



LE FIGARO partner

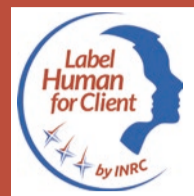
En partenariat avec



ENTRETIEN

MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO,
« L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE
DE LA RELATION CLIENT » **PAGE 2**

LABEL
HUMAN
FOR CLIENT
PAGE 3



ATOUT
LES COMPÉTENCES
SOCIO-ÉMOTIONNELLES
PAGE 5



© ISTOCK/NICEKRAY

DÉFIS HORIZON 2030

L'humain au centre du jeu économique

ENGAGEMENT

L'Institut National
de la Relation Client
parle d'une nécessité
pour la réussite
des entreprises.

© ISTOCK.COM/ NDB3000

En complément des nouvelles technologies numériques, l'INRC met en avant le rôle fondamental des compétences humaines pour la performance économique.

L'Institut National de la Relation Client (INRC) estime qu'il est urgent d'agir. Pour cette association (issue d'une mission ministérielle), la relation client revêt aujourd'hui une importance capitale. Plus qu'une simple opportunité de bien faire, elle doit représenter un nouvel atout de différenciation et de performance pour les entreprises et organisations, tant dans les rapports qu'elles entretiennent entre elles qu'à l'égard de leurs publics. L'INRC défend un credo : si la révolution digitale a accéléré et simplifié la relation client, l'usage du numérique demeure insuffisant à garantir la bonne santé des acteurs de l'économie. Aux côtés des machines, il faut donc plus que jamais miser sur l'humain ! « Nous pouvons estimer que demain, 83 % des relations clients

s'exerceront avec médiation du digital, indique Christian Pierret, président d'honneur de l'INRC. C'est pourquoi, dans une logique à la fois économique et sociétale, un grand besoin transversal de compétences humaines se fait sentir. La relation client a beaucoup évolué ces cinq dernières années par l'introduction de nouvelles technologies. Il ne s'agit donc plus seulement de disposer d'un savoir-faire, mais aussi de pouvoir compter sur un savoir-être à l'égard du client, même quand on ne le voit pas ou ne le connaît pas. » L'INRC va plus loin et souligne que, parmi les collaborateurs d'une société donnée, même ceux qui ne sont pas en relation directe avec la clientèle tiennent un rôle important dans la relation client et doivent « jouer la carte collective » avec leurs collègues. Dans cette logique, l'association plaide



© DAVID MEIGNAN

Au-delà d'une prise de conscience, il faut que la relation client soit pensée sur le long terme

CHRISTIAN PIERRET,
PRÉSIDENT D'HONNEUR INRC

pour que les entreprises puissent accompagner le développement professionnel de tous leurs collaborateurs et mise, entre autres, sur l'alternance pour mieux former les salariés de demain. L'idée générale : faire évoluer toutes ces formations, pour que, tout en s'adaptant aux supports digitaux, les entreprises puissent favoriser le dialogue, l'imagination et le débat d'idées en leur sein. L'association milite également pour qu'une filière métiers soit reconnue, au niveau national d'abord, mais aussi en Europe, autour des professionnels de la relation client. En lien avec ses entreprises adhérentes, elle promeut un label *Human For Client*, pour mettre en lumière la responsabilité sociale des sociétés et organisations engagées. « Au-delà même d'une prise de conscience

de cette problématique transversale, il faut que la relation client soit pensée sur le long terme, juge Christian Pierret. C'est là que nous pouvons être utiles, car plus de la moitié de nos entreprises témoignent qu'elles ont des difficultés à recruter dans ce domaine. Deux tiers d'entre elles lient cette difficulté à la question des compétences. Nous sommes dans une économie en pleine mutation. » Ancien ministre délégué à l'industrie aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et à la consommation (entre 1997 et 2002), le président d'honneur assure que l'État et les collectivités ont un rôle à jouer, ainsi qu'un exemple à donner. « Pour autant, je ne veux pas nier les difficultés objectives, liées aux contraintes budgétaires ou au manque de personnel. » ■

MARTIN DE KERIMEL

« Il faut investir dans l'aspect humain de la relation client »

INTERVIEW Présidente de l'Institut National de la Relation Client (INRC) et Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas, Marie-Claire Capobianco estime que les entreprises commerciales ont beaucoup à gagner en renforçant la dimension humaine de la relation client.

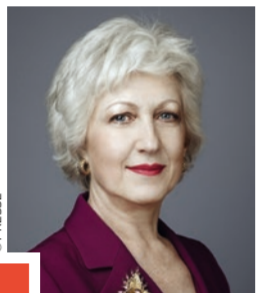
La digitalisation de l'économie n'y change rien : même si les nouvelles technologies modifient profondément les métiers de la relation client, l'attente d'une humanisation de cette même relation est forte de la part des publics des entreprises et organisations. Replacer l'humain au cœur des enjeux demeure donc une nécessité pour l'ensemble des acteurs du monde des affaires, qu'il s'agisse de structures privées ou d'entités publiques. Toutes doivent s'engager dans une démarche d'excellence. Quand le rythme du *business* paraît s'accélérer de plus en plus, cette dimension ne peut être négligée. Qu'importe le canal relationnel choisi : en face à face ou à distance, il faut privilégier cette qualité d'échange fondée sur l'écoute et l'empathie. C'est le message de l'Institut National de la Relation Client. La structure associative propose un accompagnement personnalisé aux entités qui veulent faire mieux en la matière. Les solutions offertes sont nombreuses : diagnostic de la situation, formations, définition d'un plan d'action, labellisation RSE. Marie-Claire Capobianco, Présidente de l'INRC et Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas, y voit autant d'atouts de performance.

PROPOS
RECUEILLIS
PAR
MARTIN
DE KERIMEL

LE FIGARO. En quoi la performance d'une entreprise dépend-elle de la qualité de la relation qu'elle entretient avec ses clients ?

Marie-Claire CAPOBIANCO. La performance d'une entreprise dépend nécessairement étroitement de la satisfaction de ses clients et de la confiance qu'ils lui accordent. Elle est également liée à sa stratégie, à la qualité de ses produits, à la maîtrise des coûts et à d'autres paramètres, mais le cœur du réacteur reste la qualité de la relation client. Dit de façon

beaucoup de choses. Son apport est incontestable ! Pour autant, dans le domaine de la relation client, il y a toujours un moment où le besoin d'écoute et d'empathie se fait sentir. J'en témoigne pour le secteur de la banque : que ce soit dans la gestion patrimoniale comme auprès de la clientèle entreprises, nos salariés doivent délivrer des conseils précis et pertinents. Le marqueur de différenciation positive, c'est la façon attentive et chaleureuse dont ils le font. Aujourd'hui, la technologie nous aide à avoir une connaissance de plus en plus fine des préférences de nos clients. Elle permet aussi de simplifier les process et de rendre la vie du client plus fluide au quotidien. Il faut donc investir dans le digital pour gagner en efficacité, mais également dans l'humain pour gagner en excellence client. Les entreprises l'ont



MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO

Il y a toujours un moment où le besoin d'écoute et d'empathie se fait sentir

familière, il faut que les clients y « trouvent leur compte ». On peut aussi parler des salariés : pour avoir des clients satisfaits, il faut des collaborateurs qui croient en ce qu'ils font et en soient satisfaits.

Le développement de la technologie favorise-t-elle une meilleure relation client ?

Les transformations du monde s'accroissent et le digital simplifie

compris, même s'il faut continuer à battre en brèche l'idée selon laquelle « le digital va supprimer l'humain ».

Comment l'INRC se positionne-t-il pour aider les entreprises à viser l'excellence en termes de relation client ?

L'INRC mène une action de sensibilisation à l'importance stratégique de la relation client. L'Institut peut donc intervenir en conseil sur toute la



chaîne de la relation, sachant que la qualité d'ensemble, quel que soit le canal d'interaction, face à face ou en ligne, peut être matérialisée par l'obtention du label INRC. Nous accompagnons en amont les entreprises qui veulent obtenir ce label *Human For Client* et, après coup, pouvons continuer à les aider à garder une qualité de service conforme. Notre Institut travaille aussi sur la certification des compétences socio-émotionnelles. C'est une première et cela permettra de poser un référentiel sur une autre dimension que celle des compétences techniques. Les entreprises y gagneront une capacité à mieux comprendre ce qui se passe entre elles et leurs clients. Elles pourront compter sur des collaborateurs au bon niveau de compétences comportementales.

critique dans sa façon de qualifier les prestations qui lui sont proposées. Il est aussi intéressant de parler de la Relation client comme d'une filière métiers. Aujourd'hui, cette activité se structure dans les différents secteurs de l'économie, mais sans référentiel de compétences commun. Une qualification générique permettrait à ceux qui travaillent dans ce domaine de développer leur employabilité, quel que soit leur secteur d'activité.

Pour mieux comprendre les entreprises, l'INRC a un atout : son comité d'orientation opérationnelle...

En effet. La gouvernance de l'INRC s'appuie sur deux comités : un comité stratégique et un comité d'orientation opérationnelle, ce qui constitue une singularité. Cette dernière instance intervient notamment dans la délivrance du label. Outre l'équipe labellisation, elle réunit des représentants des syndicats patronaux et des syndicats de salariés. C'est une force !

La France est-elle bien placée dans le domaine de la relation client ?

Oui, mais il y a toujours des marges d'amélioration. Nos entreprises sont face à un public exigeant, plutôt

Human For Client : un outil pour progresser

RÉFÉRENCE

L'INRC propose aux entreprises de s'engager avec lui autour d'un label : *Human For Client*. Explications.

Stéphane Sylvestre est le directeur général d'A Cappella, un centre d'appels à Amiens, au statut de société coopérative et participative. Son activité principale : le traitement d'appels entrants, mails et messages sur les médias sociaux, pour des sociétés de secteurs variés (distribution, négoce, services aux entreprises, banques, mutuelles, distribution d'énergie). « Dès 2009, nous avons obtenu le précédent label de l'INRC, basé sur la responsabilité sociale, un complément logique de notre statut, témoigne Stéphane Sylvestre. Aujourd'hui, l'appellation *Human For Client*, adossé à des normes internationales, renvoie à l'humain. Cela répond au mode de management de nos personnels et à notre conviction de la valeur ajoutée que l'être humain apporte dans la relation client. » Stéphane Sylvestre compte sur la restitution de l'audit effectué par l'INRC pour qu'A Cappella progresse encore. Le label précédent l'avait incité à signer davantage d'accords d'entreprise et à mettre en place une enquête annuelle RSE auprès de ses salariés.



STÉPHANE SYLVESTRE, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'A CAPPELLA

La satisfaction des collaborateurs

Rémy Storch, lui, est le responsable du Centre de relation client du réseau La Poste. Cette entité reçoit et traite l'ensemble des appels émis vers les bureaux de poste. En renouvellement du précédent, le label *Human For Client* lui a été attribué en décembre dernier. « La satisfaction de nos clients passe par le bien-être de nos collaborateurs, estime Remy Storch. Après les avoir consultés, nous avons mis en place un dispositif permettant d'améliorer leurs conditions de travail, comme avec la création de salles zen, la possibilité de suivre des cours de Pilates...

ou encore en leur donnant la possibilité de faire des dons du sang pendant leur temps de travail. Notre management a également évolué : les évolutions au sein de la direction sont notamment co-construites avec eux. » Avec l'INRC, il travaille aussi à une meilleure évaluation des compétences socio-émotionnelles de ses collaborateurs.

Le respect du paritarisme

Dans la logique de l'INRC, c'est un comité indépendant et paritaire

composé de représentants d'entreprises, de salariés et de la société civile qui décerne le label. Yves Ledoux représente la CGT au sein de ce comité. « Je fais partie de ceux qui pensent que ce label n'est pas une fin en soi, mais qu'il marque la volonté d'une entreprise d'aller vers de meilleures pratiques. 57 % des indicateurs du référentiel sont liés à l'amélioration des conditions de travail : nous trouvons cela intéressant. De mon point de vue, le label peut viser des dossiers différents, mais il ne peut s'inscrire en dehors de relations sociales apaisées dans l'entreprise. » ■ **M.K.**



PHOTO: BURNASTOCK

ENGIE COFELY : LE LABEL DÉCLINÉ EN B TO B

La société ENGIE Cofely est encore en pleine démarche de labellisation. La spécificité de cette entreprise spécialiste des services en efficacité énergétique : elle ne s'adresse pas aux particuliers, mais aux entreprises. « Or, en B to B, la culture client n'est pas forcément innée, indique Céline Forest, membre du comité exécutif en charge de l'expérience client et de la communication. Pour la mettre en place chez nous, je me suis appuyée sur ce qui se faisait déjà en B to C, tant il s'avère que les frontières entre les deux activités sont aujourd'hui de plus en plus poreuses. On a travaillé sur la culture de notre entreprise pour l'adapter aux marchés et enjeux B to B. Un label centré sur l'humain correspond pleinement à nos valeurs : le digital permet certes d'effectuer des tâches qui ont peu de valeur ajoutée, mais il est important qu'il se place au service de l'humain dans l'entreprise. On se trouve alors dans une logique de symétrie des

attentions : il n'y a pas de client heureux si les collaborateurs ne sont pas au centre de nos préoccupations. Être labellisé permettra de mettre cette idée en avant et de fédérer les équipes sur le sujet. » ENGIE Cofely compte renforcer sa politique de formation continue sur le volet des compétences socio-émotionnelles et a mis en place de nouveaux outils de relation client, dont une baromètre à chaud. « L'idée est qu'après chaque intervention, et avec l'aide d'une tablette, un technicien puisse poser des questions à notre client sur sa satisfaction. Au-delà de la note, cela crée un dialogue et induit donc une nouvelle posture d'écoute. Quand le technicien retourne en agence, il peut alors débriefer son manager de manière précise et ainsi favoriser une nouvelle proximité relationnelle. Obtenir le label serait une reconnaissance pour nos équipes et permettrait d'identifier de nouveaux points de progression. » ■ **M.K.**

QUESTIONS À...

Michel Guido
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'INRC

L'INRC peut accompagner l'entreprise à chaque étape

LE FIGARO. Comment présenteriez-vous le label *Human For Client* ?
Michel GUIDO. En 2004, une mission ministérielle avait permis d'élaborer un premier label de ce type, centré sur la relation client à distance. En 2014, la création de l'INRC a offert la possibilité aux entreprises de prendre le relais de l'État et d'embrasser la relation client dans son ensemble. Un livre blanc est paru : il définissait les grandes lignes du nouveau label. L'idée était de mieux impliquer les PME, de privilégier une approche progressive et de s'ouvrir au marché européen. Un travail de fond a permis de définir le référentiel, croisé avec les normes internationales. En 2018, nous avons proposé aux entreprises préalablement labellisées de les accompagner vers le nouveau label. Désormais, il est véritablement lancé sur le marché.

De quelle manière travaillez-vous avec une entreprise qui souhaite obtenir le label ?

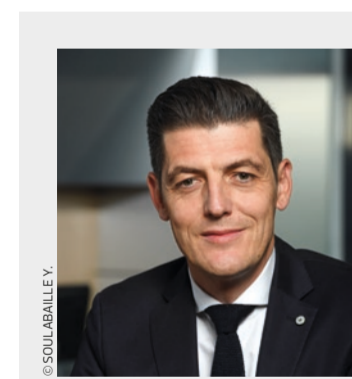
Après validation de la candidature par notre comité de labellisation, l'entreprise travaille sur son dossier pour répondre au

cahier des charges. Sur la base de ces éléments, nous envoyons un auditeur étudier ce qui se passe dans l'entreprise, en France ou à l'étranger, dès lors que le site adresse le marché français. Seul le comité de labellisation se prononce sur l'attribution du label pour trois ans et le nombre d'étoiles obtenues par l'entreprise, à qui une restitution est faite. Un point d'étape est prévu après un an et demi. L'INRC peut accompagner l'entreprise à chaque étape de sa démarche.

En quoi le label est-il utile aux collaborateurs des entreprises ?

Il est intéressant de travailler dans une entreprise qui s'engage dans cette démarche de labellisation. Cela l'aide à se structurer. Avant de communiquer en externe, certaines sociétés le font en interne pour que la labellisation soit un travail collectif. Nos auditeurs, eux, s'adressent à tous les acteurs : dirigeants, instances représentatives, collaborateurs en poste. *Human For Client* est le premier label à associer performance sociale et performance économique. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M.K.



TÉMOIGNAGE...

Frédéric Proville

TELEPERFORMANCE
PRÉSIDENT DE LA RÉGION FRENCH SPEAKING MARKET

Une relation plus fluide et enrichie

« Le groupe Teleperformance est le leader mondial de la relation client externalisée. Les donneurs d'ordre du French Speaking Market sont situés sur le marché français de la relation client, dans les secteurs de l'énergie, de la bancassurance, des services financiers, des télécommunications, du transport, de la logistique et des services publics. En fonction de la demande de nos clients, nous intervenons à partir d'entités en France, en Tunisie, au Maroc, à Madagascar et au Liban. La relation client a beaucoup évolué au cours des dernières décennies et s'est accélérée avec la transformation digitale. Le niveau d'exigence des clients a augmenté : ils sont aujourd'hui en attente d'une relation

avec les entreprises beaucoup plus fluide, immédiate et enrichie. L'enjeu pour nous est d'accompagner nos donneurs d'ordre dans cette transformation. Notre conviction se résume en une phrase : chaque interaction compte. Nous parlons aussi de symétrie des attentions : dans le quotidien de l'entreprise, nous accordons autant d'importance à la qualité de l'expérience collaborateur qu'à celle du client. L'automatisation ne remplace pas le conseiller : elle le complète, "l'augmente" pour améliorer le service fourni au client. Elle se combine avec plus d'intelligence émotionnelle et d'empathie, pour consolider ou renouer le pacte de confiance du consommateur avec l'entreprise ou la

marque. C'est la promesse de valeur que nous portons sur le marché. Les directions de la relation client ou de l'expérience client ont pris de plus en plus d'importance au sein des comités de direction. Cela témoigne d'une volonté de mettre l'expérience client au cœur de leur stratégie. L'externaliser permet à chacune de se concentrer sur son cœur de métier. L'INRC ? En tant que membres fondateurs, nous partageons la conviction qu'il faut valoriser les métiers de la relation client. Nous avons aujourd'hui une formidable opportunité de faire évoluer la filière. Il est aussi positif de pouvoir réfléchir à l'évolution de notre marché avec d'autres acteurs de notre secteur. » ■



TÉMOIGNAGE...

Édouard Carle

BABILOU
CO-PRÉSIDENT FONDATEUR

Établir et renforcer le lien de confiance

« Notre premier métier consiste en la création et la gestion de crèches. Aujourd'hui, 150 collectivités nous font confiance pour leurs administrés. 10 % de nos places sont réservés par des groupes étatiques (ministères, préfectures...) et une grosse partie par des entreprises pour leurs salariés. Les canaux de la relation client ? Nous avons compris que, pour bien s'occuper des enfants, il fallait d'abord être l'employeur de référence du secteur. Dans un contexte de pénurie de professionnels qualifiés, plus nous serons de bons employeurs, plus on diminuera l'absentéisme, la souffrance au travail et le turnover. Notre qualité d'accueil passe par cela. Les

parents peuvent venir directement à notre rencontre. Pour ceux qui ne peuvent pas toujours accompagner leur enfant le matin ou venir le chercher le soir, nous avons créé une application digitale. Les professionnels y détaillent leur travail de la journée, individuel et collectif, ce qui permet d'établir un lien de confiance entre les parents et la crèche. Le digital doit nous servir à renforcer ce lien, à améliorer la qualité de notre relation client, mais l'accueil d'un enfant passe par l'humain, pas par l'intelligence artificielle. Tous les ans, pour mesurer la satisfaction des familles dans chaque établissement, un questionnaire leur est remis. Babilou obtient des notes supérieures

à celle de la moyenne des entreprises du secteur. Cela ne veut pas dire qu'il faille s'en contenter, au contraire ! Nous prévoyons de faire évoluer notre application digitale pour qu'elle mesure la satisfaction des familles en temps réel. L'excellence de la relation client repose sur des exigences relationnelles, opérationnelles et organisationnelles. Des marges de progression existent toujours. Nous nous sommes engagés avec l'INRC dès 2004, à l'invitation de BNP et d'Engie, qui sont aussi nos clients. Ce qui nous séduit, c'est cette réflexion autour de l'humain, de la formation, de l'emploi, de la performance sociale et de la certification. » ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M.K.

Relation-client : des marges d'amélioration

ÉTUDE

Majoritairement satisfaits, les Français jugent possible d'améliorer encore leurs relations avec les entreprises et services publics.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARTIN DE KERIMEL



Les chiffres sont positifs : conduite fin 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2 008 personnes, une enquête de Praxidia, une filiale du groupe Teleperformance, conclut qu'une large majorité de Français est satisfaite de la relation client qu'elle entretient avec les entreprises (90 % d'opinions favorables) et les services publics (61 %). Ces données placent la France en position favorable : elle est ainsi dans le peloton de tête des pays étudiés pour le premier item et proche de la moyenne européenne pour le second. « On note que les niveaux de satisfaction sont plus hauts qu'en 2014, complète Éric Klipfel, chief operating

officer chez Praxidia. Est-ce que cela veut dire que le plus dur est fait ? Non. Nous relevons aussi le nombre de personnes qui se disent très satisfaites et les chiffres démontrent qu'il y a encore des efforts à faire ». Le taux n'est en effet que de 12 % pour le privé et de 5 % du côté public.

Le face à face en priorité

Dans le détail, l'enquête montre également que, malgré l'essor marqué des canaux digitaux de relation, le face à face demeure le mode privilégié pour les Européens (88 %

de satisfaits). Il devance largement le mail (72 %), la messagerie instantanée (70 %) et le site Internet (67 %). « Si c'est une machine qui répond, il faut que cela soit rapide et précis, que cela n'amène pas le client vers une autre source d'information. Quelqu'un en face de vous ne peut pas s'échapper. Quand un vrai dialogue s'installe, cela suscite bien sûr de la confiance. » L'étude s'est penchée aussi sur plusieurs secteurs de l'économie. Conclusion : les Européens considèrent comme de « bons élèves » l'hôtellerie et le commerce, tandis

que les télécoms, les transports urbains et l'énergie apparaissent en retrait. La bancassurance, elle, suscite à la fois beaucoup d'enthousiasme et beaucoup de déception. « Attention : cela ne veut pas dire que les secteurs qui sont mal notés sont ceux qui font le moins d'efforts, relate Éric Klipfel. Les taux d'enchânement restent, eux, logiquement supérieurs là où les clients peuvent être en contact direct avec une personne. » Autre enseignement de l'étude Praxidia : chaque étape de la relation client est importante. S'il apparaît

(logiquement) plus compliqué de faire vivre à son client une expérience mémorable en cas de service après vente, de livraison ou de réclamation, le risque de négativité est le même tout au long d'une chaîne démarrant à la simple prise d'information. C'est dire encore une fois l'importance du facteur humain : parmi les types d'efforts et facilitateurs répertoriés par l'étude, la qualité relationnelle est le premier facteur qui aidera à rendre la perception de la relation fluide et non contraignante. Les Européens sont aussi attentifs au fait que peu de démarches leur sont imposées et qu'ils sont bien suivis dans leurs demandes. À l'inverse, la non-personnalisation et les délais émergent comme premières sources de tension dans la relation client.

Et le public ?

L'éducation et le transport scolaire figurent parmi les secteurs publics les mieux notés pour leur relation client, vis-à-vis des personnes interrogées en France. L'enquête Praxidia donne aussi des indicateurs sur les services de l'emploi : 64 % des Français sondés jugent bonne l'information délivrée sur les offres disponibles et 56 % en sont satisfaits pour leur aide à la recherche d'un nouveau poste. Ils ne sont toutefois plus que 50 % à s'estimer d'accord pour les juger utiles dans la recherche d'un emploi et 46 % à considérer cette recherche facile. ■

PASSEZ PLUS DE TEMPS AVEC VOS ENFANTS, CHANGEZ DE JOB, DEMISSIONNEZ.

CADREMPLOI AYEZ L'AMBITION D'ÊTRE HEUREUX.

Le meilleur moyen de porter cette mission d'intérêt général,

ERIC LESTANGUET

Au-delà des seules compétences techniques

OUTIL

À destination des entreprises, l'INRC a mis en place un dispositif d'évaluation des collaborateurs, basé notamment sur les compétences socio-émotionnelles.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARTIN DE KERIMEL

C'est une évidence : les compétences « techniques » de ses collaborateurs font partie des éléments essentiels pour la performance d'une entreprise. En complément, une notion anglo-saxonne est de plus en plus populaire dans les milieux RH : les *soft skills*. En France, on parle de compétences socio-émotionnelles. Un phénomène auquel l'INRC s'intéresse de près ! L'association a créé un « passeport client », qui permet aux entreprises d'évaluer leurs collaborateurs dans le domaine de la relation client. Élaboré en deux « visas », ce dispositif intègre un volet complet lié aux compétences socio-émotionnelles. « Avec les partenaires sociaux, nous avons mis sur pied un outil inter-branches, explique Michel Guido, directeur général de l'INRC. En France, c'est la première fois que le CNPP reconnaît une certification liée

aux compétences socio-émotionnelles. Désormais, notre offre de service aidera les entreprises à mieux comprendre les aptitudes de leurs collaborateurs et à recruter les bons profils. Pour aller plus loin, nous comptons aussi élaborer une certification des managers intermédiaires. »

Les entreprises se mobilisent

Nadia Medjad est passionnée par les compétences socio-émotionnelles. Médecin de formation, cette experte en neuropédagogie a pu collaborer avec l'INRC pour la définition du référentiel. « Après le monde scientifique, les entreprises commencent à s'emparer du sujet, explique-t-elle. On peut répartir ces compétences en cinq blocs : conscience et connaissance de soi, capacité à autoréguler ses émotions, conscience sociale, compétences relationnelles et capacité à la prise de décisions éthiques. » L'experte reconnaît qu'elles sont encore difficiles à évaluer. « Il n'existe pas pour elles d'outil équivalent au quotient intellectuel, qui mesure, lui, les compétences cognitives. Rien qui se soit encore imposé au niveau international, en fait. Pour répondre aux demandes de



l'INRC, un collègue et moi avons donc étudié la manière dont eux évaluaient une relation client, le découpage des étapes entre le moment où, dans une entreprise, un collaborateur accueille un client et celui de la conclusion de leur entretien. Ensuite, on a réfléchi à la manière dont les compétences socio-émotionnelles pouvaient s'intégrer à ces étapes. Avant même que le collaborateur puisse proposer une solution au client ! » Nadia Medjad est dit optimiste : elle pense que la notion de compétences socio-émotionnelles va continuer à faire son chemin dans le monde économique. Elle dit aussi que les entre-

prises et leurs salariés ont beaucoup à gagner, d'abord parce que c'est là-dessus que l'humain se démarque encore de la machine. « Le digital nous remplace aujourd'hui dans la plupart de nos tâches cognitives : traduire un livre, diagnostiquer une maladie, faire des calculs sophistiqués. Il manque cependant aux machines les capacités humaines à travailler en groupe, à se relier aux autres, à se prendre en charge soi-même. L'avantage de toutes ces compétences, c'est qu'on peut les acquérir et les améliorer au fil du temps. Et bien sûr qu'elles ne seront pas obsolètes dans dix ans, à l'inverse de certaines compétences

techniques. » Un atout d'employabilité et pour l'évolution professionnelle, donc. Nadia Medjad conseille aussi aux entreprises de réfléchir dans la durée. Elle voit beaucoup de positif dans la prise en compte des émotions (positives ou négatives) dans l'entreprise : « Elles sont la clé de la motivation. Les compétences socio-émotionnelles sont transversales. Toute structure économique verra son fonctionnement fluidifié si la confiance vient y remplacer la peur et le stress. C'est justement le plus grand challenge des entreprises que d'établir une relation de confiance avec leurs clients. » ■

Le soutien d'une Fondation

L'INRC appuie son action sur une Fondation : elle accompagne les porteurs de projets qui placent, eux aussi, l'humain au centre de la relation client. Pour les sélectionner, le comité exécutif de la Fondation se réunit une fois par trimestre et a défini trois thématiques : valeur sociale et sociétale des entreprises ; mutation des métiers et anticipation des compétences ; conjugaison des intelligences artificielle (IA) et humaine (IH) avec appui des sciences cognitives. Les projets choisis doivent associer efficacité opérationnelle et accompagnement des publics (salariés, citoyens, personnes en rupture de parcours professionnel, etc.). « Une Fondation est apparue comme le meilleur moyen de porter cette mission d'intérêt général et le caractère socialement inclusif de notre démarche, explique Eric Lestanguet, membre fondateur de l'INRC, président du comité exécutif de la Fondation et Directeur Métier Solutions BtoC ENGIE. Les projets sont soutenus par des moyens humains et financiers, venus de mécènes ou de partenaires publics (nationaux ou européens). Pour l'heure, ceux que nous

accompagnons sont en général issus de la sphère privée. » Il peut s'agir de programmes de recherche, de formation, d'expérimentation ou de sensibilisation du public. Eric Lestanguet souligne que les entreprises qui financeront la Fondation par le mécénat bénéficieront d'avantages fiscaux. « Il peut s'agir d'entreprises de toute taille. Plus que jamais, l'expérience client est un élément de conquête et de rétention des clients. Au-delà des produits et services qu'elle propose, c'est là-dessus qu'une entreprise peut faire la différence. » Un point de vue que partage Denis Jacquet. Cet entrepreneur a déjà bénéficié d'un partenariat de la Fondation INRC. En novembre dernier, il a réuni plus de 80 intervenants autour de la première édition de Day One, un sommet international consacré au développement digital et à son impact sur l'économie. « Un événement ouvert à tous, innovateurs, scientifiques, représentants de start-ups, etc. Les décisions que ces acteurs initient peuvent ensuite être reprises par dix, cent ou mille autres. » Denis Jacquet mise sur le numérique, mais estime lui aussi nécessaire de préserver l'aspect humain de la relation client. Il veut aller plus loin avec l'INRC : « Nous avons invité les entreprises de Day One à y adhérer. Du coup, ces prochaines années, l'INRC participera à l'organisation de Day One. Nous avons la même logique de laboratoire d'idées et déterminerons ensemble des cas d'études. Notre association permettra alors de leur donner plus d'impact. » ■ MK.



ERIC LESTANGUET



JEAN-PIERRE CHEDAL

» JEAN-PIERRE CHEDAL, Représentant CPME au Comité d'orientation opérationnelle de l'INRC

« Les compétences socio-émotionnelles permettent une communication mieux établie, plus proche des attentes du consommateur. Elles reposent notamment sur l'accueil, la pertinence et une certaine forme d'empathie. Il est important qu'une relation client s'appuie sur une communication souple, conviviale et mature, dans un environnement d'entreprise adapté. Dans plusieurs secteurs d'activité économique, l'information délivrée au consommateur et les méthodes utilisées pour l'aider dans ces décisions sont assez « élaborées ». Les compétences socio-émotionnelles demandent donc à être mieux suivies, aussi. Établir un référentiel des compétences socio-émotionnelles revient ainsi à atteindre un objectif qualité. Développer ces compétences, pour les entreprises comme pour les salariés, c'est du gagnant-gagnant. L'entreprise est faite pour gagner de l'argent, faute de quoi les meilleures volontés s'essouffent. Cependant, aujourd'hui, il faut bien dire que l'environnement et les lieux de travail ont changé, tout comme l'état d'esprit des gens qui travaillent. Dès lors, certifier des compétences socio-émotionnelles doit permettre à l'entreprise de s'inscrire dans un schéma où sa culture et l'engagement des collaborateurs sont au cœur du débat. Les nouvelles technologies viennent

Deux témoins de la vision des entreprises

TERRAIN En associant des représentants des partenaires sociaux, le Comité paritaire d'orientation opérationnelle de l'INRC offre à l'association une vision concrète des enjeux des compétences socio-émotionnelles pour les entreprises. Deux des membres du Comité livrent leur point de vue sur cette dimension cruciale de la relation client.

apporter des moyens supplémentaires à la relation client : dès lors que l'éthique et le respect sont bien présents dans cette relation, on ne peut pas dire qu'elles constituent un frein ! Au contraire, elles sont un véritable atout, sans pour autant se substituer aux individus, lesquels restent les maîtres du système. Que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, la relation client est toujours un moment privilégié au cours duquel le consommateur et l'entreprise échangent pour mener une action positive. Les compétences socio-émotionnelles concernent évidemment toutes les entreprises : les facteurs de succès face aux clients sont à peu près les mêmes partout. »

» ISABEL LEJEUNE-TÔ Représentante CFTD au Comité d'orientation opérationnelle de l'INRC

« Parce qu'elle est interpersonnelle, la relation client suppose une capacité d'écoute et d'empathie, qui, jusqu'à présent, n'était pas réellement « mesurée » par les entreprises, alors même qu'elle est indispensable à une bonne relation avec les clients. On pensait que les collaborateurs étaient plus ou moins aptes à la relation client, que certains, naturellement, avaient plus de dispositions ou de qualités pour cela. En réalité, les compétences socio-émotionnelles peuvent évoluer au fil du temps ! C'est là tout l'intérêt d'une démarche qui vise à mieux les définir : parce que la plupart des entreprises

d'aujourd'hui placent le client au cœur de leurs préoccupations, il est important de mesurer objectivement la maîtrise ou pas de ces compétences par les collaborateurs, ainsi que de prévoir de parcours de formation qui permettent de les acquérir ou de les perfectionner. Pour établir son référentiel, l'INRC s'est concentré sur la valeur ajoutée que représente la dimension humaine dans la relation client, en tenant compte aussi de l'introduction croissante de

l'intelligence artificielle. Il était difficile d'aller dans la technique propre à chaque secteur, mais certains éléments de comportement des collaborateurs sont transverses et communs à toutes les activités. Pour nous, l'intérêt de définir un référentiel est aussi d'aider les travailleurs à apprécier leur montée en compétences et à valoriser leurs parcours professionnels de manière objective et pas seulement en expliquant qu'ils ont travaillé dans telle

ou telle entreprise. Le paritarisme de notre Comité au sein de l'INRC a permis de croiser la vision que chacun avait de ce qui est nécessaire à une bonne relation client. C'est à nous désormais, parties prenantes de ce référentiel, d'en faire la promotion, auprès des employeurs comme des salariés. Désormais certifié, il faut que les entreprises s'en emparent et qu'il soit déployé sur tout le territoire. » ■ PROPOS RECUEILLIS PAR MK.



ISABEL LEJEUNE-TÔ

Donnez une raison d'être(s) à votre business !

Label Human for Client by INRC

Pour tout savoir sur le **PREMIER LABEL RSE RÉSOLUTION ORIENTÉ CLIENT** contactez-nous : contact@inrc.fr

Un concept unique et international au service de la relation client

INNOVATION

Installé à Nice, l'INRC Lab' associera le monde de la recherche à celui des entreprises. Présentation.

Anticiper et favoriser la production des outils, méthodes et services opérationnels qui feront la relation client de demain, pour la performance des entreprises : c'est la mission de l'INRC Lab', nouveau projet soutenu par la Fondation INRC. Cette structure est en phase de préfiguration à Nice. Elle s'appuiera sur un concept de recherche collaborative et d'expérimentations appliquées. « La Fondation INRC porte ce projet collectif, qui sera également une occasion pour le public et le privé de travailler ensemble, souligne Michel Guido, directeur général de l'INRC. Notre objectif est que les recherches débouchent sur une offre concrète de produits et de services. » En un lieu unique, baptisé « Les Stu-

PROPOS RECUEILLIS PAR MARTIN DE KERIMEL



© ISTOCK.COM/ND3000

dios», elle permettra de rassembler les expertises des entreprises et celles de chercheurs en sciences humaines pour inventer de nouveaux modes relationnels au service des clients. « Les entreprises d'aujourd'hui envisagent l'expérience utilisateur autour de l'intelligence artificielle, des outils CRM, chatbots, serveurs vocaux, sites Internet, algorithmes et applications mobiles, note Philippe Laulanie, vice-président de l'INRC, en charge du suivi du projet Lab'. Jusqu'à alors, les Labs qui peuvent exister dans les entreprises se consacrent principalement à ces innovations technologiques. Le nôtre s'intéressera prioritairement aux aspects humains de la relation client. » D'un point de vue scientifique, le Lab' a été imaginé pour être ouvert à des médecins, ergonomes, psychologues et sociologues, notamment. L'entité disposera d'un espace de travail dynamique dédié au coworking, de salles de recherche et d'un plateau de tournage aux décors modulables

(boutique, agence bancaire, restaurant, call center ou appartement individuel, par exemple). L'idée est en effet qu'elle ne limite pas ses activités à un seul domaine d'activité, mais croise les expériences pour plus d'efficacité. « Le Lab' sera donc aussi un outil multisectoriel », confirme Philippe Laulanie.

Progressivement mise en place cette année, la structure devrait être plei-

nement opérationnelle dès l'an prochain. « Dès le second semestre cette année, et en fait dès lors que les moyens logistiques seront en phase d'installation, nous chercherons nos premiers membres entreprises. » Celles qui sont déjà engagées dans l'INRC sont évidemment en première ligne. Pour autant, pas question de s'en contenter : ouvert sur la cité, le Lab' devrait également « recruter » localement et vise à intégrer les solutions qu'il définira auprès de sociétés sur le terrain. Le Lab' apportera donc d'importants bénéfices en faveur du développement local, mais fera également rayonner ce centre d'innovation et la Métropole de Nice au niveau international. D'une part, car le Studio aura vocation à accueillir des chercheurs venant de tous horizons. D'autre part, parce que les innovations provenant du monde entier pourront être testés en faveur de la cité niçoise.

Conformément à sa motivation, l'INRC part du principe que la technologie apporte beaucoup, mais que c'est l'humain qui doit être au cœur des enjeux sociaux et économiques. Tout miser sur le numérique est une erreur. Dans la filière de la relation client, « même quand on place des machines au milieu, le contrat de relation client lie d'abord deux êtres humains, rappelle Philippe Laulanie. Réussir à avoir une relation client des relations humaines d'excellence constituera la zone de recherche qui sera la nôtre. » ■

Une mise en place rapide

DANS UN MONDE QUI CHANGE, CHOISISSEZ UNE BANQUE À 2 PAS ET À 2 CLICS.



BIENVENUE DANS UNE BANQUE PROCHE DE VOUS

- Des experts à vos côtés
- Un accompagnement personnalisé de vos projets
- Des applis et services digitaux performants, accessibles à tout moment

www.mabanque.bnpparibas*



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

* Coût de connexion selon votre opérateur. BNP Paribas, SA au capital de 2499597122€, siège social : 16 boulevard des Italiens, 75009 Paris. Immatriculée sous le n° 662 042 449 RCS de Paris. Identifiant CE FR76 662 042 449. ORIAS n° 07 022 735.

QUESTIONS À...

Christian Estrosi

MAIRE DE NICE, PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

L'INRC Lab' partage notre ADN territorial

LE FIGARO. Pourquoi avoir choisi d'accueillir l'INRC Lab' à Nice ?

Christian ESTROSI. En fait, c'est l'INRC qui a choisi Nice et sa Métropole, terre d'innovation et laboratoire d'expérimentation à ciel ouvert disposant d'atouts exceptionnels pour accueillir un projet exceptionnel : deuxième aéroport de France, pôle d'échange multimodal unique en Europe, Eco-Vallée... et place de l'humain au cœur de toutes ses démarches. L'INRC Lab', dont la vocation est de travailler au renforcement des relations humaines et à l'innovation sociale par la mise en œuvre des connaissances et technologies les plus récentes, partage notre ADN territorial.

Quand et où sera-t-il opérationnel ?

J'avais annoncé, fin 2017, l'installation de l'INRC Lab' à Nice. C'est chose faite depuis début janvier. Notre partenaire est, pour une période qui va courir sur 12 à 18 mois, installé dans notre pépinière d'entreprises, au cœur de l'Eco-Vallée. Avec notre soutien, le temps qui s'ouvre est celui de la préfiguration, des études puis de la mise en œuvre

du Lab' proprement dit, au sein de l'Eco-Vallée, en lien avec les groupes nationaux, membres de l'INRC, et les acteurs locaux.

Comment les acteurs économiques du territoire peuvent-ils s'engager auprès de l'INRC ?

En prenant contact, simplement ! Au niveau national, et c'est ce qui, tout de suite, m'a plu, l'INRC réunit, dans une dynamique commune, de grands groupes et les syndicats, patronaux et de salariés, dans toute leur diversité. C'est cette union d'ac-

teurs différents mus par un même souci du bien-être humain que portent la Fondation INRC et le Lab'. De nombreux acteurs économiques locaux partagent cette approche et pourront s'inscrire dans l'écosystème de l'INRC Lab' au même titre que les acteurs internationaux pour donner un sens à l'action d'entreprise en l'inscrivant dans des démarches telles que le label RSE Human for Client, la mise en œuvre d'outils d'accompagnement des collaborateurs dans la transformation digitale, la recherche et l'innovation dans les relations humaines. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M.K.