

(((Perspective PRTM)))

(((Titre)))

Expérience client dans les télécoms : du mass media au face média

(((Page 1 / Introduction)))

Après les boums de la ruée vers l'or de l'Internet et du mobile puis de l'expansion internationale, les opérateurs ont atteint leur plateau sur les marchés occidentaux. Leur pilotage stratégique doit évoluer d'une logique de volumes et de produits à une logique de valeur. Pour que le lien entre l'opérateur et ses clients atteigne une nouvelle dimension, il est essentiel que ceux-ci prennent enfin visage et soient reconnus dans leurs attentes spécifiques. En parallèle, la nouvelle donne des « telcos » passe par la simplification du portefeuille des offres et le développement d'une culture du service à tous les niveaux de l'organisation.

(((Page 2 / Texte courant)))

Pendant des années, la croissance à deux chiffres du marché des télécommunications permettait à chaque opérateur de gagner mécaniquement des parts de marché. Les produits s'accumulaient, noyant le consommateur sous un déluge d'informations et d'offres - à charge pour lui de s'y retrouver.

Ce temps est révolu pour les trois « majors » qui dominent un marché français parvenu à maturité. Leurs marges risquent d'autant plus de s'éroder que de nouvelles concurrences viennent les bousculer. Free prépare son entrée dans la téléphonie mobile en 2012 et ouvre ses premières agences. Google (avec Talk / Android) et Microsoft (avec Skype) placent leurs pions dans ce jeu de go. Enfin, Apple capte l'attention des clients en se focalisant sur un usage simplifié de la technologie et sur des applications calquées sur les modes de vie...

Pour conserver leur rentabilité, les opérateurs leaders doivent opérer un mouvement sur trois fronts.

Simplifier pour gagner en efficacité

Orange propose **XX** abonnements et **XX** produits aux consommateurs. SFR **YY** et **YY**. Bouygues Télécom **ZZ** et **ZZ** **NDR : quantifier les offres**. Conséquence : les clients comme les vendeurs s'y perdent ! Touffue, voire opaque, l'offre commerciale perd en impact. La simplification nécessaire se joue à plusieurs niveaux : le portefeuille en lui-même, mais aussi la cohérence du discours et la continuité de l'expérience client entre les points de vente directs, les revendeurs, les centres d'appel et les sites Web. Cela implique de revoir l'organisation des opérateurs, encore trop marquée par des services organisés en silos.

Donner un visage aux clients

Acteur jusqu'alors 100 % Internet, Free vient d'ouvrir une première agence à Rouen et compte tester ce nouveau canal de distribution avec d'autres implantations. À l'opposé du spectre, Orange dispose déjà de 800 points de vente de proximité et de

350 boutiques principales et va ouvrir en complément 50 « grandes et très grandes boutiques » d'ici 2016. Signe des temps, dans ces nouveaux vaisseaux amiraux, deux tiers de la surface sont consacrés aux services et aux démonstrations contre un tiers à la vente. La segmentation de la base d'abonnés est aussi un moyen d'identifier et de reconnaître les clients dans leurs spécificités, à condition de ne pas se noyer dans les détails ou la multitude d'approches (marketing, financière, technologique, comportementale) et de garder en vue l'objectif essentiel : révéler les typologies de clients à valeur ajoutée et concentrer les efforts sur eux.

Impliquer le réseau

La meilleure façon de faire adhérer les vendeurs au nouveau positionnement centré sur les besoins clients et les services consiste à les impliquer dans l'élaboration des nouvelles offres. La co-construction fait remonter des informations pertinentes du terrain, glanées auprès des abonnés. Elle aide à identifier les points de différenciation perçus par les consommateurs, par un contact direct et une écoute active de besoins plus ou moins explicites.

Conséquences

De cette nouvelle approche découlent les transformations suivantes :

- La stratégie et le calendrier de réalisation des opérateurs sont définis par les besoins des différents segments de clientèle, non plus par les produits et la façon de les commercialiser au travers des différents canaux de distribution.
- L'expérience client est pilotée par la direction, avec des managers chargés de segments de clientèle qui s'engagent sur leur compte de résultat.
- Chacune des personnes en contact avec la clientèle est responsable de l'expérience et de la relation, doit pouvoir les vivre pour les comprendre et les améliorer.
- Les vendeurs sont évalués et récompensés en fonction du nombre de leurs transactions ET de la qualité de la relation fournie aux clients.

Ainsi, l'expérience client doit enfin devenir un indicateur de performance et de retour sur investissement des opérateurs. Elle conduira leur action dans une perspective bénéfique à long terme pour les consommateurs, les réseaux de distribution et le management.

(((Encadré)))

Les cinq niveaux d'engagement client modélisés par PRTM

Niveau 0 : relation transactionnelle

La valeur accordée à l'expérience client est faible. Priorité est donnée aux volumes de produits vendus. L'expérience client est inconstante.

Niveau 1 : expérience client en silo

La communication est plus centrée sur les besoins et les comportements des consommateurs. L'expérience client en agence est opérationnelle. Les points de contact se multiplient, mais sans alignement des métiers de l'opérateur.

Niveau 2 : des actions évaluées mais toujours menées en silo

Des services et des managers intermédiaires assument partiellement la responsabilité de l'expérience client, mais sans capacité d'action sur le compte de résultat. Le dialogue est établi avec les consommateurs mais sans continuité. Les interactions bilatérales se renforcent.

Niveau 3 : focalisation sur la valeur de l'expérience client

L'expérience client est effective à travers tous les points de contact. Elle est mesurée et diagnostiquée en temps réel. La focalisation porte sur l'amélioration de la valeur client créée sur le long terme, et non plus sur les produits vendus à court terme. Les métiers sont alignés sur cette perspective mais pas l'ensemble du portefeuille commercial.

Niveau 4 : l'expérience client fait partie du capital durable de la marque

L'expérience client est pilotée par le comité de direction. Elle est prise en compte dans les décisions et les processus de l'entreprise. Un dialogue permanent est établi avec le client. La gestion de la performance des employés tient compte de ce facteur. Les managers de segments de clientèle sont responsables de leur compte de résultat. Le management, la marque, les objectifs de rentabilité et de différenciation par l'expérience client sont alignés.

→ Les « telcos » britanniques se situent entre les niveaux 3 et 4, tandis que les opérateurs français sont plutôt aux niveaux 1 et 2. En France, les formations des vendeurs et des télévendeurs ne sont pas alignées. Les indicateurs de performance et les incitations commerciales ne sont pas fondés sur les services mais encore sur les produits.