique de déploiement organisé de l'entreprise sur Internet se trouve une fois de plus dépassée, et la communication, qui se voulait structurée et pilotée à l'initiative de l'entreprise, se retrouve, pour partie, prise en main par le consommateur.

Pour le client communicant, la demande est simple : il souhaite accéder facilement à l'information sur la marque, bénéficier d'une assistance lorsque c'est nécessaire et réaliser lui-même certaines opérations et ce, quand il en a besoin.

Pour l'entreprise, cela revient à développer sur Internet une plateforme multiservices et à reproduire ainsi ce que nous trouvons, par exemple, dans une agence bancaire, à savoir un sas d'entrée, des automates, un guichet et des conseillers.

Internet devient donc un espace à réinvestir par les marques, afin de proposer des interactions qui profitent autant aux clients qu'à l'entreprise. Il est donc indispensable de placer des capteurs de voix permettant au client de s'exprimer non seulement sur le site Internet de la marque, mais aussi sur les divers sites d'échanges afin d'adapter en permanence le dispositif relationnel de l'entreprise, dans le respect des libertés individuelles.

## CONCEVOIR UN INTERNET DE RELATION CLIENT INTÉGRANT TOUS LES CANAUX

### Utiliser la voix du client comme moteur de la transformation d'Internet

Comprendre les raisons des contacts établis par les consommateurs avec la marque est essentiel pour construire les modes d'interactions et le « langage Internet » afférents.

Chaque jour, les communications passées sur les centres d'appels de l'entreprise informent sur les demandes et préoccupations des clients, sur leurs éventuelles remarques et suggestions. La tonalité des échanges, l'émotion qui leur est associée éclairent sur l'importance des éléments d'information remontés et donc sur l'attention à y apporter.

Parallèlement, quantité d'observations remontent, *via* Internet, dans le cadre des forums et des réseaux sociaux, sans que l'entreprise soit directement destina-

taire de cette information. Mais la connaissance de ces observations est essentielle pour anticiper des contacts à venir *via* le site Internet, les centres d'appels et les boutiques, et créer ainsi un étonnement positif grâce à une attitude proactive.

L'analyse des échanges clients doit s'enrichir de toutes ces remontées spontanées qu'une entreprise (une marque) a peu de chances de capter dans le cadre d'une enquête de satisfaction globale, dont les questions et les réponses probables ont été imaginées à l'avance par l'entreprise elle-même ou par un institut de sondages.

Les outils et les méthodes qui permettent d'analyser les « remontées clients » sont nombreux ; ils combinent des groupes d'échanges avec des conseillers, des écoutes d'enregistrements et la lecture de forums, l'analyse automatisée de conversations téléphoniques et d'écrits. Le défi réside dans la capacité de trier cette masse d'informations afin de la rendre exploitable, puis d'engager les actions à court terme et une stratégie d'amélioration continue qui corrigeront les effets négatifs et amplifieront les effets positifs ainsi identifiés [3].

### Une base de connaissances unique, l'incontournable condition pour l'intégration d'Internet

L'interactivité sur Internet est à construire à partir de cette expérience des échanges, notamment par le canal du téléphone, afin d'offrir un espace convivial utilisant pour partie des agents virtuels capables d'engager un échange et d'apporter les réponses adéquates.

Toute la pertinence de l'information délivrée sur Internet repose sur sa complétude et sa mise à jour régulière au moyen d'une base de connaissances unique utilisée par tous les canaux de communication avec les clients. A tout moment, la marque doit être en mesure de délivrer une information identique, quel que soit le canal de contact utilisé par le client : Internet, téléphone, *mail* ou courrier.

La réactivité imposée par des médias sociaux, tels que Twitter ou Facebook, doit conduire à ajuster l'information très rapidement en ce lieu unique appelé base de connaissances, le seul référent pour tous les renseignements délivrés aux clients. Cette dynamique est bien connue des opérateurs télécoms, dont la frénésie dans leurs lancements *marketing* leur a imposé d'avoir un référentiel de connaissances unique et accessible à tous. La Documentation française a relevé ce défi : elle propose aujourd'hui une information accessible à partir d'une base de connaissances unique, pour les réponses aux questions posées par voie téléphonique *via* le numéro 3939, pour la consultation Internet sur le site *service-public.gouv.fr* et pour ses réponses par courriel. Si les formats de restitution de l'information et la complétude de la réponse varient d'un médium à l'autre, la source d'information est unique.

## Inscrire Internet dans la relation multi-canal avec le client

Les consommateurs ne sont pas monocanaux dans leurs communications avec les marques, aussi faudrait-il, dans l'idéal, qu'une interaction ouverte sur Internet puisse être poursuivie par « chat », puis au téléphone et, enfin, conclue par un courriel de confirmation, le tout sans déperdition d'information.

Dans un atelier que j'animais récemment avec des entreprises relevant de tous les secteurs, nous en sommes venus à définir la relation multi-canal pour le consommateur de la manière suivante :

« C'est pouvoir établir facilement ma demande client et être reconnu par le canal qui me convient, en pouvant passer d'un canal à l'autre et avoir en retour une réponse cohérente et satisfaisante. En retour, à des moments ciblés, c'est être contacté par l'entreprise pour me donner une information qui m'apporte de la valeur ».

Aujourd'hui, les entreprises sont encore loin de ce modèle idéal et tentent, dans un premier temps, des évolutions à deux niveaux : la mise en place de binômes entre deux canaux (Internet et courriel, par exemple) et l'expérimentation du multi-canal sur certains parcours clients ciblés (comme, par exemple, la gestion de leur connexion à Internet lors d'un déménagement).

Afin d'éviter d'avoir à gérer toutes les combinaisons d'interactions possibles, les entreprises les plus avancées organisent les parcours clients en « forçant » certains cheminements. A titre d'exemple, plusieurs enseignes d'informatique grand public proposent un support en ligne sur Internet dans lequel un moteur de diagnostic vient compléter la base de connaissances unifiée afin de permettre au consommateur de trouver seul les réponses aux questions qu'il se pose. S'il rencontre une difficulté, un numéro de ticket lui est communiqué, qui lui permet d'accéder à un conseiller, qui peut retrouver facilement l'historique de la recherche et reprendre le diagnostic là où le client l'avait arrêté.

## LA RELATION CLIENT SUR INTERNET : UN ESPACE SANS FRONTIÈRES

Internet permet de penser autrement la relation client, sans être exclusif

Voici dix ans que l'Internet se diffuse dans la relation entre le consommateur et l'entreprise. Si nous avons pu croire, un temps, que le dialogue se formaliserait avec les courriels, et que celui-ci constituerait un canal supplémentaire aux côtés du face-à-face, du courrier et du téléphone, les développements ont été tout autres.

Le lancement d'environnements virtuels tels que « Second Life » a révolutionné notre approche de

l'Internet, en nous amenant à constater que nous pouvions recréer tout notre espace de vie sur ce type de plateforme.

Fortes de ce constat, les marques ont compris les enjeux d'une présence active sur Internet et la nécessité de penser autrement la relation au client, qui devait devenir plus interactive et plus transparente pour tous.

Dans la communication d'entreprise, le portail Internet prendra toujours plus le pas sur le portail vocal et il se verra le point d'entrée de référence pour toutes les interactions entre les consommateurs et la marque.

Pour autant, Internet ne devra jamais être exclusif, afin de pouvoir assurer le lien indispensable avec tous les profils de consommateurs. Par ailleurs, toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de choisir quels seront leurs clients, à commencer par les sociétés assurant un rôle de service public.

## Internet, un espace à vivre et à partager tant pour les marques que pour les consommateurs

Au vu de l'important développement des médias sociaux, leur présence sur Internet ne doit pas être perçue par les marques comme un mal nécessaire, dès lors qu'elles choisissent de s'ouvrir au dialogue avec les consommateurs.

Un service attentionné est un élément clé de différenciation, surtout dans un contexte où les produits deviennent comparables tant du point de vue de leur prix que de leur qualité. Prenez l'image de vos commerces de proximité : vous verrez qu'ils ne sont pas nécessairement les moins chers, mais ils vous connaissent, ils vous proposent des produits de qualité et ils savent vous rendre service au moment où vous en avez le plus besoin.

Il en va de même sur Internet : les marques ont tout intérêt à s'intégrer aux écosystèmes dans lesquels nous évoluons en tant que consommateurs afin d'être toujours présentes au bon moment : c'est un nouveau lieu de vie où les langages se structurent et évoluent, et où les marques, tout comme les consommateurs, ont toute leur place.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Génération Y, mode d'emploi, Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, éd. Jossey-Bass, 2009.
- [2] Norme Européenne EN 15838:2009 – Customer Contact Centres – Requirements for service provision.
- [3] *The Best Service is No Service – How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs* ; Bill Price and David Jaffe, Limebridge, éd. Jossey Bass Wiley, 2008.