



la dynamique de votre relation clients

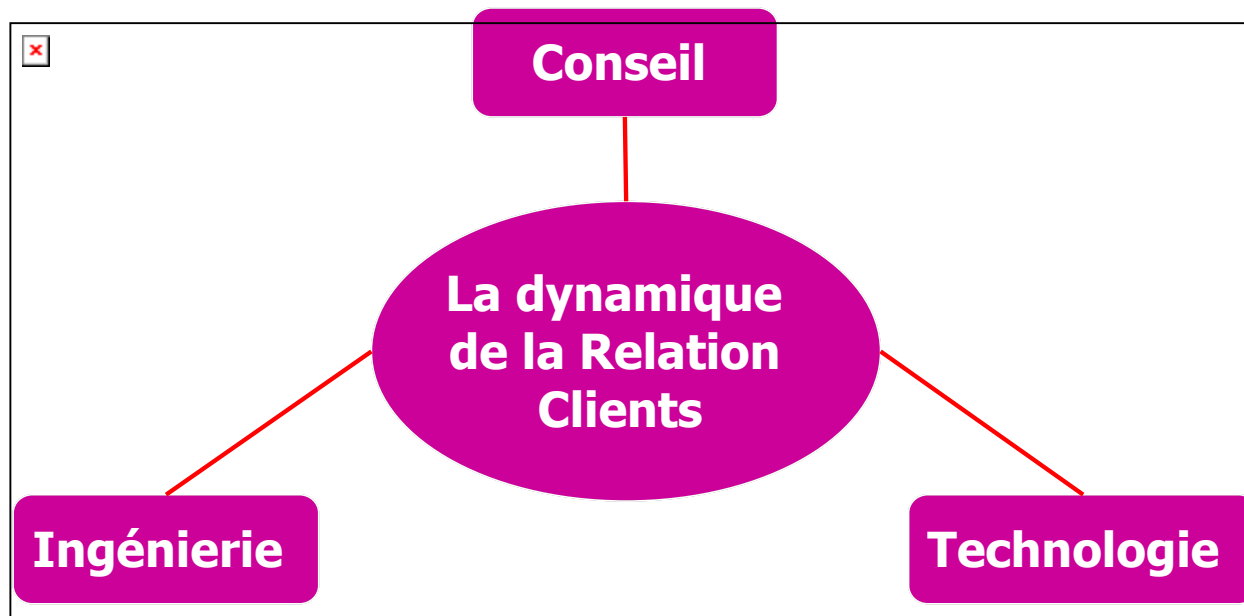
Les compétences de la relation clients

Petit déjeuner du 18 novembre 2003, hôtel Lutetia

83, boulevard Exelmans
75016 Paris
T 33 (0) 1 40 71 18 00
E conseil@acemis.com
www.acemis.com

NOTRE METIER : Spécialiste en Relation Clients

- ACEMIS est un Groupe centré sur la Relation Clients. Il accompagne des Entreprises et des Administrations dans l'ensemble de leurs démarches liées à cette relation.



Programme

8h30 : Accueil

9h00 : **Quelles évolutions pour les métiers de la Relation Clients ?**

Antoine DUMAS, Directeur Associé

- Quels types d'évolutions ?
- Quels impacts sur les personnes ?
- Quelles difficultés les entreprises rencontrent-elles pour y faire face ?

9h30 : **Quelles réponses à ces évolutions ?**

Nicolas DIQUÉRO, Directeur Associé

- Comment organiser des parcours professionnels ?
- Quels dispositifs de formation ?
- Quels résultats en attendre ?

10h00 : Débat



la dynamique de votre relation clients

Quelles évolutions pour les métiers de la Relation Clients ?

83, boulevard Exelmans
75016 Paris
T 33 (0) 1 40 71 18 00
E conseil@acemis.com
www.acemis.com

Sommaire

- **Quels types d'évolutions ?**
- **Quels impacts sur les personnes ?**
- **Quelles difficultés les entreprises rencontrent-elles pour y faire face ?**

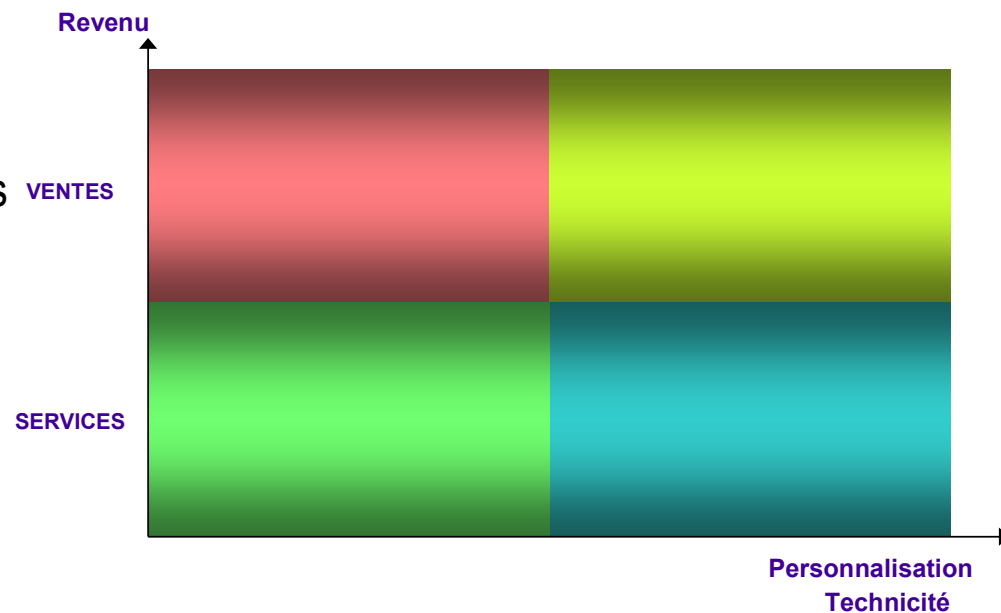
Notre conviction

La relation client, c'est avant tout la relation entre deux personnes, quel que soit le média qui la supporte.



La Relation Clients

- La Relation Clients vise à répondre à des objectifs multiples dont les priorités peuvent varier selon les secteurs d'activités
 - Génération de revenu (court terme ou long terme) => valeur commerciale
 - Délivrance de services à plus ou moins forte technicité => valeur produit
 - Qualité de service déclinée selon des niveaux de personnalisation => valeur client
- Pour progresser dans la réalisation de ses objectifs, l'entreprise s'appuie sur des compétences
 - Internes ou externes
 - À dominantes de motivation orientées ventes ou services



Les évolutions

Les clients et le marché :

- Les comportements
- La technologie
- Les « offres Relation Clients »

L'entreprise :

- Une volonté constante de COMPETITIVITE
 - > Accroissement du revenu
 - > Réduction des coûts
- La recherche permanente :
 - > D'offres toujours plus différenciantes : la TECHNICITE
 - > D'un meilleur ciblage des clients : la VALEUR CLIENT
 - > D'une meilleure adéquation de l'offre à la cible : la DIFFERENCIATION DU SERVICE

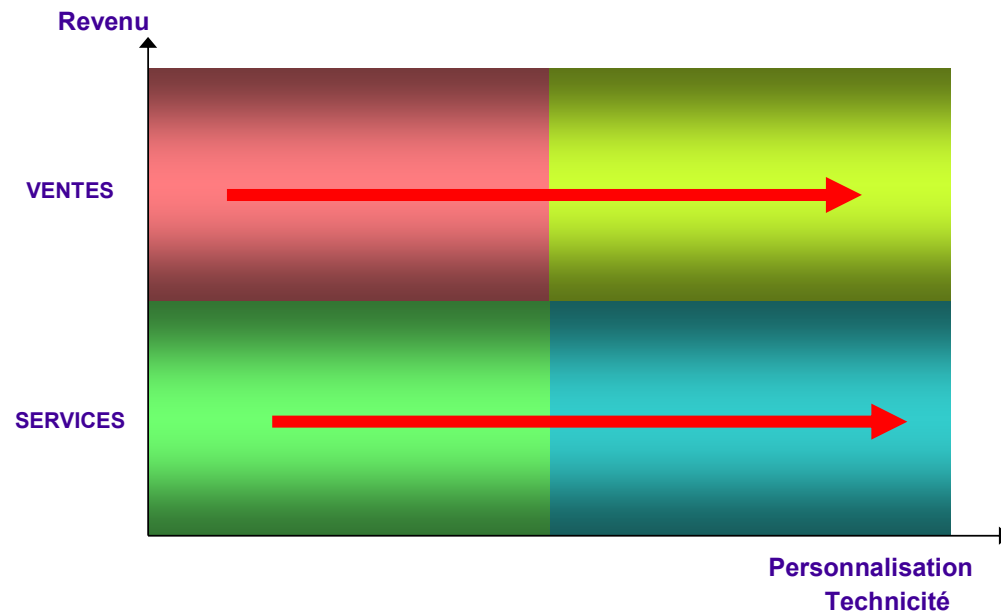
L'environnement :

- L'évolution de la « valeur travail »
- L'image des métiers (dans et hors l'entreprise)

Les impacts sur les activités Relations Clients

« L'offre » Relation Clients se complexifie :

- > L'évolution technique, en plus de ses incidences sur le poste de travail lui-même, apporte de nouveaux outils qui peuvent assumer, de fait, les services à plus faible valeur ajoutée
- > La sophistication croissante des offres renforce le besoin en technicité
- > L'exigence des clients en terme de RC progresse plus vite que les besoins en produits/services « traditionnels »
- > La segmentation requiert une capacité d'adaptation des objectifs à la nature de la relation voulue par le client à un moment donné
- > Le développement de la pro-activité implique une capacité à être force de proposition dans la relation



Les impacts sur les compétences Relations Clients

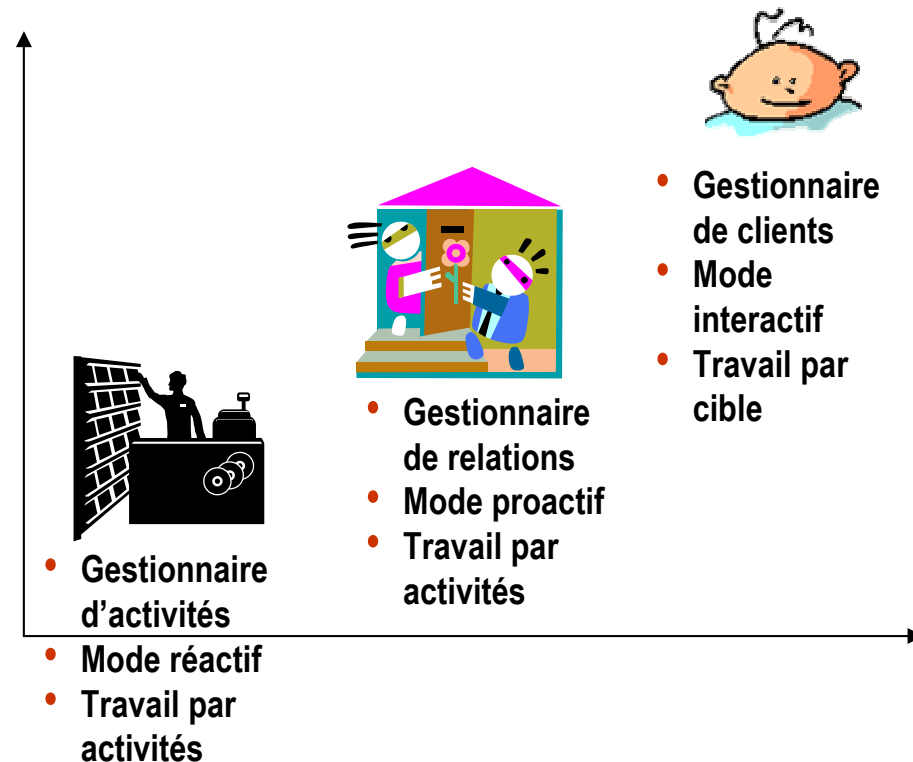
Assurer son métier de base en gérant les relations de façon réactive et professionnelle

Valoriser la relation en optimisant son résultat :

- > Le « juste nécessaire »
- > La génération de valeur

Interagir avec le client pour :

- > Adapter la relation à la valeur du client
- > Moduler son objectif personnel en fonction de cette adaptation



Les évolutions de compétences Relation Clients

Relations

- Niveau de personnalisation
- Durée de la relation
- Positionnement R / P / I
- Cohérence multicanal

Méthodes

- Capitalisation des connaissances
- Partage des données
- Travail en réseau
- Gestion dynamique des objectifs (vente / service)

Offres

- Technicité de l'offre
- Réalisation des adéquations offres / clients / canaux
- Notion de gratuité / paiement

Outils

- Gestion des données clients
- Gestion de la connaissance
- Gestion de la formation

Les difficultés rencontrées par les entreprises

Capacité de détection

- Percevoir les évolutions (ex. : marché du travail)
- Identifier les freins (internes / externes)
- Détecter les besoins de compétences
- Connaître les relais

Capacité de mobilisation

- Construction des messages
- Animation des changements
- Accompagnement des changements
- Formation des acteurs
- Pilotage

Capacité technique

- Outils de gestion des offres et transactions
- Outils de gestion des relations (internes / externes)
- Dispositif de pilotage
- Outils de partage des connaissances
- Outils de formation
- Dispositif de gestion des compétences

Capacité financière

- Coûts de relations / cibles clients
- Temps de préparation et de mise en œuvre
- Coûts de formation des acteurs

En conclusion...

- **Évolution du marché du travail**
- **Image de certains métiers de la relation clients**
- **Formation initiale assurée, mais quid de la gestion des compétences ?**
 - ⊗ Dispositif de formation continue :
 - > Souvent centrés sur les seuls produits (ou offres)
 - > Souvent inexistant sur les autres aspects (dispositif habituel pas toujours adaptés aux nouvelles pratiques de relation clients : rythmes,.....)
 - ⊗ Gestion des compétences dans la durée :
 - > Peu formalisée (gestion « à l'opportunité » ou « au besoin »)
 - > Conséquences négatives sur la fidélisation des compétences
 - > Écarts grandissants entre compétences requises et compétences disponibles



la dynamique de votre relation clients

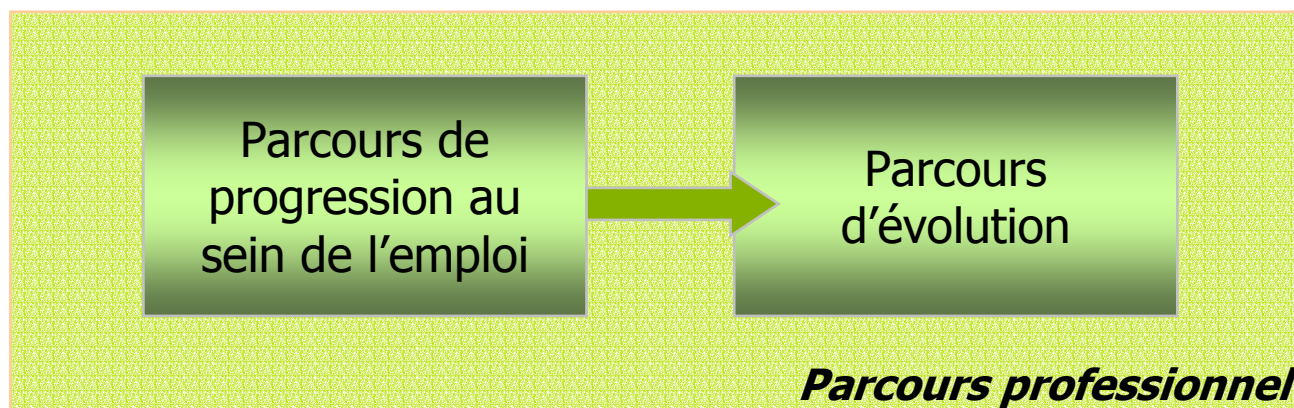
Quelles réponses face à ces évolutions ?

83, boulevard Exelmans
75016 Paris
T 33 (0) 1 40 71 18 00
E conseil@acemis.com
www.acemis.com

Sommaire

- **Comment organiser des parcours professionnels ?**
- **Quels dispositifs de formation ?**
- **Quels résultats en attendre ?**

Un parcours professionnel est une manière d'organiser la progression des compétences au sein de l'emploi exercé et en dehors de cet emploi



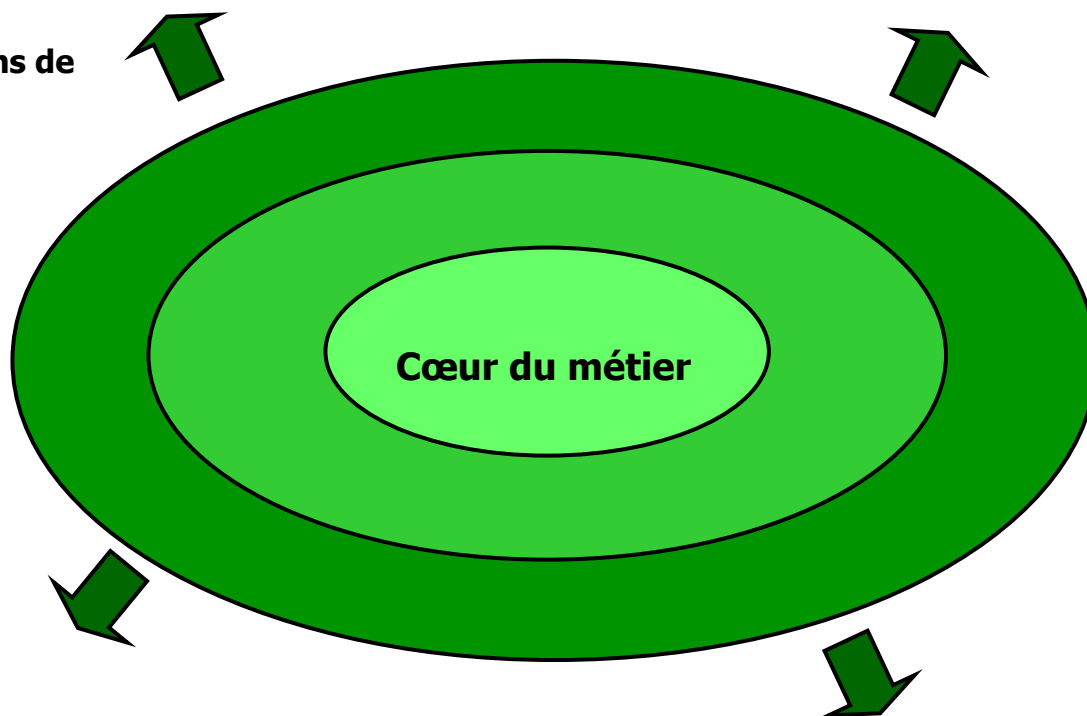
➤ Pourquoi mettre en place des parcours ?

- Accompagner l'élévation du niveau de compétences en organisant une progression au sein de chaque emploi
- Décloisonner en identifiant des passerelles entre les différents métiers de la famille Relation Clients
- Développer la motivation des personnels en diversifiant leurs tâches et en leur ouvrant des perspectives d'évolution

Approche générale des parcours professionnels

1. La première étape du parcours réside nécessairement dans l'apprentissage du « cœur de métier » : ensemble de compétences pour exercer les missions de base de l'emploi occupé

2. Sur cette base, il est possible de construire des parcours de progression en fonction des missions, des compétences acquises et des domaines dans lesquels ces missions s'exercent



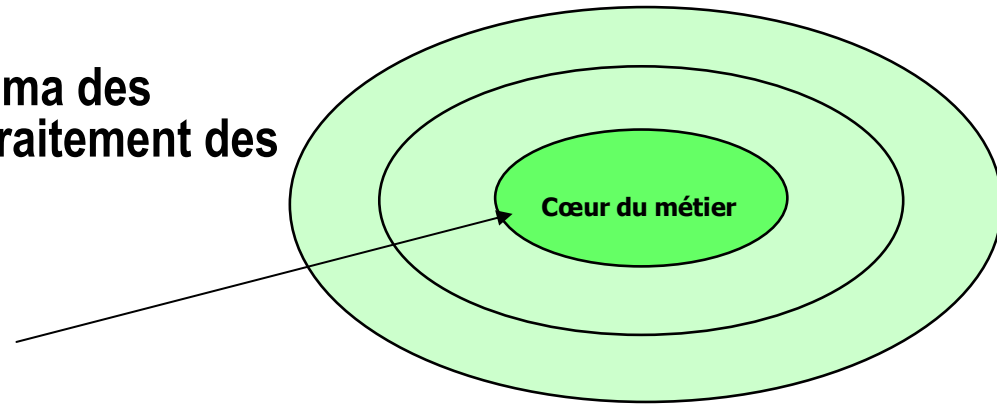
3. Ce développement de compétences permet d'ouvrir des perspectives d'évolution au-delà de l'emploi :

- . Vers des expertises internes à l'entreprise
- . Vers des postes externes

Les parcours professionnels reposent sur la définition d'un « cœur de métier » étendu

Le cœur du métier est constitué a minima des compétences de base nécessaires au traitement des demandes clients les plus courantes :

- Maîtrise de la relation clients
- Compétence métier de l'entreprise
- Connaissance de l'offre
- Maîtrise des outils et des procédures
- Compréhension de l'organisation de l'entreprise



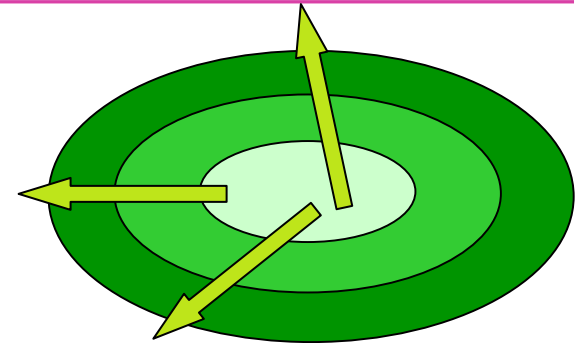
En termes de contenu, il ne se réduit pas à la maîtrise d'un média

En termes de délais d'apprentissage, il ne se réduit pas à la période d'intégration (au moins un an)

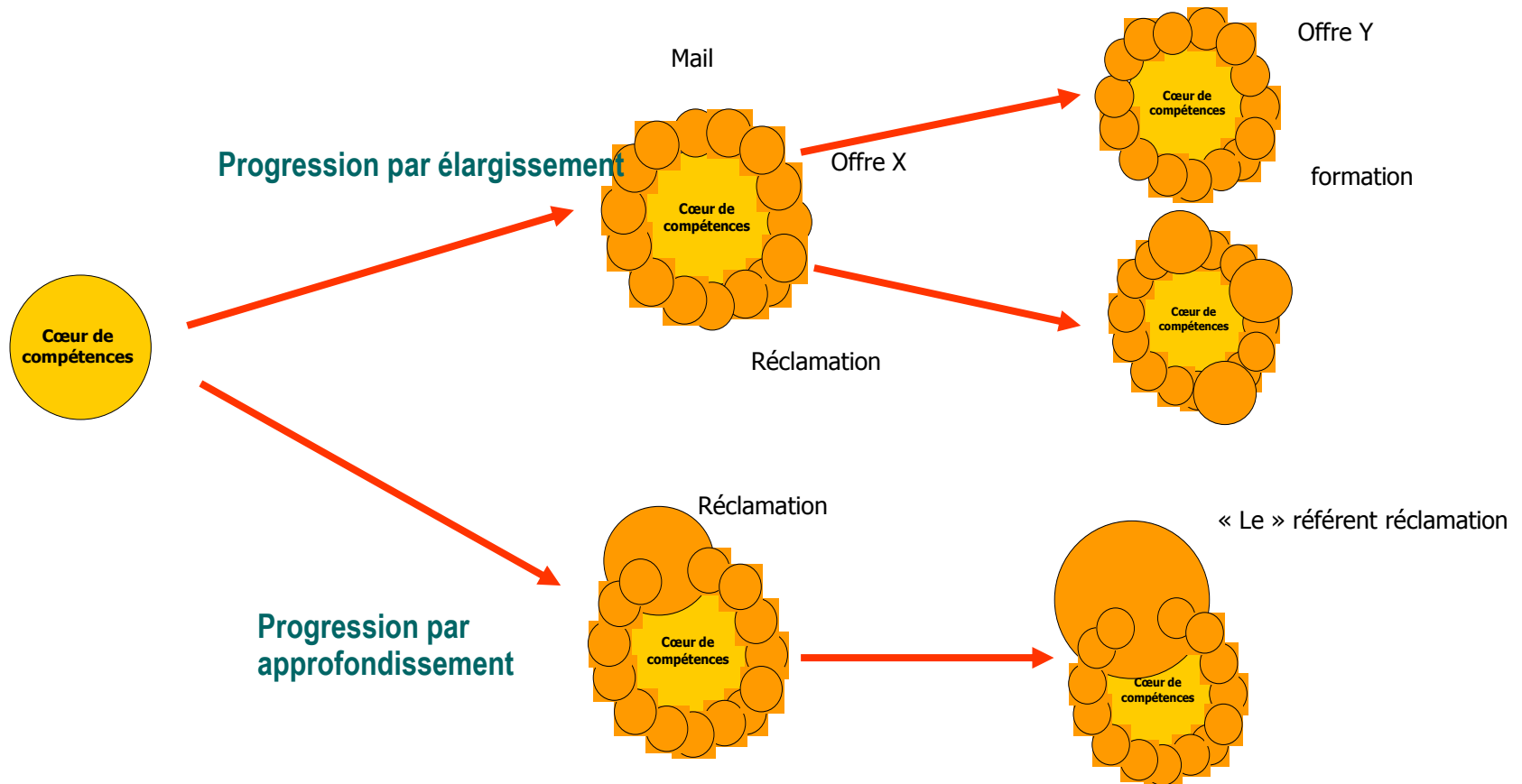
Cette notion invalide la plupart des débats sur les notions de généralistes / spécialistes

Comment organiser la progression ?

- Confier des missions complémentaires
- Accroître le niveau d'exigence
- Proposer de nouveaux domaines de compétences :
 - Nouvelles offres
 - Nouveaux rôles
 - Nouveaux médias
 - Nouveaux segments de clientèle



Deux logiques de progression sont possibles au sein d'un poste : l'élargissement et l'approfondissement



Les évolutions professionnelles peuvent être envisagées dans trois grandes voies

- **Au sein de la filière Relation Clients (service, commercial, marketing, administration des ventes ...)** :
 - En interne au Centre de Contact
 - En externe au Centre de Contact

- **En dehors de la filière Relation Clients :**
 - Logique d'individualisation (expérience professionnelle, formation d'origine)
 - Quelques exemples d'évolutions réussies dans la formation, le management, la gestion de projet, la communication, la qualité ...

- **Hors de l'entreprise**

Au sein de la filière Relation Clients, les évolutions dépendent essentiellement de l'organisation du réseau de distribution

- **Évolutions internes à la structure de relation clients :**
 - Fonctions de management
 - Fonctions de support : formation, qualité, méthode, outils, planification, pilotage
- **Évolutions dans le cadre d'une entreprise disposant d'un réseau de proximité important (ex : banque)**
 - Identifier les passerelles
 - Valoriser le métier
 - Préparer la sortie vers le réseau de proximité
 - Impliquer la DRH dans la gestion opérationnelle des parcours
- **Évolutions dans le cadre d'une entreprise ne disposant pas de ce réseau (ex : téléphone mobile)**
 - l'évolution se fera par la diversification des offres et des segments de clientèle

Conditions pour réussir les parcours d'évolutions professionnelles

- Recruter sur des parcours, pas sur des postes
 - Réussir les premières mobilités vers le réseau de proximité
 - Ne pas se contenter de la « *voie royale* » ... mais multiplier les postes de sortie potentiels
 - Considérer l'historique des mobilités passées comme un passage obligé mais notoirement insuffisant pour déterminer les parcours d'évolution
 - Définir des règles de mobilité incitatives
 - Repérer des viviers de personnels à potentiel et des « postes sas »
 - Valoriser l'image de la distance au sein de l'entreprise
-
- **Adapter les parcours de formation**

La mise en place de parcours professionnels conduit à privilégier les formations courtes et fréquentes et l'accompagnement terrain

┌ Lors de l'intégration des nouveaux :

- Raccourcir la formation avant prise de poste
- Renforcer l'accompagnement pendant les six premiers mois

┌ Pour le développement des compétences dans la durée :

- Adapter la formation aux contraintes opérationnelles :
 - > La plupart des formations n'excèdent pas une heure
 - > Elles sont effectuées sur le lieu de travail
 - > Elles sont planifiées sur les heures creuses
 - > Modules de formation d'une heure programmés trimestriellement ou mensuellement
- Diversifier les modalités de « formation » :
 - > Formation « zoom » de 20 mn à une heure suite à dysfonctionnements constatés, animée par des opérationnels
 - > Échanges d'expérience animés par un manager de proximité
 - > Doublon avec un collègue expérimenté
 - > Auto-formation / auto-évaluation

En matière de formation à la relation clients, le meilleur rapport efficacité / coûts passe souvent par un « mix » des différentes modalités pédagogiques



> Coursus avec formateur (formation « présentielle »)

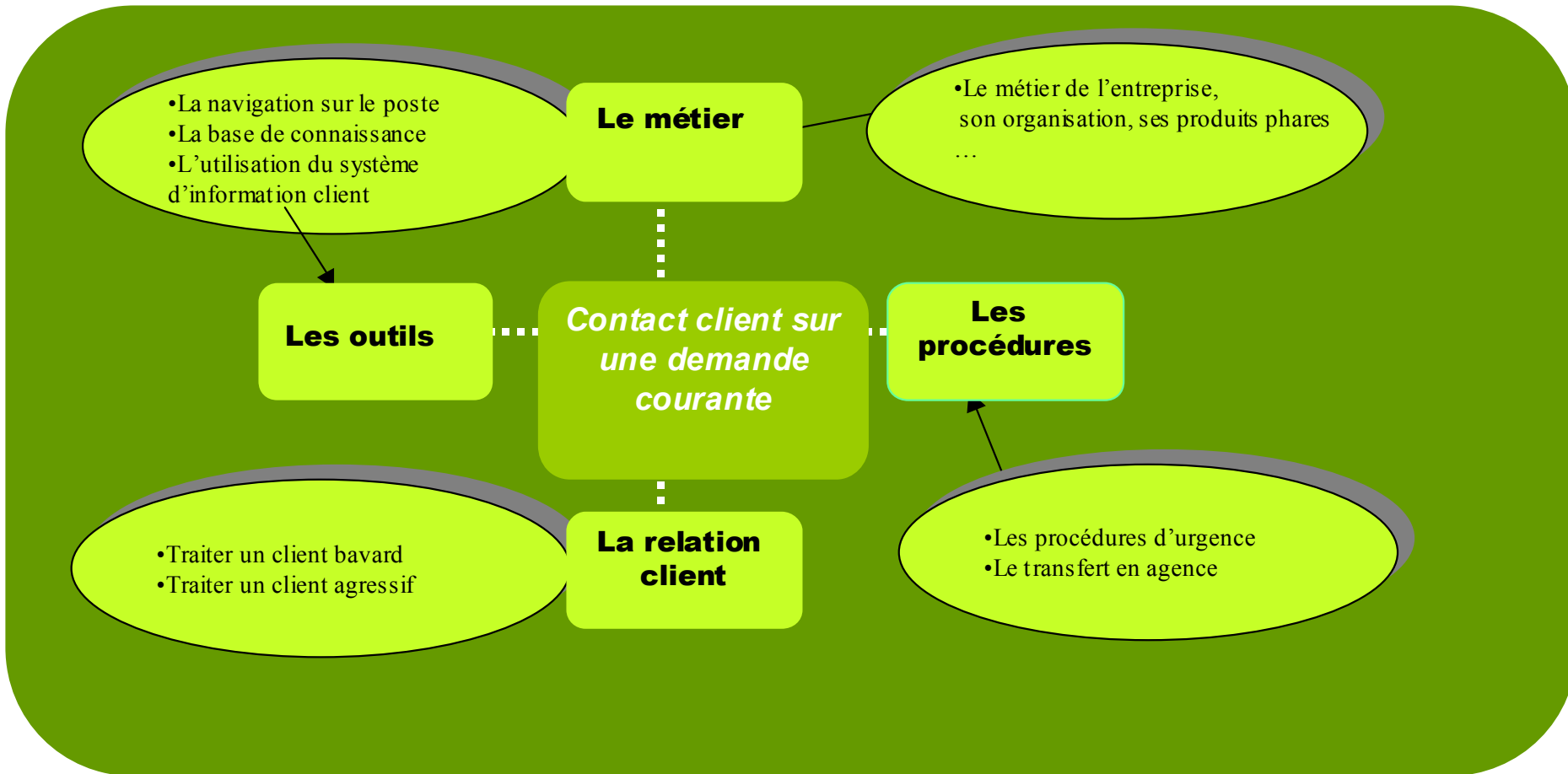


> Formation à distance : CD rom et E-learning, « tutoré » ou non



> Coaching individuel ou collectif, échanges d'expérience ...

L'efficacité des formations repose sur l'intégration de la dimension relation clients et des autres domaines de compétences



Quels résultats attendre ?

La concrétisation de la « nouvelle donne » : des chargés de clientèle qui servent de « fer de lance » à la culture de service au sein du réseau de proximité

Amélioration de la satisfaction clients

Amélioration de l'efficacité opérationnelle

Augmentation des ventes

Développement de la motivation des personnels

Optimisation des budgets de formation

Le chargé / conseiller clientèle a acquis une maîtrise :

> de la découverte des besoins du client

> de la relation client

> de la conduite d'un entretien de vente structuré

> du métier de l'entreprise

> de son organisation et de ses processus

Il a démontré des compétences commerciales

Il a une démarche de travail structurée

Il est capable de travailler en équipe

Il a une capacité d'adaptation à un rythme de travail variable, au changement et aux situations difficiles



la dynamique de votre relation clients

Débat

83, boulevard Exelmans
75016 Paris
T 33 (0) 1 40 71 18 00
E conseil@acemis.com
www.acemis.com