



Les bonnes pratiques pour former ses collaborateurs à la culture client



AccueilTalentsFormations

Publié par Emmanuelle Serrano le 4 avr. 2024 - mis à jour à 15:59

À moins d'un miracle, aucun collaborateur n'arrive dans une entreprise en maîtrisant l'alpha et l'oméga de la culture client de la société qu'il rejoint. Les valeurs qu'elle incarne doivent faire l'objet d'un apprentissage de fond à revisiter régulièrement pour s'adapter aux attentes de la clientèle. Un défi sans cesse renouvelé, à l'heure où l'importance du "customer effort score" et de l'émotionnel va croissant.

Quand on veut former de nouvelles recrues à la culture client d'une entreprise, il ne faut pas négliger ce qui a été fait auparavant et résister à la tentation du "*on efface tout et on recommence*", prévient d'entrée de jeu **Valérie Bignon**, consultante formatrice au sein de l'**Académie du Service**, avant d'insister sur l'importance d'avoir une direction générale alignée avec la culture client maison. Certains dirigeants - comme ceux de l'enseigne Fnac Darty -, mettent la main à la pâte et n'hésitent pas à rappeler eux-mêmes les clients insatisfaits, ce qui donne aux clients à l'autre bout du fil le sentiment d'être pleinement pris en considération. D'ailleurs, quand il s'agit de former les salariés d'une société, un bon réflexe est de bousculer les évidences et de former en premier lieu le management avant les collaborateurs au sein de la direction de la relation client. Sans négliger non plus les services qui peuvent paraître éloignés de cet enjeu pourtant clé. La façon dont la comptabilité gère une facture fournisseur peut entraîner des répercussions sur l'expérience finale du client. "*On a coutume de dire que la culture client se diffuse, si elle est visible à l'intérieur de l'organisation, d'où l'importance d'identifier une équipe légitime et dédiée à l'animation et au pilotage à tous les niveaux de l'entreprise*", continue la consultante.

Une prise de conscience globale vitale. "*Nous sommes tous acteurs de la relation client et c'est ainsi que l'on crée un cercle vertueux de la satisfaction client*", déclarait **Stéphanie Rozan**, directrice de la relation client de l'opticien-acousticien **Afflelou** dans nos pages. De fait, dans une ère postpandémique, les standards en matière d'expérience client ont radicalement changé. Aujourd'hui, un consommateur peut comparer la qualité de service d'une plateforme d'achat de billets de train à celle d'un

géant du Web. Par conséquent, la définition de la culture client et sa transmission doivent tenir compte de ce chamboulement.

Une stratégie payante : travailler à l'intérieur de la société avant de se tourner vers l'extérieur

La symétrie des attentions apparaît comme une bonne source d'inspiration. Tout ce que l'on vit dans l'entreprise rayonne au-dehors. *"Rendre les collaborateurs véritablement acteurs est le seul moyen de les embarquer dans la culture client"*, recommande Valérie Bignon. Selon la formatrice, cela commence idéalement par un diagnostic de tous les éléments susceptibles de contribuer à fragiliser l'expérience client et, en miroir, l'expérience collaborateurs (les process, les irritants clients et internes etc.). *Il s'agit également de s'inspirer, et de ne pas oublier les projets précédents afin de rassurer les équipes avec une démarche d'évolution, pas de révolution !*", explique-t-elle.

À côté de la voix du client, celle du collaborateur est donc un élément fondamental à prendre en compte pour formaliser, enseigner et transmettre aux nouveaux arrivants les valeurs et principes rattachés à ce pilier de la CX. *"La culture client se vit d'abord de l'intérieur. Comment reproduire un comportement auprès de ses clients, si nous ne le vivons pas nous-mêmes en interne, tant du point de vue du management que de celui de la coopération ?"*, s'interroge la consultante. Marques et enseignes auraient tout intérêt à y prêter attention car **le baromètre 2023 de l'Académie du Service réalisé avec Better World faisait état d'une satisfaction des collaborateurs en chute libre**. L'enjeu est néanmoins perçu par certains managers comme Rami Baitièh, directeur général de Morrisons et ancien directeur général de Carrefour France. Celui-ci préconise même d'inverser la pyramide hiérarchique, en plaçant le collaborateur le plus proche des consommateurs au sommet. *"C'est une manière de remettre le client au coeur des priorités"*, déclarait-il lors de la deuxième édition du Customer Experience Day organisé par Edenred en octobre 2023. Selon lui, un collaborateur satisfait engendre un meilleur service client. *"Pour satisfaire un employé, il lui faut un salaire juste, certes, mais il faut surtout passer du temps avec lui, bien le traiter, l'écouter. Ce sont ces attentions qui lui donneront envie d'aller plus loin et de ne pas se contenter du strict minimum dans sa relation avec le client"*, ajoutait-il. Très pragmatique, l'enseigne **Decathlon** a développé une approche originale dans ses magasins en affichant dans ses points de vente les verbatims positifs mais aussi négatifs des clients. C'est une précieuse source d'enseignement qui permet aux salariés d'avancer tout en faisant leur maximum pour que le problème ne se reproduise plus. Le droit à l'erreur de l'employé est reconnu, mais le but général demeure de fournir l'expérience la plus mémorable possible. Si le collaborateur est au coeur de la culture client, il n'en reste pas moins que pour l'animer et l'ancrer, il faut aussi donner au manager de proximité les moyens et la possibilité de la faire vivre. *"Si l'on traduit la culture client uniquement du point de vue de la performance et du process, cela ne fonctionnera pas. Le manager a besoin de développer ses propres compétences relationnelles et de dédier du temps pour donner du sens, soutenir et accompagner son équipe au quotidien"*, note Valérie Bignon.

Former pour accompagner la mue d'une entreprise devenue "plus customer centric"

La culture client est un puissant outil de transformation de l'entreprise et de ses pratiques. Après s'être bâtie sur une culture plus orientée produits, **La Française des Jeux (FDJ)** a mis en place il y a sept ans une direction de l'expérience client. Marion Delacour, responsable du développement de l'expérience clients, y pilote une équipe chargée d'accompagner la transformation de l'entreprise sur le sujet de la centricité client. Le département dispose ainsi d'un studio client où il peut rencontrer en face-à-face les joueurs afin de mieux les comprendre et de concevoir l'expérience qui leur sera délivrée par la suite. *"Une de nos tâches est d'acculturer les 2 500 employés de la société à la fois individuellement et collectivement à ce qu'est l'expérience client"*, explique Marion Delacour. La démarche vise à faire connaître les clients de la FDJ mais

surtout à les associer aux enjeux business de l'entreprise. " Parmi les outils que nous utilisons pour acculturer les collaborateurs à ces enjeux, ajoute-t-elle, il y a le "Flash client", un journal de 15 minutes où une thématique est décryptée en compagnie de clients et d'un expert métiers."

À chaque cible, son discours. Les salariés fraîchement recrutés suivent deux modules de formation. Le premier brosse à grands traits le portrait de la clientèle habituelle et le deuxième décode en détail cinq grandes typologies de clients en expliquant leur rapport au jeu, au digital, à l'argent, etc. Pour la **cible stratégique**, composée de dirigeants et de décideurs, le but est de leur donner ce mindset client afin qu'ils donnent les impulsions nécessaires aux équipes opérationnelles de l'entreprise. "Notre souhait est de leur faire mieux appréhender les grands piliers de la CX à la FDJ et les attentes de notre clientèle à cet égard. Nous les avons accompagnés lors d'entretiens en one to one avec des clients, pour qu'ils puissent les écouter et avoir une réelle connexion avec eux", décrit-elle.

L'équipe de Marion Delacour adapte son propos aux enjeux du moment et privilégie toujours la rencontre et l'écoute pour donner plus de poids à l'initiative. "L'an passé, le message prenait plutôt la forme d'une conférence sur la CX, précise la manager, car il fallait convaincre un maximum de personnes dans l'entreprise que cette thématique était un levier business important et faire témoigner des personnes extérieures apportait une certaine légitimité au déroulé de l'événement." Le terrain compte beaucoup. Passer deux journées en immersion dans une agence commerciale ou participer à des opérations promotionnelles en point de vente, quelle que soit la fonction occupée dans l'entreprise, font partie des méthodes pour **maîtriser l'ADN de la culture client du groupe**. Former et mesurer ensuite les acquis

Pour s'assurer que le message est bien passé et que les bases sont maîtrisées, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année. Elle mesure l'évolution de la maturité et l'impact des dispositifs dédiés à la culture client. "Nous posons des questions sur nos 5 profils clients types, cela nous permet d'évaluer l'apprentissage de ces notions. Des entretiens peuvent être organisés avec les collaborateurs qui acceptent d'être recontactés pour creuser un peu plus les réponses. Les résultats sont là puisque la maturité progresse avec un gain sur la clarté du concept CX auprès des collaborateurs passé de 70 à 85 % d'une année sur l'autre", constate Marion Delacour.

Un des bénéfices inattendus du travail mené depuis ces dernières années sur la culture clients à la FDJ est que de nouveaux profils sont attirés par les postes proposés par une entreprise qui a su rompre avec l'image "à l'ancienne" qu'elle pouvait encore avoir il y a 10 ou 15 ans.

Faire vivre une culture client dans une stratégie d'amélioration continue

Distribution & Express, l'activité last mile de Geodis, mobilise environ 8 000 personnes, dont 580 pour l'animation de la relation client. Des collaborateurs répartis en local dans les 110 agences territoriales. "La culture client se vit très concrètement au quotidien dans une proximité maximale. Les chargés de la relation client voient partir les colis chaque jour et, s'il y a un souci, ils vont descendre sur le quai d'expédition. Idem pour les livraisons", déclare **Vianney Leveugle**, directeur commercial et responsable de l'expérience clients chez Geodis. Avec la qualité de service et la proximité érigées en valeurs cardinales de l'entreprise, les points d'attention en matière de satisfaction client incluent la qualité de la livraison, l'amabilité du conducteur, le soin apporté au colis et le respect du créneau. "Les services chargés de la relation client et les commerciaux (400 personnes) sont les deux populations qui sont le plus en contact avec nos clients", explique Vianney Leveugle. Des contenus détaillés (présentations, argumentaires) sont fournis sur les iPad des commerciaux, tandis que les collaborateurs du service client disposent d'une appli dédiée sur leur PC ou d'un accès à l'intranet. Des roadshow de

formation sont aussi organisés et un passeport formation a été élaboré pour accompagner les nouveaux arrivants dans leur progression. Les nouvelles recrues du service client suivent un module de formation spécifique avec un guide de la relation client reprenant les fondamentaux du métier en lien avec les outils utilisés. " *Nous avons élaboré une formation interne à l'excellence de la relation client au sein de la direction commerciale et marketing, afin de leur apprendre la maîtrise des standards de la relation client, à l'écrit et à l'oral et adopter les bonnes attitudes face au client*", ajoute le directeur commercial. L'entreprise ne s'est pas arrêtée là et a développé un programme de **maîtrise de l'orthographe** en partenariat avec Orthodidacte ainsi qu'un serious game pour valider les acquis de la relation client.

Parmi les chantiers en cours, figure l'élargissement de la maîtrise de la relation client à d'autres populations, comme les équipes du support IT client, les affréteurs, les services administratifs et les conducteurs, pour ne citer qu'eux. Pour chacune de ces populations, des modules, plus légers que ceux dédiés aux commerciaux et aux services de relation client, ont été conçus afin d'assurer une maîtrise homogène des enjeux liés à la culture client. Les efforts consentis semblent porter leurs fruits puisque le taux de satisfaction des clients expéditeurs, est de 92 % et le Net Promoter Score (NPS) de 30. Quant au Customer Effort Score, il était de 2,2 en 2023.

Linkt installe sa culture client dans un environnement à fort degré de technicité

Linkt fournit des services télécoms (internet, téléphonie, VPN, cloud, sécurité) à des ETI, grands groupes et collectivités. Fondée en 2016, l'entreprise travaille depuis plus d'un an à la mise en place d'indicateurs de qualité et de satisfaction et commence à mesurer son NPS, notamment grâce à l'envoi d'enquêtes de satisfaction lors des différentes étapes du parcours client. " *À l'heure actuelle, mes principales préoccupations sont d'homogénéiser nos processus, mais aussi de perfectionner l'outillage afin d'améliorer la proximité avec les clients*", résume Sophie Pauleau Lopes, responsable de la relation client de l'entreprise composée de trois niveaux (le niveau 1 avec la plateforme d'appel au "0800" ; le niveau 2 qui gère les demandes plus techniques et la partie du support administratif).

La culture client de Linkt découle de son positionnement BtoB. " *Nous avons fait le choix de garder notre service client (environ 50 personnes) en interne et de ne pas recourir à l'outsourcing ou aux chatbots*", déclare Sophie Pauleau Lopes. La technicité de l'offre a des répercussions sur la formation des collaborateurs au sein de son service. " *Nos conseillers sont formés à la connaissance et au contexte client, à leur architecture, à toutes les particularités des solutions que nous avons fournies, ce qui crée une grande proximité avec leurs correspondants chez les clients car ils partagent une même connaissance*", poursuit-elle. Le parcours d'intégration est rapide : en une semaine, la nouvelle recrue apprend l'historique et l'organisation du groupe, quelles sont ses offres et les exigences en matière de relation client. Un compagnonnage, mis en place sur proposition des plus anciens, permet un accompagnement par un collègue plus expérimenté où sont vus points clés, attentes et spécificités du métier. Le tout complété d'une formation par l'équipe managériale avant le saut dans le grand bain !

Une formalisation poussée de la formation du collaborateur

" *À l'instar de nos parcours clients qui s'articulent en plusieurs étapes suivant les segments de clientèle, nous avons défini un parcours collaborateur qui se décline en plusieurs jalons, coconstruits avec les collaborateurs*", décrit Christian Schmitt, directeur clientèle Veolia Eau d'Île-de-France qui dessert 4 millions d'usagers en 132 communes et s'appuie sur un service clients d'une petite centaine de personnes. À la signature de son contrat de travail, le nouveau conseiller client se voit remettre un kit de relation intentionnée avec le livret d'accueil. " *Dès le départ, nous faisons notre maximum pour l'aider à adopter la bonne démarche*", déclare Christian Schmitt. Chez Veolia Eau

d'Île-de-France, peu d'e-learning mais des formateurs et des coachs (4 équivalents temps plein) disponibles pour répondre aux interrogations. La formation initiale dure un mois avec 15 jours pleins d'apprentissage et 15 jours où formation et prises d'appels se combinent. Sur le plateau, la double écoute permet régulièrement de détecter les éventuels besoins de formation complémentaire. Enquêtes à chaud et étude poussée des réclamations sont des outils très efficaces permettant de corriger le tir et d'approfondir la maîtrise des grands principes de la relation attentionnée, pivot de la CX de l'entreprise.

Les prestataires, un rouage à ne pas négliger

Côté prestataires, une stratégie de knowledge management efficace peut contribuer indirectement à une meilleure maîtrise de la culture client chez le donneur d'ordres. L'idée en somme est qu'un collaborateur bien formé fera un bon customer success manager (CSM) par la suite. *"Chaque salarié doit être au courant des prestations et projets que nous avons menés en clientèle. Il a ainsi accès à une bibliothèque faite de PDF, de tableaux de bord, d'interviews et de documents éditorialisés, qui constituent une sorte de mémoire opérationnelle et performancielle de l'entreprise"*, explique Élisabeth de Longeaux, directrice marketing de l'éditeur de logiciels SaaS Eloquant.