



# MediaTech

Solutions



**Le Feedback Management :**  
une mine d'or à exploiter,  
de la Direction Générale  
aux opérationnels

Livre Blanc édité par MediaTech Solutions  
sous la direction d'Hervé Cebula et de Charlène Rinquin  
Octobre 2014



# Sommaire

## 4 Avant-propos

**par Lidia Boutaghane**, consultante et formatrice en stratégie client et marketing collaboratif (Clientaucœur)

## 5 Contributeurs

## 6 Témoignages

[Écouter le client pour le placer au cœur de l'entreprise](#) P. 7

[Les objectifs à définir et les erreurs à éviter](#) P. 8

[Mobiliser l'entreprise autour du projet](#) P. 9

[Au-delà de l'écoute, l'engagement](#) P. 10

[La mesure du ROI justifie les moyens](#) P. 11

## 12 Interviews

[« Plus nous anticipons, plus le membre se sent en confiance »](#) P. 11

**par Laurent Tupin**, directeur du service relations membres de vente-privée

[« Impliquer les collaborateurs leur permet d'améliorer la perception client »](#) P. 13

**Par Anne Kochanski**, directeur de la satisfaction client et de la qualité Banque de Détail France de la Société Générale.

## 14 Tribune d'Hervé Cebula, CEO de MediaTech Solutions

## 15 A propos



# Avant-propos

par Lidia Boutaghane

**D**'après une étude Aberdeen Group publiée en 2013, les entreprises qui fournissent les bonnes informations au bon moment aux collaborateurs du front-office - ventes, marketing, service client - et du back-office - production, achats et facturation - produisent plus d'efficacité et de gains financiers que les autres.

En effet, produire une expérience client de qualité n'est pas lié uniquement aux activités centrées sur le client, telles que les campagnes marketing multicanal ou les interactions du centre de contact ou du SAV. Cela requiert des entreprises qu'elles comprennent les besoins du client et qu'elles utilisent ces connaissances pour une multitude d'activités économiques. Cela va du développement de nouveaux produits, à la planification des stocks, en passant par la gestion de tout l'écosystème de la Supply Chain, afin d'assurer en permanence la disponibilité des produits, sans oublier la facturation et l'encaissement.

**L'étude prouve** que la précision et la ponctualité des données sont des éléments clés des entreprises qui réussissent. Par réussite, Aberdeen entend que celles qui génèrent des recettes supplémentaires, grâce à un programme de gestion de la connaissance client, ont 68% plus de chances de pouvoir satisfaire leurs collaborateurs en leur fournissant des données de qualité et en temps réel. On voit bien là, toute la légitimité du Customer Feedback Management ou plus largement de la gestion de la connaissance client. Cette légitimité est d'autant plus importante que le Customer Feedback Management est constitutif du socle de la Voix du Client.

**Le programme Voix du Client**, qui consiste en une grande variété d'interactions client et qui englobe un grand nombre de données structurées et non structurées, permet de les unifier et d'éviter leur utilisation de façon cloisonnée et isolée au sein des différents services de l'entreprise. Une entreprise qui met le client au cœur de ses décisions stratégiques et de son opérationnel, se doit de mettre en place un programme Voix du Client, incluant le Customer Feedback Management. Un programme Voix du Client et donc son corollaire le Customer Feedback

Management permettent de gérer un programme de qualité de l'expérience client, par :

- la capture des données clients : CRM, ERP, réseaux sociaux, etc. ;
- l'analyse de ces données : analyse des études client, data text mining, reporting en temps réel, etc. ;
- l'intégration des bonnes données auprès des bonnes personnes et au bon moment ;
- l'amélioration des processus et de l'opérationnel de l'entreprise puis de la relation client one-to-one ;
- la mesure de l'efficacité et la création de valeur pour l'entreprise et le client.

**Le Customer Feedback Management** peut servir également d'outil pour identifier les clients avec lesquels faire du collaboratif : les lead users, les clients inventeurs, les clients précurseurs, les clients ambassadeurs, les insatisfaits, les détracteurs, etc.

Avec le collaboratif client, le but n'est pas tout à fait le même que pour des études à grande échelle. On est plutôt dans l'écoute client qui n'a pas pour visée la moyenne et la médiane ou une quelconque représentativité. Le but est plutôt d'identifier des clients intéressants, car de bonne volonté, ayant besoin de mettre leur grain de sel dans les affaires de leur fournisseur, pour le faire grandir et qui sont en recherche de reconnaissance. On est, grâce au Customer Feedback Management, au cœur de l'innovation, de l'idéation, où les statistiques n'ont point lieu d'être, à ce stade !

## **Encore des doutes sur la légitimité d'un tel sujet ?**

Je vous invite à lire avec attention dans ce Livre Blanc les témoignages des entreprises qui, elles, utilisent le Customer Feedback Management. ●

Lidia Boutaghane

Lidia Boutaghane est consultante et formatrice en stratégie client et marketing collaboratif. ClientauCœur (<http://www.clientaucoeur.com/>) est sa marque de fabrique personnelle, un concept de relation client qui préconise un marketing durable et gagnant-gagnant, qui consiste à mettre le client au cœur des préoccupations de l'entreprise.

# Contributeurs



**Rodolphe André**

Rodolphe André est responsable développement client d'April Group. Il a pour mission de développer le business à travers la relation client et le cross-sell entre les entités du groupe.



**Alain Angerame**

Alain Angerame est directeur de la relation client de Bouygues Telecom. Il a pour mission de définir la politique relation client de l'opérateur, de la déployer sur les canaux et de gérer le budget.



**Chloé Beauvallet**

Chloé Beauvallet est directrice des services et de la relation client de PMU. En étroite relation avec la direction marketing, elle travaille sur l'organisation et à la stratégie relationnelle de la marque.



**Stanislas Huin**

Stanislas Huin est associé au sein de Weave, cabinet de conseil en stratégie. Il est chargé des activités de conseil en développement de la relation client auprès de clients des secteurs privé et public.



**Anne Kochanski**

Anne Kochanski est directeur de la satisfaction client et de la qualité Banque de Détail France de la Société Générale.



**Raphaël Lévi**

Raphaël Lévi est Senior Manager chez Vertone, cabinet de conseil en stratégie et management focalisé sur la relation client et le marketing client. Il accompagne les entreprises dans l'optimisation de l'expérience client B2C et B2B.



**Anne Lois**

Anne Lois est responsable relation client d'ITGV, où elle supervise la relation client, le centre de contacts et le service fraude et back office.



**Laurent Tupin**

Laurent Tupin est directeur du service relations membres de vente-privee. Il est en charge de l'activité au niveau européen.



**Xavier Quérat-Hément**

Xavier Quérat-Hément est directeur qualité du groupe et de l'enseigne La Poste. Il travaille sur les engagements clients, le service consommateurs multicanal et la démarche «Esprit de service», axée sur l'engagement des postiers.

# Le Feedback Management : une mine d'or à exploiter, de la Direction Générale aux opérationnels

**E**n qualité de leader du Customer Feedback Management, il était naturel que MediaTech Solutions publie un Livre Blanc sur ce sujet, qui procède à la fois de la stratégie d'entreprise et de l'opérationnalité quotidienne. Grâce aux professionnels de l'expérience client, qui ont contribué à ce Livre Blanc - et que je remercie - vous trouverez dans ces pages les réponses aux

questions qui se posent lorsque l'on met en place une solution de feedback management. Nous y avons ajouté deux interviews in extenso afin de compléter le panorama que nous vous offrons. Au nom de toute l'équipe de MediaTech Solutions, je vous souhaite une bonne lecture.

**Hervé Cébula, CEO de MediaTech Solutions**





# Ecouter le client pour le placer au cœur de l'entreprise

Mettre en place un projet de Customer Feedback Management implique inévitablement de considérer le client comme un élément clé dans la stratégie globale de l'entreprise et de mobiliser les collaborateurs autour de ce projet.

**F**ace à une concurrence accrue et une infidélité croissante des clients, les entreprises doivent réagir. La meilleure solution réside dans la connaissance de leurs envies et de leurs attentes en vue de mieux les satisfaire et, à terme, de les fidéliser.

Recueillir leur avis une fois de temps en temps ou les laisser s'épancher librement sur Internet ne suffit pas, voire représente un risque. "L'entreprise ne peut plus ignorer que les clients peuvent s'exprimer partout, à tout moment, sur tout type de sujet et ainsi jouer un rôle positif ou négatif sur sa réputation", explique Raphaël Levi, Senior Manager chez Vertone. Les sociétés doivent donc capter le ressenti et les sources d'insatisfaction des consommateurs en temps réel et sur tous les canaux suite à un achat, une interaction avec l'entreprise, ou tout autre contact, de façon à recueillir le maximum d'informations.

**Des données d'une grande richesse** qui peuvent s'imposer comme leviers de pilotage, de décision, de management interne, et d'action. Le « Customer Feedback Management » permet ainsi de solliciter l'expression des clients de manière structurée, dans un contexte prédéterminé, pour des objectifs précis, et en anticipant l'exploitation qui sera faite de l'information. Pour se lancer dans cette démarche de Customer Feedback Management, la direction relation



**Alain Angerame**, directeur de la relation client de Bouygues Telecom  
« Si les KPI sont suivis par la direction générale, c'est le signe que le client est au cœur du système : un must do selon moi »

client a besoin de l'appui de la direction générale, comme le rappelle Stanislas Huin, associé de Weave : « Elle a un rôle clé pour impulser et promouvoir toute initiative visant à développer l'écoute client. Une démarche de Customer Feedback Management - et plus largement une démarche d'écoute client - est le moyen le plus efficace de mettre ce dernier au cœur de la stratégie d'une entreprise. » Ainsi, prendre en compte la voix du client et la diffuser auprès de l'ensemble des collaborateurs permet de concrétiser l'ambition des marques qui ont intégré que le client est roi. ●



## TÉMOIGNAGES



**Chloé Beauvallet**, directrice des services et de la relation client de PMU  
« La présidence du PMU impulse *intuitu personae* une dynamique d'orientation client à l'ensemble des directions de l'entreprise : cette volonté est même l'un des quatre objectifs stratégiques collectifs de l'année 2014. »



**Anne Kochanski**, directeur de la satisfaction client et de la qualité de Société Générale  
« Notre direction générale « martèle en permanence » la position centrale du client dans notre stratégie. Elle favorise et encourage l'appropriation de la culture de service par tous les acteurs front, middle, back et fonction support, et suit de très près les résultats sur l'ensemble des indicateurs qualité et de satisfaction client. »



**Xavier Quérat-Hément**, directeur de la qualité de La poste  
« La direction générale impulse la démarche de Customer Feedback Management en inscrivant le suivi de la satisfaction client et du traitement des réclamations au sein de son propre tableau de bord et en le déclinant à tous les niveaux de l'entreprise. »





# Les objectifs à définir et les erreurs à éviter

Au-delà de la simple mesure de la satisfaction client, le Customer Feedback Management permet notamment de piloter le centre de contact, de détecter les insatisfactions, mais aussi d'améliorer les produits et services.

**L** Le Customer Feedback Management vise plusieurs objectifs complémentaires qui ne se limitent pas à la simple satisfaction client. Ils permettent à la fois de :

- piloter la qualité de service grâce à la mesure de la satisfaction à chaud tout au long du parcours client ;
- identifier en temps réel les clients insatisfaits pour revenir vers eux de manière proactive et les « refidéliser » ;
- capter les retours clients pour améliorer les produits et services proposés ;
- diffuser la voix du client en interne pour développer le sens du client chez les collaborateurs.

**Cette diversité d'objectifs** peut constituer un risque. Il est donc indispensable d'avoir une vision très claire de ses propres objectifs, de ses priorités et de l'exploitation qui sera faite des données collectées », avertit Raphaël Levi, Senior Manager chez Vertone. S'engager dans une telle démarche nécessite aussi d'avoir connaissance des erreurs à éviter :

- **vouloir « tout » mesurer** (la satisfaction client, le respect des normes de qualité, l'intention de recommandation, etc...) lors d'un seul contact client et aboutir à des questionnaires longs, et à des taux de réponses faibles.
- **objectiver ou « inciter »** des collaborateurs sur l'expression du client final, sans avoir validé au préalable que les retours client seront en volume et qualité suffisants pour être représentatifs de l'activité du collaborateur de manière incontestable.

- **sous-estimer l'importance du retour** réalisé vers les clients qui ont investi du temps pour s'exprimer sur l'entreprise. Ne pas prendre en compte le comportement omnicanal du client en situation d'attente et le solliciter à chaque fois ; certaines personnes contactent l'entreprise simultanément via plusieurs canaux, ou bien réitèrent leurs contacts dans des intervalles de temps très court sur un même canal. Au-delà des objectifs visés, il faut envisager le Customer Feedback Management comme une démarche à long terme d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité et de la satisfaction client. ●



## TÉMOIGNAGES



**Rodolphe André,** responsable développement client d'April

« Nos objectifs sont divers : l'amélioration des pratiques en traitant les irritants clients via un management individualisé des conseillers, la valorisation de l'action des agents reconnue par la voix du client qui sont mieux investis, l'optimisation de nos process, l'anti-churn : le client insatisfait est rappelé, il ne s'y attend pas et finit encore plus satisfait. »



**Anne Kochanski,** directeur de la satisfaction client et de la qualité de Société Générale

« La remontée du feedback client sur tous les canaux permet d'avoir un retour à chaud, selon le mode de communication privilégié et le canal utilisé, aux moments clés pour les clients. Son intégration quotidienne et continue permet un véritable mode de pilotage, particulièrement réactif sur la détection d'irritants ou d'incidents. Elle assure une visibilité permanente, objective et écoutée de la qualité de service délivrée. »



**Alain Angerame,** directeur de la relation client de Bouygues Telecom

« Les contacts (téléphone, tchat, magasins) sont évalués à chaud (via SMS, mail ...) pour mesurer le ressenti du client vis-à-vis de l'accueil et de la prise en compte de sa demande. Les processus sont évalués à froid, au bout de plusieurs semaines, le process doit s'être totalement déroulé (envoi d'un téléphone, facturation, mise en service, etc.) »





# Mobiliser l'entreprise autour du projet

Le Customer Feedback Management ne concerne pas seulement la direction relation client. Impulsé idéalement par la direction générale, le projet doit également être porté dans tous les services de l'entreprise.

**P**our entamer une démarche de Customer Feedback Management, le soutien de la direction générale, qui impulse la stratégie globale, est un pré-requis. Mieux encore, d'autres services peuvent se révéler de véritables alliés. A commencer par la direction des systèmes d'information. Elle se retrouve nécessairement concernée dans la mesure où c'est elle qui va se charger de déployer les outils nécessaires à la mise en place d'un projet de Customer Feedback Management : solutions de recueil, d'analyse et de remontée en temps réel multicanal. Le rôle et le niveau d'implication de la DSI est différent selon les objectifs poursuivis par l'entreprise. « Si ces derniers rendent nécessaire une forte intégration de l'outil de feedback management avec les autres briques du système d'information de l'entreprise, son implication est forcément plus importante que dans le cas d'un test exploratoire », intervient Raphaël Levi (Vertone).

**La direction des ressources humaines** peut également avoir un rôle à jouer. C'est le cas notamment si les objectifs de l'entreprise coïncident avec une évaluation et /ou incentive des collaborateurs dépendant des résultats des retours clients. Enfin et surtout, la direction relation client doit pouvoir mobiliser et s'appuyer sur les collaborateurs en lien direct ou indirect avec les clients. L'amélioration de la relation client est l'affaire de tous y compris



**Alain Angerame,**  
directeur de la  
relation client de  
Bouygues Telecom  
« C'est une démarche  
d'entreprise avec les  
études, le marketing et  
toutes les directions  
impliquées. »

celle des collaborateurs qui ne sont pas directement en contact avec les clients. En effet les autres services, notamment support, concourent à la relation client même indirectement. Il est donc intéressant de diffuser les retours clients – selon un format synthétique approprié – à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. C'est un des moyens pour développer la culture client en interne. Il apparaît donc primordial de partager les enjeux et objectifs du projet, ainsi que les données collectées auprès du plus grand nombre de façon à engager toute l'entreprise autour de la voix du client. ●



## TÉMOIGNAGES



**Anne Lois,**  
responsable relation  
client d'iDTGV  
« Pour mobiliser les  
collaborateurs autour  
de ce projet, il faut les  
solliciter, aller chercher  
leurs idées,  
réhumaniser la notion  
de client en allant à  
leur rencontre, et/ou  
en jouant le rôle de  
client mystère, et  
enfin, les inciter  
financièrement sur la  
satisfaction client. »



**Anne Kochanski,**  
directeur de la  
satisfaction client  
et de la qualité de  
Société Générale  
« Il est nécessaire  
de créer l'écosystème  
favorable au dévelop-  
pement d'une culture  
de service y compris  
dans la dimension  
managériale impulsée  
en symétrie, et  
s'assurer de son appro-  
priation tant par les  
opérationnels que par  
les fonctions supports.  
Une fois cette culture  
présente et partagée  
par tous les acteurs  
de l'entreprise, la voix  
du client devient alors  
audible, partageable  
et mobilisatrice. »



**Chloé Beauvallet,**  
directrice des services  
et de la relation client  
de PMU  
« Ma conviction est  
qu'il faut avant tout  
porter la voix du client  
en racontant des  
histoires vraies.  
Charge aux équipes  
concernées de prendre  
leur bâton de pèlerin  
ou d'ouvrir leurs portes  
et d'évangéliser les  
différentes équipes.  
Ce n'est pas forcément  
la seule solution mais  
je ne crois pas que l'on  
puisse s'en passer ! »



# Au-delà de l'écoute, l'engagement

L'écoute de la voix du client n'est qu'une première étape ; il faut ensuite mener les actions correctrices nécessaires, notamment en one-to-one, afin de recouvrer la satisfaction client et, ainsi, avoir un Business Impact.

**R**ecueillir le sentiment et l'avis des clients constitue la première étape de la démarche de Customer Feedback Management. D'une part, il serait inopportun de ne pas répondre à ces derniers, qui ont pris le temps de donner leur avis. Après avoir recueilli la voix du client, l'entreprise doit logiquement se montrer pro-active vis-à-vis des insatisfactions exprimées. "D'une démarche de « feedback management » peut émerger la nécessité pour l'entreprise d'actualiser ou de préciser ses engagements vis-à-vis du client final, d'autant plus que la sollicitation de ce dernier en « temps réel » peut, par symétrie, susciter des attentes identiques de la part du client final vis-à-vis de l'entreprise. En revanche, il ne faut pas négliger la « qualité » du retour fait au client : faire vite n'est pas suffisant, il faut faire vite ET bien », insiste Raphaël Levi (Vertone).

**D'autre part**, au-delà de la réponse, l'entreprise peut s'appuyer sur les feedbacks pour réviser ses produits, ses services ou encore ses process et piloter une partie de l'activité. « Le recueil de la voix du client aide à définir des engagements en termes de qualité de service en interne, éventuellement communicables aux clients, ajoute Stanislas Huin (Weave). Généralement, c'est la direction qualité ou la direction de la relation client qui



## TÉMOIGNAGES



**Alain Angerame**, directeur de la relation client de Bouygues Telecom

« L'engagement est une règle d'or dans la mesure du possible, il faut rappeler les clients insatisfaits pour les rassurer et leur montrer que leur remontée est prise en compte. Il faut aussi organiser l'exploitation des feedbacks clients en réunissant tous les acteurs impliqués dans l'entreprise, puis les redescendre à chaque collaborateur, qu'ils soient négatifs ou positifs, ainsi que mettre en avant les verbatims »



**Xavier Quérat-Hément**,

directeur de la qualité de La poste

« Transmettre les commentaires des détracteurs du NPS aux équipes concernées leur permet d'appréhender de manière opérationnelle l'intérêt de recueillir en temps réel la perception client. Toutefois, il faut accompagner les mesures avec des témoignages de bonnes pratiques, des récits d'expériences clients mémorables, des réclamations ou avis clients qui peuvent fonctionner comme des récits iconiques régulièrement partagés, qui rappellent le sens de la démarche. »



impulse et pilote une démarche d'écoute clients. Le positionnement transverse de ces directions légitime leur action d'identification des dysfonctionnements internes et des améliorations à apporter aux produits, services, processus, quelle que soit la direction ou le service concerné(e) ». Un projet de feedback customer management peut aussi être envisagé comme un outil de détection des opportunités commerciales. Si d'un point de vue juridique, le client a donné son accord pour être sollicité sur des démarches commerciales sur le point de contact, et si cette démarche lui apporte une valeur ajoutée... rien ne s'y oppose. Ainsi, dans le cas où l'entreprise détecte un besoin non couvert, elle peut revenir vers son client pour lui proposer un produit ou service complémentaire. Une information facilement détectable grâce au recueil de la voix du client. ●



# Quel ROI pour une solution de Feedback Management ?

Le Feedback Management trouve son ROI dans les résultats des actions correctrices qu'il permet de mettre en place.

C'est par la mesure du ROI que la direction relation client pourra justifier et surtout valoriser l'impact bénéfique du Customer Feedback Management auprès de la direction générale. ●

**J**ustifier une démarche de Customer Feedback Management nécessite de pouvoir en mesurer le retour sur investissement. Cette solution ne consiste pas seulement à collecter de la donnée, elle permet d'une part d'évaluer l'amélioration continue de la qualité du point de vue du client final et d'autre part de résorber de façon immédiate l'insatisfaction client.

En premier lieu, il faut avoir la capacité d'évaluer dans quelle mesure cet outil permet de lutter contre l'attrition client. Dans un second temps, il convient de mesurer en quoi l'amélioration continue de la relation client favorise la fidélisation, l'intention de réachat et la recommandation. Ces deux critères contribuent activement à la performance économique des entreprises. Pour calculer le ROI, plusieurs critères peuvent être observés :

- l'action sur l'augmentation de la durée de vie / la réduction de l'attrition / le développement des revenus procurés par le client final ;
- l'amélioration des performances des collaborateurs / partenaires au contact du client final ;
- les économies de coûts liées à la détection et la résolution des processus défaillants et perfectibles.

## Quant à la méthode, elle consiste en une comparaison :

- Entre un échantillon témoin n'étant pas sollicité dans la démarche de Customer Feedback Management et la population client sollicitée
- Entre les résultats antérieurs à la mise en place du Customer Feedback Management, et les résultats postérieurs.



## TÉMOIGNAGES



**Rodolphe André,** responsable développement client d'April  
« Indirectement, le Customer Feedback Management favorise la fidélisation et donc le business. Il est assez facile de mesurer le ROI d'opérations de conversion de prospects, comme nous le faisons en sortie de boutiques (win-back). »



**Chloé Beauvallet,** directrice des services et de la relation client de PMU  
« Le ROI vient, d'une part, des insatisfactions client et, d'autre part, du business additionnel. Ceci dit, la mise en place d'un processus de Customer Feedback Management dépasse la démonstration par la preuve en euros : c'est une conviction que celui qui fait le chiffre d'affaires mérite l'attention de toute l'entreprise. »



**Alain Angerame,** directeur de la relation client de Bouygues Telecom  
« Le Customer Feedback Management permet de s'améliorer et de créer ainsi des recommandants, des promoteurs, et donc des acheteurs. Selon les entreprises, cela génère moins de churn, plus de ventes, et plus de fidélité dans le temps. »



**Xavier Quérat-Hément,** directeur de la qualité de La poste  
« La mesure effectuée porte sur : la diminution des coûts de SAV (baisse des réclamations) ; la diminution des dédommagements et gestes commerciaux ; la fidélisation et le lifetime value des clients très satisfaits ; le développement du cross-selling chez les clients très satisfaits ; la baisse des incivilités et comportements déviant des clients ; la hausse de la satisfaction des collaborateurs et de leur engagement, notamment au travers d'une augmentation de la participation au dépôt d'idées d'amélioration du service. »





# « Plus nous anticipons, plus le membre se sent en confiance »



## PARCOURS

**Laurent Tupin,** directeur du service relations membres de vente-privée

Laurent Tupin débute sa carrière chez Matra comme chef adjoint de projets achats, puis contrôleur et responsable économique du produit. Il rejoint ensuite Arvato Services comme contrôleur de gestion. Il évolue en tant qu'attaché de la direction générale «Call center», en charge du programme de TPS/ Canal +. Il entre ensuite chez vente-privée comme directeur du service relations membres, en charge de l'activité au niveau européen.

### **Pourquoi miser sur le Customer Feedback Management chez vente-privée ?**

Le Customer Feedback Management nous permet de nous améliorer sans cesse afin de fournir aux 23 millions de membres du site un service toujours plus performant d'année en année et visant l'excellence. Dans un monde ultra-connecté où la concurrence se situe à un clic, si vous perdez un client, vous aurez du mal à le faire revenir. La clé, c'est l'excellence du service au client pour créer la confiance. A ce titre, nous gérons le service client comme un investissement sur le long terme et non comme un coût, en mettant à disposition de nos collaborateurs tous les moyens afin de transformer un client mécontent en un ambassadeur de la marque.

### **Quelle est votre définition du Customer Feedback Management ?**

Chez vente-privée, nous parlons de « retour d'expérience membre » que nous collectons via différentes sources. Parmi elles : le Web, les réseaux sociaux, les formulaires de contact accessibles depuis le site et l'application mobile, les forums ou encore le téléphone via notre numéro client. Nous mettons un point d'honneur à répondre à chacune des demandes de membres, et ce, de manière personnalisée.

### **Qu'attendez-vous de cette démarche ?**

Nous sommes axés sur la satisfaction client avant tout ! L'idée est d'arriver à collecter l'information le plus tôt possible et d'être proactif. Le principe de base chez vente-privée consiste, en effet, à anticiper le plus en amont possible les problèmes pour limiter le taux de contact. Plus nous anticipons, plus nous sommes transparents avec le membre, plus il se sent en confiance et moins nous devons agir en réactif. Lorsqu'un membre nous remonte un problème qu'il a rencontré, nous analysons la situation pour comprendre d'où il vient. Nous prenons le temps de comprendre et de résoudre le problème

pour qu'il ne se reproduise pas. En interne, nous avons une équipe formée à traiter les remontées particulières et à en tirer les conclusions.

### **Comment sensibiliser les collaborateurs à l'importance du retour d'expérience du membre ?**

Nous concentrons notre recrutement sur des collaborateurs chez lesquels nous essayons de déceler comme première qualité l'empathie. Un collaborateur concerné et responsable qui sait naturellement communiquer avec un client contrarié. Quand il n'y a pas de sincérité dans la relation client, dans la volonté de résoudre les problèmes, peu importe les moyens mis en œuvre pour satisfaire les demandes, cela ne marchera pas.

### **Que faire également de tout ce qui est remonté pour en tirer profit ?**

Chez vente-privée, nous analysons 100% des retours de nos membres afin de comprendre chaque situation et d'optimiser notre capacité à agir en proactif. Lorsqu'un problème nous est remonté, nous vérifions immédiatement si cette situation est unique ou si elle se duplique à d'autres personnes. Nous mettons tout en œuvre pour en identifier la cause, et vérifier si plusieurs membres subissent le même jour le même problème. Dans ce cas, cela signifie qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas normalement quelque part. Nous agissons alors pour résoudre le problème.

### **En quoi le Customer Feedback Management est source de business pour vente-privée ?**

Nous ne mettons pas de notion de business derrière la relation client. Le service client ne répond pas non plus à un objectif de productivité, mais plutôt à la résolution d'un problème. Il constitue une valeur ajoutée considérable : à l'ère du tout numérique, il est la seule source « humaine » de contact avec les membres qui permet de créer la confiance et de les faire revenir. ●

# « Impliquer les collaborateurs leur permet d'améliorer la perception client »



## En quoi le Customer Feedback Management est-il un élément indispensable de votre stratégie relationnelle aujourd'hui ?

L'écoute client permet de mieux comprendre les besoins, déceler les tendances, et réagir rapidement en captant les « bruits faibles ». Elle nous aide à valider ou invalider des options dans une démarche d'amélioration continue portée par toutes les structures de l'entreprise. Au travers des retours, nous animons quotidiennement notre force de vente comme les fonctions supports qui comprennent que le juge ultime est le client et que la qualité de service est aussi importante que ce que l'on vend.

## A quels objectifs répond cette démarche ?

Grâce au Customer Feedback Management, nous pouvons identifier les écarts entre la qualité attendue par les clients et la qualité délivrée par l'entreprise afin de les corriger. Il nourrit une stratégie volontariste de différenciation, par la mesure de l'impact des moyens mis en œuvre. Il favorise aussi des expérimentations locales en faisant varier de façon itérative des éléments pour en mesurer l'impact client. Enfin, il permet de détecter des écarts de pratiques comme des comportements. La voix du client étant par nature incontestable dans sa perception.

## Comment mobiliser ses collaborateurs autour de cet enjeu ?

C'est certainement le point le plus important, car pour faire vivre une culture de service, il faut qu'elle soit comprise, partagée et mise en œuvre par tous, sans exception. Elle ne peut relever d'un guide de procédures à appliquer ou d'injonctions descendantes. Il est essentiel de donner du sens à l'action : rappeler les leviers et les impacts, notamment pour éviter les comportements trop « mécaniques ». Il nous faut expliquer que chacun à son niveau peut agir et que son action sera déterminante dans l'action collective. Nous devons former les collaborateurs et les impliquer directement dans la recherche de solutions pour améliorer, à leur niveau, la perception client.

## En quoi la prise en compte de la voix du client en temps réel et sur l'ensemble des canaux est primordiale ?

L'intégration quotidienne et continue de l'écoute client permet un véritable mode de pilotage, particulièrement réactif sur la détection d'irritants ou d'incidents, et met naturellement le client au centre des préoccupations. La remontée du feedback client vient compléter d'autres outils d'écoute client, de mesure de la qualité délivrée (tableau de bord qualité, indicateurs mesurés), observée (visites mystères,...) et perçue (baromètres de satisfaction). Les réseaux sociaux et plateformes collaboratives (Facebook, Twitter,...) viennent s'ajouter au dispositif d'expression spontanée comme l'analyse et la réponse aux insatisfactions clients (écrites ou orales tracées et analysées).

## Qu'attendez-vous à terme de cette stratégie ?

En tant qu'entreprise conseil, la dimension humaine est clé. Nous faisons le pari qu'en embarquant tous nos collaborateurs sans exception, nous ayons pour le futur un atout maître : celui d'avoir des équipes volontaires et soucieuses de mieux s'adapter chaque jour aux besoins des clients. ●

## PARCOURS

**Anne Kochanski**,  
directeur de la  
satisfaction client  
et de la qualité de  
Société Générale

Anne Kochanski débute sa carrière au Crédit du Nord en tant qu'ingénieur financier en fusions/acquisitions, puis exerce différentes fonctions de direction au sein du réseau. Elle devient ensuite directeur commercial du marché Entreprises et Institutionnels du Crédit du Nord, avant d'être nommée directeur général de Star Lease, sa filiale de crédit bail mobilier. Elle rejoint la Société Générale pour prendre la direction régionale de Paris Bourse, avant de passer directeur de la satisfaction client et de la qualité de la Société Générale.



## Un pas de plus...



### PARCOURS

**Hervé Cébula,**  
CEO de MediaTech  
Solutions

Il commence sa carrière au sein des départements marketing de Procter & Gamble puis d'Unilever avant de créer la première enseigne de restaurants au Wok en France, en 1999. En 2002, il crée, avec un pharmacien, DirectLabo, qui devient très rapidement le 5<sup>e</sup> groupement pharmaceutique français, fédérant près de 2000 pharmacies dans l'hexagone. En 2008, sentant que les smartphones allaient révolutionner les relations entre les clients et les entreprises, il fonde MediaTech Solutions, qui devient rapidement le leader des solutions de feedback management en France.

**A**u nom de MediaTech Solutions, j'aimerais remercier tous les contributeurs de ce Livre Blanc. En parcourant ces pages, on se rend compte à quel point le Feedback Management est devenu un élément central du dispositif de relation client. Il requiert non seulement la mise en place d'un outil « industriel » mais aussi l'implication des équipes de différents départements de l'entreprise et surtout l'appui actif de la direction générale. Pour aller un peu plus loin dans le partage des témoignages recueillis dans ce Livre Blanc, je peux également proposer deux éléments de réflexion, issus de nos expériences avec nos clients, via l'utilisation de la solution Instant Survey.

**En premier lieu,** nous constatons que, de plus en plus, le Feedback Management et l'Engagement Management se rejoignent. En effet, un nombre croissant de nos clients intègrent, dans leurs enquêtes, un dispositif d'«engagement». Pour illustrer ce procédé par exemple : on propose au client, via une question ou un message à l'issue du questionnaire, de télécharger une application mobile afin de réduire les volumes d'appels téléphoniques au service client. Loin d'être perçue comme intrusive par les clients, l'intégration fine de la collecte de feedback et de l'engagement contribue à transformer la relation client dans un registre conversationnel permanent – créateur d'intimité et de loyauté client – et engendre un incrément de Retour sur Investissement particulièrement significatif.

**Le deuxième élément** à partager concerne donc le ROI, il faut garder à l'esprit que la performance d'un programme de Feedback Management ne se mesure pas principalement via les taux de réponse obtenus, mais avant tout à la lumière de la valeur créée par la solution. La méthodologie conçue par MediaTech Solutions pour mettre en œuvre ces programmes s'appuie tout d'abord sur la détermination précise des

objectifs. Est-ce l'augmentation des ventes ? La réduction des coûts de service client ? Etc. La seconde étape consiste à identifier les leviers opérationnels pour atteindre cet objectif : l'amélioration continue de produits, services, processus ? Un pilotage plus performant des organisations en contact avec le client ? Un traitement « à chaud » des insatisfactions clients ? Le secret de la valeur créée et donc du ROI réside dans la maîtrise de l'ensemble des processus, avec un point d'orgue : une solution performante de Feedback Management doit permettre d'industrialiser le processus de collecte et, surtout, d'exploiter opérationnellement les résultats obtenus dans un processus d'amélioration en continu. En d'autres termes : c'est la capacité de la solution à transformer le feedback récolté en actions concrètes d'amélioration, à court terme, qui crée de la valeur pour l'entreprise ! Et donc du ROI.

**La conclusion qui s'impose,** au regard de ce rapprochement entre Feedback Management et l'Engagement Management, est qu'un programme de Feedback Management n'implique pas seulement les équipes au contact du client, mais tous les services de l'entreprise, que ce soit pour sa mise en place ou pour la création de valeur qui peut en résulter.

Ce faisant, une solution comme Instant Survey, ainsi que l'expertise des équipes de MediaTech Solutions, peuvent être le socle sur lequel une direction générale peut s'appuyer pour mettre le client au centre de l'entreprise et en impacter sa stratégie.

**Toute l'équipe de MediaTech Solutions** se joint à moi pour vous remercier d'avoir lu ce Livre Blanc et se tient à votre disposition si vous souhaitez plus d'informations sur l'aide que nous pourrions vous proposer dans la mise en place d'un projet de Feedback & Engagement Management. ●

# Instant Survey<sup>®</sup>

Instant Survey vous permet de maximiser la valeur et la fidélité clients, de piloter vos ressources et d'optimiser vos opérations, via la mise en œuvre et l'industrialisation d'un processus continu de feedback management des clients en temps réel.



**U**ne approche agile intégrant un pilotage performant des opérations d'amélioration continue portant sur l'offre de produits et services, les processus et l'organisation. ●

**95% des enquêtes réalisées en temps réel : SMS – SMS-web – Email – SVI – Web pop-in...**

Obtenez un feedback instantané de tous vos clients grâce à l'utilisation de média d'enquête interactifs. Le choix du canal est uniquement dépendant de votre contexte/besoin en fonction des informations de profil client.

**Un investissement abordable pour un ROI rapide et assuré**

Solution commercialisée en mode Software as a Service, vous ne payez ce que vous consommez. Et le « business impact » généré par la solution vous assure un ROI rapide.

**Une rapidité d'obtention des résultats**

48h est le temps nécessaire pour lancer un nouveau projet et les premiers résultats vous parviennent immédiatement après les premières minutes de production.

**96% des réponses SMS impures reconnues – « Intelligence Inside »**

N'ignorez pas les 20% de réponses SMS impures, l'algorithme Instant Matching les reconnaît automatiquement à hauteur de 96%.

**Un impact business augmenté**

Grâce à la mise en place d'alertes et actions automatisées (BPA) agissez instantanément pour traiter les insatisfactions identifiées. Soit en menant des actions personnalisées auprès des clients insatisfaits soit par le coaching des conseillers de clientèles, vendeurs...

**Flexibilité et simplicité d'élaboration des campagnes**

En quelques minutes et de manière simple, lancez vos nouvelles campagnes. Choisissez votre canal d'interaction, créez un enchaînement dynamique de questions ouvertes et fermées, ajoutez une question contextuelle...





2A, rue Danton 92120 Montrouge | [www.mediatech-solutions.com](http://www.mediatech-solutions.com)  
+33 1 77 37 18 64 | [contact@mediatech-solutions.com](mailto:contact@mediatech-solutions.com)