Atelier-débat prospectif

Fiche de synthèse

Retraite complémentaire
et prévoyance

Les **nouveaux canaux** de la **relation client**

27 mars 2012

Protection sociale complémentaire des salariés
OBSERVATOIRE des métiers et des qualifications

Sommaire

1. Contexte d'évolution de la relation client 3

2. Définition des canaux de la relation client, du multicanal et des réseaux sociaux 4

3. Histoire de la relation client et évolution des canaux 5

3. 1 - Les décennies du marketing de masse 5

3. 2 - Le retour à la prise en compte des clients 5

3. 3 - La révolution Internet 6

3. 3 - 1 Internet facilite l'accès à l'information 6

3. 3 - 2 Internet favorise l'interactivité 8

a) Les forums 8

b) Les Réseaux sociaux 8

3. 3 - 3 Internet autorise la mise à jour de comptes ou de contrats et la souscription et la vente en ligne. 8

3. 3 - 4 Internet s'adapte aux situations de mobilité 9

a) Le téléphone mobile 9

b) Les tablettes 9

3. 3 - 5 Internet s'invite au salon 10

a) La TV connectée 10

b) Les objets communicants 10

3. 4 - Les technologies qui favorisent les contacts face à face 10

3. 5 - Le courrier 11

4. Prospective : les clients, le multicanal et les modes de travail 11

4. 1 - L'évolution du comportement des clients 11

4. 2 - La réponse aux clients passe par un dispositif multicanal 12

4. 2 - 1 Le multicanal 12

4. 2 - 2 L'adaptation des organisations au contexte multicanal 13

4. 2 - 3 La vision « 360 » des clients 13
4. 2 - 4 Le développement de la transversalité et de l'initiative 13
4. 3 - L'évolution de la représentation du travail 14
5. Prospective : évolution probable des métiers du Développement et de la Gestion 14
5. 1 - Les métiers du Développement 14
5. 1 - 1 Les métiers du commercial 14
a) L'environnement des agences/boutiques 14
b) Le conseil commercial dans les agences/boutiques 15
c) Le conseiller commercial sur la plateforme téléphonique et le commercial « debout ». 16
5. 1 - 2 Les métiers du marketing 16
a) Les métiers de l'analyse de la donnée 16
b) Le métier de chef de produit 17
5. 2 - Les métiers de la gestion 17
5.2 - 2 Les métiers du centre de gestion 18
5.2 - 3 Les e-métiers 19

Les Groupes paritaires de Protection Sociale (GPS) effectuent une mutation importante en plaçant désormais la qualité de la relation client et du service rendu au cœur de leurs orientations stratégiques.

Parallèlement, nous assistons aujourd'hui à une accélération de l'évolution des technologies de l'information et de la communication ainsi que de leur utilisation dans la relation avec le client.

Il paraît donc incontournable de s'interroger sur les conséquences de ces évolutions sur la relation client et notamment sur les métiers qui en sont très proches, tels les métiers du Développement (marketing et commercial) et de la Gestion (retraite complémentaire et assurance de personne).

Suite à la tenue de l'atelier-débat du 27 mars 2012 et par la lecture de cette fiche de synthèse, nous ferons un rapide historique des évolutions des technologies utilisées dans la relation avec le client, puis nous en identifierons les conséquences probables sur les activités et les métiers du Développement et de la Gestion.

1. Contexte d'évolution de la relation client

Les GPS connaissent une profonde transformation, en passant d'une culture technique réglementaire à une culture « orientée client » et qualité du service rendu.

Dans le domaine de l'offre en retraite complémentaire, les entreprises, les salariés et les retraités attendent désormais une qualité de service irréprochable et les pouvoirs publics eux-aussi exigent une meilleure lisibilité de l'information au service d'une relation personnalisée.

La loi sur la réforme des retraites de 2010 renforce les obligations en matière d'information des personnes. Les nouveaux cotisants recevront une information générale sur le fonctionnement du système des retraites dès lors qu'ils auront validé deux trimestres dans la même année.
A partir de 35 ans chacun pourra recevoir tous les cinq ans un relevé de situation individuelle.
A partir de 45 ans chacun pourra demander une information plus complète sur sa couverture de retraite obligatoire (systèmes de base et complémentaire).

Cependant les GPS sont aussi mus par d'autres enjeux. Leurs objectifs de développement et de diversification de leurs produits et services en assurance de personne (prévoyance, santé, épargne, dépendance, prestations d'assistance et d'accompagnement…) les obligent à s'aligner voire dépasser le niveau de qualité de service de leurs principaux concurrents.

Depuis plusieurs années, un mouvement de concentration est en cours parmi les GPS. Les groupes paritaires de protection sociale sont ainsi passés de 66 en 2000 à 17 en 2008 et le mouvement se poursuit encore aujourd'hui.

Ces regroupements sont l'occasion de comparer les processus et les outils de traitement de la relation client de chacun et de retenir les meilleurs. Cette concentration améliore également la qualité des outils informatiques utilisés ainsi que la maîtrise des coûts de gestion.

De plus, les développements d'outils de gestion communs comme l' « Usine Retraite » permettent à tous d'accroître le niveau de qualité de service rendu.

De même, l'intervention un peu plus tardive des GPS sur le marché de l'assurance de personne leur permet de les aborder avec des atouts particulièrement intéressants, puisqu'ils peuvent adopter d'emblée les technologies de l'information et de la communication les plus évoluées ou les plus éprouvées dans la relation avec le client.

Mais les concurrents ne restent pas les bras croisés et ils disposent eux-aussi de réels atouts. Nous retiendrons en particulier leurs capacités d'investissement et leur expérience dans la relation client personnalisée avec les « particuliers ».

La capacité des GPS à se situer au meilleur niveau de « relation client » et « qualité de service rendu » dépendra notamment de leur aptitude à maîtriser un dispositif multicanal de relation client, instrument incontournable au développement d'une relation client inscrite dans une logique d'échanges d'égal à égal et favorisant ainsi une confiance réciproque.

Les nouvelles technologies utilisées dans la relation client ont toutefois la particularité d'évoluer très rapidement. En dix ans les modes de communication entre les entreprises et leurs clients ont été totalement transformés et les dix ans qui viennent annoncent des bouleversements d'une portée au moins équivalente.

Les processus d'interlocution client mis en œuvre et les rôles des acteurs dans ces processus en seront profondément modifiés. Les métiers existants évolueront significativement tandis que de nouveaux métiers apparaîtront.

2. Définition des canaux de la relation client, du multicanal et des réseaux sociaux

Nous analysons les canaux de la relation client et les technologies qu'ils mettent en œuvre.

Nous retenons quatre « canaux de relation client » définis comme des modalités d'échange :

- le téléphone, support de la voix humaine (mobilisation de l'audition),
- Internet avec toutes ces variantes sur écran (mobilisation de la vision d'une interface graphique et de l'audition),
- le contact face à face dans un même lieu physique ou à distance (mobilisation de l'audition et de la vue d'un humain mettant en jeu la perception du non-dit communiqué par les gestes et les attitudes),
- le courrier sur papier ou électronique.

Nous nous intéressons à l'environnement multicanal :

- Par multicanal, on entend la mise à disposition d'une offre de plusieurs canaux de relation librement accessibles par les clients. Le client choisit lui-même son mode d'accès, l'entreprise ayant pour contrainte de coordonner l'ensemble des informations, des services et des prestations disponibles sur ces différents canaux pour conserver à tout moment et en tous lieux une parfaite mémoire de l'objet de l'échange et une homogénéité de la qualité de service.

Enfin nous prenons en compte l'apparition d'un nouveau canal, les réseaux sociaux :

> On entend ici par réseaux sociaux, les dispositifs qui permettent d'établir des interactions sociales, entre des personnes et/ou des organisations, par Internet. Les réseaux sociaux permettent d'échanger des informations, des opinions et s'ouvrent depuis peu à des transactions.

3. Histoire de la relation client et évolution des canaux

Le marketing relationnel pose pour principe que la relation avec un client ne doit pas se limiter à une simple transaction mais qu'elle doit être porteuse d'émotion.
Cela n'a rien de nouveau, un proverbe chinois disait déjà : « L'homme qui ne sait pas sourire ne devrait pas tenir boutique ».
C'est cette émotion ou cette intimité que nous tentons de créer en plaçant le client au centre de nos attentions.

3. 1 - Les décennies du marketing de masse

Les « 30 glorieuses » nous ont fait perdre de vue nos clients.

Les années 1950 et 1960 sont marquées par l'accès à la consommation d'un grand nombre de consommateurs tentés par l'évolution du confort de la maison, la liberté de déplacement promise par l'automobile et le début de l'accès aux loisirs de masse.

Le produit est roi, les producteurs et les distributeurs gèrent la pénurie. Le client n'est pas la principale préoccupation des entreprises.

Avec les années 70-80, de plus en plus de marchés atteignent des taux d'équipement élevés.
Nous entrons en occident dans une ère de marchés de renouvellement, la production se diversifie.

Le pouvoir du consommateur s'accroît et la pression sur les prix aussi. Dans le domaine de la « Grande Distribution » c'est l'époque d'un nouveau format de magasin, les « grandes surfaces ».

Le canal essentiel de contact avec les clients reste le magasin ou la boutique, même si la vente par correspondance connaît de beaux succès que ce soit par catalogue ou par courrier.

Dans le domaine des services, l'évolution de ces années trouve son expression dans une attente nouvelle de personnalisation. L'agence ou la boutique est plébiscitée pour sa capacité à délivrer un conseil personnalisé, mais elle ne permet pas de traiter les masses de clients en attente de cette nouvelle forme de relation.

3. 2 - Le retour à la prise en compte des clients

La fin des années 80 voit apparaître en France les premiers discours proposant un enrichissement de la relation client et privilégiant la fidélisation à la conquête.

Le concept de satisfaction client comme outil de mesure de la performance de la relation client apparaît dans les années 90.

C'est aussi dans ces années que les principes du marketing relationnel sont établis par des auteurs comme Don Peppers et Martha Rogers (**"The One to One Future",** édition Currency Doubleday, 1993).
L'évolution technologique de la téléphonie et les taux d'équipement en téléphones de la population française, vont permettre de mettre en application ces nouveaux principes d'interlocution client.
Le « téléphone » sait accueillir des masses d'appels « entrants » grâce à des automates d'orientation (Serveur Vocaux Interactifs). C'est l'époque des célèbres « tapez1, tapez * ».
Il sait aussi allier au traitement de masse des réponses plus personnalisées.

Peu à peu cependant, les objectifs de productivité vont prendre le pas sur la réponse aux attentes du client. Le contexte ne se prête pas à des investissements à long terme dans la fidélisation des clients. La France connaît une grave crise économique au début des années 1990.

Depuis les années 2000, la téléphonie a encore beaucoup évolué:

- transfert de la voix sous IP permettant un traitement totalement informatisé de la voix,
- intégration d'outils permettant la transformation de la voix en données informatiques, qui peuvent être traitées statistiquement à des fins d'optimisation des réponses et des argumentaires utilisés dans les contacts sortants.

Mais la qualité perçue des échanges téléphoniques restent encore très moyenne et les métiers de la relation client par téléphone sont toujours relativement dévalorisés.
Le téléphone n'a pas apporté la solution attendue.

3. 3 - La révolution Internet

La grande rupture est intervenue dans les années 2000 avec l'irruption d'Internet dans l'univers de la relation client.

Né du projet militaire ARPA, puis développé par des chercheurs de l'UCLA (University of California in Los Angeles) à partir de 1969, il ne séduira le grand public qu'au début des années 90 avec la naissance du World Wide Web et plus précisément en 1992.

A partir de là, l'histoire va s'accélérer pour conduire à un formidable outil d'information et de transaction qui trouve aujourd'hui une pleine maturité.

Mais c'est surtout à partir de 2005 qu'Internet va modifier le rapport entre les clients et les entreprises.

Aujourd'hui la population est largement équipée d'Internet à haut débit accessible sur les ordinateurs personnels, mais aussi sur les « Smartphones » et les tablettes.
Internet est utilisable dans de nombreuses situations, à domicile, au travail et en déplacement.
Chaque nouveau support crée de nouveaux usages.

3. 3 - 1 Internet facilite l'accès à l'information

L'ordinateur personnel et Internet ouvrent l'accès à une information d'une extrême richesse pour tous les utilisateurs.

Les nouveaux moteurs de recherche utilisant l'analyse sémantique facilitent l'accès à l'information et le traitement des photos renouvelle la présentation des résultats.

La création des avatars utilisant le langage naturel, ouvre la possibilité de converser avec son ordinateur en recourant au langage de tous les jours. Il n'y a plus de risque d'être limité dans ses recherches à cause de difficultés d'orthographe ou de syntaxe.

Ces avatars connaissent un grand succès. « Lucie », l'avatar de SFR traite 700 000 conversations par mois, « Amélie », l'avatar de l'Assurance Maladie traite 100 000 conversations par mois. Ces dispositifs permettent d'orienter le client dans sa navigation sur le site Internet et d'apporter des réponses à des questions courantes.

Mais nous vivons de plus en plus dans un monde d'images et Internet s'adapte à cette exigence. « Youtube », le principal site de diffusion de vidéos reçoit 48 heures de nouvelles vidéos chaque minute et diffuse plus de 3 milliards de « vues » chaque jour.

La vidéo s'invite de plus en plus sur les sites d'entreprises pour rendre l'information plus compréhensible et attrayante. Elle propose des didacticiels permettant l'information/formation, la commercialisation de produits et de prestations sans intervention d'un conseiller ou d'un démonstrateur.
Ainsi le client est de plus en plus autonome dans son besoin d'information, d'orientation, de conseil mais aussi dans sa compréhension et son appropriation des produits et des services proposés, voire dans leur sélection.

Les technologies de l'Internet évoluent encore pour ne plus apparaître comme des outils technologiques par trop déshumanisés.
Quel que soit le pouvoir de séduction des automates, les clients recherchent une relation humaine dès lors que les choix à faire sont complexes ou anxiogènes.

Internet sait passer le relais à l'humain, par l'intermédiaire de technologies comme :

- le « click to call » (rappel instantané d'un conseiller),
- le « web call back » (rappel différé),
- le « click to Chat » (ouverture à la demande d'un Chat avec un conseiller).

Elles interviennent au moment précis où les clients risquent de se perdre dans ses recherches d'information ou dans des actes de gestion en ligne associés aux opérations d'adhésion, de recouvrement des cotisations ou de paiement des prestations, ou encore lors de la souscription de contrats en ligne.

Un simple « click » met en contact le client avec un interlocuteur. Pour ne pas créer de déception ce bouton n'apparaît que si un interlocuteur compétent est disponible.

Le Chat donne d'excellents résultats. Discret et adapté notamment aux situations de mobilité, il permet un échange très riche. Dans une compagnie d'assurances qui en fait un usage important, les échanges peuvent durer dix minutes en moyenne Le souci de productivité est conservé, car un conseiller peut assurer des conversations en Chat avec deux clients en moyenne.

Certains sites plus évolués permettent même de redemander un précédent interlocuteur pour un nouveau Chat.

Ces technologies devraient, de l'avis des spécialistes, se substituer à une bonne partie des échanges téléphoniques « entrants » dans les années qui viennent.

3. 3 - 2 Internet favorise l'interactivité

Internet offre également l'avantage de faciliter l'échange d'avis, d'impressions, l'expression d'une satisfaction ou d'un mécontentement et la prise de décision.

L'interactivité par Internet c'est notamment :

a) Les forums

Beaucoup d'entreprises ouvrent des « forums » permettant à leurs clients de s'exprimer sur la qualité des produits, des prestations et des services proposés. Les clients font connaître également les raisons de leur satisfaction ou de leur mécontentement.

L'exemple de « MMA » ou du service « Sosh » d'Orange sont exemplaires à cet égard.
On pourrait craindre que les clients utilisent ces espaces d'expression exclusivement pour se plaindre et c'est bien ce que l'on observe dans un premier temps. Mais cette phase passée, un contrôle et une certaine régulation tend à s'installer de la part des clients eux-mêmes et les échanges sont plus constructifs.

b) Les Réseaux sociaux

L'interactivité sur Internet connaît un nouvel élan avec le développement des réseaux sociaux.
Les réseaux sociaux apparaissent dans les années 2000.
Les plus célèbres sont Facebook (créé en 2004) avec 845 millions de membres, Youtube (2005) avec 300 millions de membres, Twitter (2006) avec 300 millions de membres également, mais aussi Linkedin, Viadéo, Foursquare, Renren, QQ etc…et les nouveaux modèles comme Pinterest.

Le succès de ces réseaux sociaux est spectaculaire. Ils ont su séduire un nombre considérable d'internautes dans tous les pays du monde en moins de 10 ans.
En France, 41,5 millions de personnes utilisent l'un ou l'autre des réseaux sociaux, dont 31,6 millions utilisent «Facebook ».

Les réseaux sociaux proposent d'ouvrir le champ du conseil et de la prescription aux « amis », c'est-à-dire aux personnes avec lesquelles le client est en relation, alors qu'autrefois ce rôle était principalement dévolu au conseiller professionnel ou au vendeur.
Ainsi le comportement des clients changent. Très fréquemment ils se renseignent sur Internet, demandent l'avis de leurs amis sur « Facebook », et seulement après rencontrent le vendeur ou le conseiller du fournisseur de produits ou de services.

3. 3 - 3 Internet autorise la mise à jour de comptes ou de contrats et la souscription et la vente en ligne.

La dernière conquête d'Internet, c'est la capacité d'acheter en ligne et de gérer ses comptes et ses contrats sans avoir besoin d'un intermédiaire.

Les entreprises y ont vu la possibilité d'améliorer leur productivité et les clients gagnent en autonomie. Depuis le début des années 2010, l'achat en ligne « explose » sur Internet.
Ces achats s'étendent aujourd'hui à la souscription de contrats dans le domaine de la banque, des assurances, et de l'assurance de personne.

A ce stade, il s'agit de souscrire des contrats relativement simples et standardisés. Les technologies de certification, d'identification forte et de biométrie permettent d'assurer une sécurité suffisante à ces transactions.

La simplification des fonctionnalités de gestion de comptes et de contrats a également accompagné cette évolution. Peu à peu, de nombreuses mises à jour et modifications de contrats qui nécessitaient l'intervention d'un interlocuteur humain, peuvent se faire directement depuis un ordinateur.

3. 3 - 4 Internet s'adapte aux situations de mobilité

Comme nous l'avons dit à propos de l'ordinateur personnel, chaque support d'accès à Internet engendre de nouveaux usages.

a) Le téléphone mobile

Révolutionné en 2007 par l'apparition de l'I-phone d'Apple, le téléphone mobile donne naissance à un nouvel « écosystème » de l'Internet.
Les nombreuses applications téléchargeables permettent d'accéder à des informations précises en situation de mobilité.
La gestion de comptes, les souscriptions et les modifications de contrats se font à tout moment et en tous lieux au cours de déplacements.

Des applications comme les « flashcodes » permettent, elles aussi, un enrichissement de l'information.
Ces codes, situés sur des affiches par exemple, permettent de poursuivre son information en les photographiant afin d'accéder à des pages Internet apportant de nouveaux contenus.

Les programmes de fidélisation sont dématérialisés, la géolocalisation permet de situer les points de vente les plus proches ou d'identifier le lieu de présence d'un client (s'il nous y autorise).

De plus, des applications de réalité augmentée, alliant réel et virtuel, facilitent les recherches.

b) Les tablettes

Encore plus près de nous (2010), les tablettes créent elles-aussi de nouvelles opportunités.
Les tablettes connaissent une extension considérable avec la commercialisation de l'I-pad d'Apple.
Son écran plus grand que celui d'un téléphone mobile, son processeur plus puissant, lui permettent d'ouvrir la voie à de nouvelles applications plus conviviales.

3 - 5 Internet s'invite au salon

a) La TV connectée

Le dernier développement en date d'Internet s'applique à la télévision. En connectant la télévision à Internet, on change le contexte de l'accès à cet environnement. On passe ainsi d'une consultation personnelle des sites, à une consultation de l'information en famille dans le salon.
Cette application d'Internet est encore toute récente, mais l'on peut déjà voir ici et là des présentations d'interface Internet pensées pour un écran de télévision.

Il est possible simultanément d'assister en famille à une rencontre avec un web-conseiller, de proposer des vidéos de démonstration, des simulations, voire d'ouvrir l'écran aux simulations d'un concurrent pendant l'échange.

Cette fois le conseiller ou le vendeur doit s'adapter à une relation à distance au domicile du client qui le reçoit. On observe là encore une modification de l'équilibre de l'échange, traditionnellement en faveur de celui qui reçoit.

La télévision connectée ne se développera qu'à la condition de trouver un mode de commande ergonomique. Le fauteuil ou le canapé de l'utilisateur se trouvant en général à plus d'un mètre de la télévision, la télécommande actuelle se révèle inadaptée.
Les commandes de type « Kinect » semblent constituer la solution d'avenir. Elles permettent de commander par le geste et la voix les applications Internet accessibles sur la TV connectée.

Dans les cinq à dix ans qui viennent, la télévision connectée à Internet va à son tour créer de nouveaux modes de relations.

b) Les objets communicants

Ce sont, eux aussi, des facteurs d'évolution de la relation entre les clients et les entreprises.

« Pèse personne » et « tensiomètre » connectés ouvrent la perspective d'offres de services personnalisées en matière de prévention/santé, de maintien à domicile prenant en compte des critères personnels.

3. 4 - Les technologies qui favorisent les contacts face à face

Le face à face évolue dans sa modalité de contact à distance.

Les différentes formes de visio-conseil permettent d'accéder à un conseiller à tout moment sans avoir à se déplacer dans une agence ou une boutique.

Le visio-conseil est déjà accessible sur ordinateur personnel, 13% des centres de contact affirment l'utiliser.

Demain les contacts en visio-conférence se feront également sur « tablette » ou « Smartphone ».

A l'avenir, la TV connectée trouvera assurément sa place comme support majeur des contacts face à face. Ce sera le moyen d'entretenir un contact avec un conseiller depuis son salon.

Le visio-conseil trouve déjà une application lors des contacts dans les agences et boutiques. Il permet en cas de besoin du conseiller de solliciter un expert situé à distance dans un autre lieu. Le dialogue entre le client et le conseiller en agence et boutique peut s'ouvrir à un échange avec un expert qui apporte des conseils et des précisions de haute technicité.

3. 5 - Le courrier

Le courrier sur support papier évolue surtout à travers les technologies de la dématérialisation qui transforment un document papier en un support informatisé qui peut facilement se transmettre d'un acteur à un autre et être traité informatiquement par des techniques d'analyse sémantique.

Le courrier informatique, lui, permet une analyse automatique des contenus, une orientation vers le bon interlocuteur capable d'y répondre et le cas échéant des réponses automatiques.

4. Prospective : les clients, le multicanal et les modes de travail

4. 1 - L'évolution du comportement des clients

L'évolution des technologies des canaux de la relation client accompagne une évolution des comportements des consommateurs.

Grâce à Internet, les consommateurs sont de mieux en mieux informés sur les mécanismes commerciaux et les offres des entreprises. Ils peuvent facilement comparer les offres et leur contenu.

La généralisation du partage de l'information sur les réseaux sociaux conduit à une relation qui se fera de plus en plus d'égal à égal entre les clients et les collaborateurs des entreprises.

De plus, ces collaborateurs sont aussi des contributeurs des réseaux sociaux. Ils peuvent à ce titre communiquer des informations sur la qualité et l'intérêt des offres de leur entreprise.

Les réseaux sociaux peuvent être un facteur de dilution des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée.

Ceci interroge les entreprises qui ont l'habitude de concevoir un « monde interne» étanche, protégé par une certaine confidentialité et un « monde externe » auquel elles livrent une communication maîtrisée.

Les consommateurs exigent plus de transparence, plus d'authenticité, une véritable reconnaissance et une personnalisation de la relation.

L'utilisation des services en situation de mobilité créent une pression de plus en plus grande sur l'accessibilité à l'information et la qualité de cette information.

En revanche les clients sont disposés à prendre en charge des opérations administratives de gestion de plus en plus nombreuses. S'informer seuls, mettre à jour des informations, souscrire ou modifier un contrat en ligne, posent de moins en moins de difficultés, que ce soit pour les « clients entreprises » ou les « clients particuliers ».

4. 2 - La réponse aux clients passe par un dispositif multicanal

Prenant appui sur les TIC, l'exigence de disponibilité et d'autonomie des clients pousse les entreprises à s'orienter vers les dispositifs « multicanal » de relation. La forme actuelle des dispositifs « multicanal » mis en œuvre est encore très limitée, mais les tendances apparaissent clairement.

3. 2 - 1 Le multicanal

Un dispositif multicanal doit répondre à la demande d'accessibilité, de disponibilité, de personnalisation et de qualité attendues par le client.

Un dispositif multicanal doit permettre l'interlocution « entrante » du client à tout moment mais pas nécessairement avec le même canal.

L'accès à un conseiller en journée dans une agence ou une boutique, peut laisser place à un conseiller par téléphone ou en visio-conseil à d'autres heures de la journée, voire à un conseiller virtuel en agence ou sur Internet un dimanche ou un jour férié.

C'est le client qui choisit son mode de contact avec l'entreprise. Il peut préférer attendre les heures d'ouverture de l'agence/boutique pour rencontrer le conseiller qu'il connaît ou trouver une alternative sur d'autres canaux s'il le souhaite.

Le dispositif multicanal évolue vers un dispositif « 24/24 » qui offre une palette de propositions de contacts complémentaires. Il est probable que les horaires de services s'élargiront pour proposer, aux clients, des plages horaires plus étendues. Mais l'accessibilité sera aussi améliorée grâce à l'évolution des agents virtuels qui pourront répondre à des questions de plus en plus complexes sans contrainte horaire.

Le dispositif multicanal doit répondre à certains critères :

- une information complète sur tous les canaux,
- une totale cohérence des informations quel que soit le canal,
- une homogénéité parfaite du traitement de la demande du client sur tous les canaux (reconnaissance du client sur tout son parcours et adaptation du niveau de personnalisation aux attentes du client).

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de réaliser un travail précis de cartographie des processus avec l'intention de définir clairement la contribution de collaborateur en relation avec le client, les informations dont chacun a besoin et qui décide selon les demandes et les situations à traiter.

Les sociétés de service ont encore des efforts à fournir dans ce domaine par rapport aux entreprises de production industrielle.

Ce sera un enjeu crucial des prochaines années. Les entreprises qui investiront ce domaine y trouveront un avantage concurrentiel important. Cette remise à plat des processus « réels » de leur activité étant une occasion d'optimiser leurs processus et de les simplifier, étape indispensable à une utilisation efficiente des nouveaux canaux de la relation client.

4. 2 - 2 L'adaptation des organisations au contexte multicanal

Les modes actuels d'organisation en « silos » ne fonctionneront plus dans un environnement multicanal maîtrisé.

Direction Marketing, Direction Commerciale, Direction de la Gestion ne pourront plus penser leurs actions sans tenir compte de l'offre de service disponible sur Internet, ou encore des modalités de réponses choisies par le client.

Désormais il s'agit d'être capable d'avoir un discours et un niveau de qualité homogènes sur tous les canaux. Il faudra être capable de « rebondir » d'un canal à l'autre en conservant la connaissance des attentes du client et la mémoire des contacts précédents.

4. 2 - 3 La vision « 360 » des clients

Beaucoup d'entreprises n'ont pas encore investi dans la création de bases de données « client » leur permettant d'avoir une vision de tous les contacts et traitements de chacun d'entre eux.
Certaines ne sont pas en mesure d'associer pour un même client les informations concernant les contacts qu'elles établissent à propos de tel contrat avec les informations échangées à propos de tel autre.

A l'avenir, il sera déterminant de savoir construire une vision globale 360° du parcours de chaque client en vue notamment de personnaliser la relation.

Pour les GPS, c'est un véritable défi que de construire cette vision, compte tenu des domaines d'activité distincts dans lesquels ils opèrent : retraite complémentaire d'une part, assurance de personne (prévoyance, santé, épargne, dépendance) d'autre part.
La solution passe par la mise en place de l'interopérabilité des données clients sur tous les canaux de la relation client.

4. 2 - 4 Le développement de la transversalité et de l'initiative

Pour parvenir à une homogénéité de la qualité de service sur tous les canaux pour un même client, il est nécessaire d'imaginer des modes de travail plus collaboratifs que ceux que nous connaissons aujourd'hui.

Les entreprises devront se doter d'outils de travail collaboratifs facilitant ce mode de fonctionnement. Ce sont notamment des logiciels permettant de définir des groupes de collaboration échangeant entre eux sans nécessairement passer par des instances hiérarchiques.

Ils garantissent un échange direct entre les participants à une même opération ou un même projet et donnent la possibilité de recourir à des experts quelle que soit la direction à laquelle ils appartiennent. Ils constituent le socle de développement de Réseaux sociaux d'entreprise (RSE) qui fluidifient les échanges et améliorent la réactivité.

Ce mode de fonctionnement implique de créer un espace d'initiative élargi pour les collaborateurs en relation avec les clients.

Cette capacité d'initiative est indispensable pour garantir la réactivité permise par les outils collaboratifs. Elle est aussi rendue nécessaire par l'obligation de répondre rapidement et de manière pertinente à des situations qui ne sont pas prévues dans les processus standardisés.

Or, c'est bien dans les situations de « crise » que le client forge son image de sa relation avec l'entreprise.

4. 3 - L'évolution de la représentation du travail

Chaque acteur en relation avec le client doit percevoir qu'il contribue au « parcours global » du client sur les différents canaux (information, modification d'un contrat, réclamation etc…).

On appelle « parcours » client, les différents canaux et interlocuteurs auxquels le client recourt dans l'expression de sa demande et du traitement de celle-ci.

Chaque collaborateur devient contributeur d'un processus partagé, sa contribution à la qualité du « parcours » peut être évaluée. Il travaille en effet sous le regard de ses collègues, mais aussi de plus en plus souvent sous le regard du client qui bénéficie des informations de traçabilité du traitement de son dossier (il peut savoir où et quand son dossier a pris du retard).

Pour tout contributeur à la délivrance d'un service ou d'une prestation, l'appréciation de son propre travail s'en trouve modifiée.

C'est l'ensemble du processus auquel il contribue qui est évalué et c'est le client lui-même qui donne son appréciation par des dispositifs d'enquêtes.

5. Prospective : évolution probable des métiers du Développement et de la Gestion

Nous avons envisagé les évolutions technologiques des canaux de la relation client. Nous avons identifié les changements probables des comportements des clients et des modes de travail induits par le multicanal.

Compte tenu de ces éléments qui concernent toutes les entreprises de services et donc également les GPS, examinons maintenant les hypothèses d'incidences du multicanal sur les métiers du Développement et de la Gestion.

5. 1 - Les métiers du Développement

5. 1 - 1 Les métiers du commercial

Nous nous intéressons au métier de conseiller commercial au sein des agences/boutiques.

a) L'environnement des agences/boutiques

Le client notamment particulier, nous l'avons dit, est plus autonome. Il sait organiser lui-même sa recherche d'information et les évolutions de l'Internet lui permettent de réaliser lui-même ses

recherches et mises à jour d'information, des simulations/devis et si nécessaire la souscription de contrats simples.

a1) Horizon à 3-5 ans

Dans cette évolution, l'agence/boutique perd peu à peu son rôle de lieu de vente privilégié. Selon une étude récente, si 95% des contrats d'assurances et d'épargne sont aujourd'hui souscrits dans des agences, elles ne réaliseront plus que 65% de ces ventes à un horizon de 5 ans.
Déjà les agences donnent lieu à de nombreuses réflexions sur leur aménagement.
Elles se transforment peu à peu pour devenir des lieux de convivialité et de proximité. Elles s'enrichissent de bornes interactives et de murs d'images, pour permettre au client d'accéder à toute l'information sur place.

a2) Horizon à 5-10 ans

Les clients prennent l'habitude de traiter leurs entretiens face à face par écran interposé.
Un espace identifié permet de rencontrer des conseillers humains ou virtuels.
Les formats d'agences sont plus différenciés qu'ils ne le sont aujourd'hui. Un premier type de format de surface grande ou moyenne privilégie l'animation de parcours client. Un autre type de format plus petit donne la part belle aux écrans et aux murs d'images.

b) Le conseil commercial dans les agences/boutiques

Le rôle du conseiller s'inscrit dans une dynamique multicanal. Il propose à ses clients des offres de produits et de services fortement personnalisées qui ne peuvent être proposées sur Internet.

b1) Horizon à 3-5 ans

Une grande partie des demandes d'informations et des opérations administratives de gestion de comptes, de souscription et de modification de contrats standards étant orientées vers Internet, le conseiller commercial en agence/boutique intervient sur des demandes de conseils plus complexes ou plus personnalisées.
Il peut s'appuyer sur des experts qu'il invite en visio-conseil à ces entretiens pour apporter une réponse à une situation particulière ou répondre à une demande nécessitant une haute technicité.

Le temps commercial dégagé par les opérations réalisées par le client sur Internet lui permet de contribuer davantage au développement de son portefeuille. Il organise des actions commerciales locales conçues à partir d'un catalogue mis à sa disposition par sa direction commerciale.

Le poste de travail du conseiller commercial change pour intégrer l'accès à des bases de connaissances. Elles lui donnent les moyens de répondre par lui-même à la plupart des demandes de ses clients sans risque de contredire une information présente sur un autre canal.

b2) Horizon à 5-10 ans

On assiste à un transfert de plus en plus massif des opérations et transactions vers Internet.
Mais parallèlement les clients adressent de plus en plus de demandes et exigent de plus en plus de personnalisation dans les réponses.
Toutes les ressources sont mobilisées pour absorber ces demandes de contacts qui ne sont plus uniquement adressées aux centres de contacts et de gestion.

Les conseillers commerciaux en agence/boutiques répondent par téléphone et interviennent en « Chat ».

Avec le temps, on demande également au conseiller commercial d'intervenir sur les réseaux sociaux pour apporter des réponses à des objections, ou proposer des commentaires.

Le caractère contraignant des processus du « multicanal » (homogénéité des processus de traitement de la demande du client sur tous les canaux) impose des dispositifs de prise de décision favorisant l'initiative.
Le poste de travail du conseiller commercial évolue encore pour intégrer un outil de travail collaboratif. Il permet d'accéder aux « communautés » de l'entreprise sur lesquelles il s'appuie pour réaliser ces différentes tâches et prendre ses décisions (Réseaux sociaux d'entreprise).

c) Le conseiller commercial sur la plateforme téléphonique et le commercial « debout ».

Il est à noter que ces deux métiers connaissent également une transformation de leur mode de relation avec le client et de leur environnement de travail lié à l'utilisation de tous les canaux de relation client tant par le client que l'entreprise.

Les incidences du multicanal sur les activités et les modalités organisationnelles de ces deux métiers génèrent des transformations qui seront à analyser plus avant.

5. 1 - 2 Les métiers du marketing

a) Les métiers de l'analyse de la donnée

Le marketing se consacrera de plus à plus à l'analyse des données « clients ».

a1) Horizon à 3-5 ans

La « vision 360 » des clients enfin réalisée, il s'agit de tirer parti de toute cette information.
Des travaux statistiques de plus en plus avancés permettent de mieux connaître les clients et d'anticiper l'évolution de leurs attentes vis à vis des produits, des prestations et des services proposés.

Les offres, segmentées par typologie de client, gagnent en personnalisation et modularité afin de satisfaire au mieux la demande exprimée dans le respect des exigences actuarielles, réglementaires et financières liées à la conception de produits et de services en protection sociale complémentaire.

Nous assistons aujourd'hui à l'émergence du métier de « dataminer » (analyste de données) qui analyse les données « clients » des bases internes à l'entreprise. Nous observons aux USA l'émergence d'un nouveau métier, le « data scientist » (scientifique des données) qui exploite toutes sortes de sources de données « client » internes, externes, textes, photos et données issues des réseaux sociaux.

a2) Horizon à 5-10 ans

Le fonctionnement en mode « multicanal » et la meilleure connaissance des attentes des clients font émerger de nouveaux métiers dans le domaine de la « gestion de campagnes commerciales ».

Ces métiers se spécialisent dans le pilotage des « scénarios client ». Des « responsables de programmes de sollicitations multicanal » conçoivent des séquences optimisées de contacts sur les différents canaux et des « responsables de la pression des sollicitations » veillent à ce que les actions provenant de multiples canaux n'aillent pas au-delà de ce que le client souhaite.

b) Le métier de chef de produit

b1) Horizon à 3-5 ans
Le chef de produit prend de plus en plus en compte l'expérience client globale. Il s'assure que tout au long de l'utilisation du produit de couverture de protection sociale ou d'un service, le client est satisfait.
Il organise la présentation homogène de ses offres de produits et de services sur tous les canaux de la relation client.

b2) Horizon à 5-10 ans

Le chef de produit développe des activités de co-conception de produits et de services avec la contribution des clients (cf : activités industrielles en automobile, en agroalimentaire même si ces activités sont encore limitées).

Le caractère très règlementé de l'assurance de personne peut être un frein dans ce domaine. On peut imaginer malgré tout que la connaissance croissante des clients de ces produits et services leur permettent de participer demain à ces activités de co-conception d'offres de produits et de services (cf : réseaux sociaux).

5. 2 - Les métiers de la gestion

5.2 - 1 Les métiers du centre de contact et de gestion

Les métiers en centre de contact et de gestion qui utilisent prioritairement le téléphone pour leurs contacts avec les clients vont passer en mode multicanal.

a1) Horizon à 3-5 ans

Les demandes d'informations simples, les mises à jour d'informations courantes (comptes, contrats…) sont, pour une part croissante, réalisées par le client par Internet.
Comme les clients « entreprises », les clients « particuliers » prennent l'habitude d'utiliser non seulement Internet mais aussi les outils d'échanges de données dématérialisées pour réaliser toutes les opérations administratives courantes de gestion (adhésion, cotisations, gestion de compte).

Dès lors les métiers en centre de contact et de gestion se concentrent sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Les opérations réalisées sur Internet étant de plus en plus complexes, elles suscitent de nombreuses demandes d'assistance.
Ce sont les métiers de gestionnaires en centre de contact et de gestion qui assurent ce rôle d'assistance. Ils aident les clients à trouver de l'information, ils les guident dans les opérations de souscription, de gestion et de mise à jour de leurs comptes.

Ces métiers utilisent tous les canaux de relation que nous avons déjà évoqués. Le téléphone bien sûr, mais de plus en plus l'Internet et ses outils : « click to call », le Chat, le courriel, ainsi que l'ensemble des services du téléphone Smartphone et la visio-conférence.

Ils interviennent également sur les médias sociaux pour répondre aux questions laissées sur des forums, des « blogs » ou sur les réseaux sociaux.

a1) Horizon à 5-10 ans

Plusieurs mouvements sont à observer :
A cet horizon, les conseillers en agence/boutique reprennent une partie de la relation à distance avec leurs clients. Un conseiller ne peut toutefois prendre en charge qu'un nombre limité de clients. Ils traitent en priorité ceux qu'ils connaissent bien et qu'ils sont en mesure de suivre.

Les autres clients continuent à s'adresser de manière privilégiée au centre de contact et de gestion. Une partie de la clientèle échappe donc aux métiers en centre de contact et de gestion.

Malgré la tendance permanente à l'augmentation de la demande de contacts, les métiers en centre de contact et de gestion peuvent participer de plus en plus à la fidélisation des clients. Ils mettent en œuvre des opérations proactives de rebond commercial sur la base de l'identification d'événements clients.

L'expérience acquise par les métiers en centre de contacts et de gestion dans la démarche commerciale et la démarche de conseil, leur permet désormais d'intervenir en tant que « web-conseiller » sur les écrans de l'agence/ boutique, les « tablettes » et la Télévision connectée.

Ils prennent également en charge des groupes de clients spécifiques. Des expériences sont en cours vis-à-vis des malentendants par exemple ou de personnes ayant des difficultés d'utilisation ou de compréhension de la langue française.

On assiste de toute évidence à une dilution de la frontière entre commercial et gestion.

5.2 - 2 Les métiers du centre de gestion

Deux facteurs influencent l'évolution des métiers en centre de gestion :

- Les clients réalisent eux-mêmes une part croissante des opérations de mise à jour et de gestion de leurs comptes par l'intermédiaire d'Internet et des outils d'échanges de données dématérialisées.
- Les métiers en centre de contact et de gestion prennent en charge l'assistance des clients sur des questions qui aujourd'hui sont considérées comme complexes.

Il faut noter que les actes de gestion jugés complexes aujourd'hui seront simplifiés et facilités (par les outils d'échanges de données dématérialisées et la simplification des démarches administratives, etc...).

Dans ce contexte, les métiers en centre de gestion sont davantage en charge des actes de gestion à forte volumétrie (particulièrement dématérialisés) ou des actes de gestion à faible volumétrie mais nécessitant un haut niveau de technicité (anomalies ou cas résiduels), de l'assistance technique en

matière d'échanges de données dématérialisées, du contrôle d'intégrité et de cohérence des données et de la maîtrise des risques.

b1) horizon à 3-5 ans

Ces métiers prennent de plus en plus en charge des groupes de clients ayant des besoins spécifiques (grands comptes, professions spécifiques…).

b2) horizon à 5-10 ans

Ils contribuent à enrichir les bases de connaissances nécessaires aux agences/boutiques et aux centres de contact et de gestion.

Ils interviennent en assistance lors d'entretiens face à face en visio-conseil.
Ils sont sollicités par l'ensemble des acteurs en relation avec les clients par l'intermédiaire des outils collaboratifs.

Le conseiller en agence ou le conseiller en centre de contact ou de gestion peut faire appel à eux en « Chat » pour demander des avis, des précisions techniques, des éléments contribuant à la personnalisation de la réponse au client.

Ils deviennent des contributeurs essentiels sur les médias-sociaux pour répondre aux questions posées d'un haut niveau de technicité.

Ils sont mis à contribution dans le traitement de situations de crise suite à des avis négatifs sur les médias sociaux ou dans le cas de réclamations à très fort enjeux.

Leur expérience est recherchée dans la conduite des projets de modification des systèmes d'information et les projets « métier » d'évolution de l'organisation et des process.

5. 2 - 3 Les e-métiers

Les e-métiers naissent dans la sphère Internet. Beaucoup de métiers propres aux activités de l'Internet existent déjà :

- Les métiers qui créent les sites Internet (webmaster, webdesigner),
- les métiers de la communication par Internet (référenceur, responsable affiliation),
- les métiers de la gestion de contenu (journaliste Internet),
- les métiers qui ont une fonction de surveillance des échanges portant sur la marque ou les produits de la marque (modérateur, responsable e-réputation).

Mais de nouveaux métiers naissent de l'utilisation des forums, des blogs et des réseaux sociaux.
Ce sont par exemple le métier de « community-manager ».

a1) Horizon à 3-5 ans

Ce métier a principalement pour fonction :

- d'assurer une surveillance des réseaux sociaux (surveillance des discours, réponses, alertes),
- de relayer de l'information auprès des « blogueurs » influents,
- d'enrichir les sites de leur entreprise en contenus (vidéos d'experts, témoignages, conférences, livre blanc…),

- d'animer le réseau (création de « Buzz », création d'événements…).

Ce métier est confié de préférence à des collaborateurs qui manient les réseaux sociaux et Internet avec aisance.

a2) horizon à 5-10 ans

Ce métier s'enrichit de fonctions nouvelles :

- animation de pages de réseaux sociaux (ex : pages de « fans » sur Facebook),
- animation de groupes sur Twitter,
- animation de boutiques virtuelles (ex : f-boutique sur Facebook),
- animation de programmes sur la TV connectée.

Le recours à ce métier se banalise, les profils recherchés exigent davantage de compétences en marketing et des capacités de prise de parole au nom de l'entreprise pour répondre rapidement à des questions sensibles.

Mais peu à peu on voit émerger un besoin d'appropriation par toute l'entreprise des techniques de communication sur Internet et les réseaux sociaux. Les entreprises cherchent par ce moyen à multiplier les acteurs en relation avec les clients.
Tous les acteurs en relation avec les clients tendent à intégrer dans leurs métiers des activités de « community-manager ».