



Bianca ROATIS

Directrice, expérience client, relation client, data et membres du CODIR chez Suez Recyclage et Valorisation France

Comment intégrer le “nouveau design de l’expérience client” et les enjeux de la RSE dans les transformations de la Relation Client ?

Quelle est la situation chez Suez?

En tant que Directrice expérience client, relation client et Data chez Suez Recyclage et Valorisation branche Entreprise, je vais vous partager le chemin de Suez. Nous avons plus de 50 000 clients « entreprise ». Avant 2015, notre expérience client était très traditionnelle. Derrière ce mot, nous plaçons plusieurs adjectifs et diagnostics. Nous avions une relation client très locale qui convenait parfaitement à nos clients, parfois en silo, et qui était souvent portée et incarnée par les équipes commerciales. À l’époque, nous avions des canaux digitaux assez restreints et seulement deux canaux de contact. Il était très difficile de mettre en place un plan de progrès et de performance pour assurer la performance des processus, ni d’être aligné avec les attentes de nos clients.

En 2015, pourquoi renforcer l’écoute client?

Dans la feuille de route stratégique à l’époque, nous avons mis la relation client au cœur de nos enjeux de différenciation parce que nos clients en exprimaient le souhait. Pour renforcer l’écoute client, nous avons mis en place des enquêtes soit à chaud, soit à froid pour entendre leurs attentes, souvent sources de progrès. Nos clients nous ont donc dit que leurs premières attentes étaient d’avoir des relations clients plus performantes et personnalisées. Dans le même temps, nous nous sommes convaincus que leurs expériences en tant que consommateur BtoC a influencé et continue à influencer leurs comportements auprès de clients BtoB. Dans le BtoB, ce qui est passionnant, c’est que nous n’avons pas un seul client, mais plusieurs clients. Nous avons le client qui prend la décision, et le client qui va nous payer la facture.

POUR AVOIR UNE RELATION CLIENT HOMOGENE, UNE QUALITE DE SERVICE AU RENDEZ-VOUS ET FLUIDE, IL FAUT AVOIR A L’ESPRIT TOUTES CES MATRICES RELATIONNELLES.

Comment prendre en compte les nouvelles matrices relationnelles?

Nous avons donc commencé par la création d’une direction relation client, expérience client. Ensuite, dans la feuille de route de 2015, nous avons intégré la relation client comme facteur de différenciation. Nous avons donc un focus particulier, depuis 2015 jusqu’à aujourd’hui, sur la joignabilité, l’omnicanal, le self-care, la possibilité d’avoir des réponses 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Une ensemble de constituants tels que la présence du CRM, des enquêtes, des applications spécifiques, des parcours clients digitaux, de la data, de l’IA a largement contribué à ce changement de cap. La data et l’IA sont au cœur depuis trois ou quatre ans seulement. Tout ceci permet donc une accélération des parcours et des interactions. Face aux attentes du client, nous lui offrons plus de réactivité, voire plus de proactivité. L’accroissement du nombre d’interactions et la mise en place de documents réglementaires du secteur nécessitent une forte traçabilité.

DEPUIS 2022, NOUS AVONS DÉCIDÉ DE PARLER D’EXPÉRIENCE CLIENT DIFFÉRENCIANTE

Pourquoi basculer vers l’expérience client?

Parce qu’on est sur un marché mature et fortement concurrentiel en France et qui se transforme. Nous avons donc identifié plusieurs axes de différenciation. L’évolution des comportements des clients B2B conduit à un rapprochement avec celui des clients B2C, et nous avons constaté cette accélération des parcours depuis la digitalisation. En 2017, lorsque nous avons commencé la e-facture, nous nous sommes interrogés sur les apports et impacts. Nous avons regardé plusieurs avantages pour le client et pour nous en termes de coûts, de performance, d’expérience collaborateur, d’expérience client. Nous avons regardé l’impact CO2 de la e-facture et calculé que si le client télécharge la facture depuis son portail 3 fois, le bilan est négatif. Nous avons commencé par des cas très spécifiques afin de valider les arguments pour faire passer le client d’une facture en papier une facture électronique. Nous avons vu que certains clients exprimaient des besoins de réduction du CO2. Dans un premier temps, nous avons adressé l’argument que la production de la e-facture se ferait avec de l’énergie renouvelable, ce qui permettra de baisser un peu son impact CO2. Depuis lors, nous avons décidé de rechercher un équilibre entre les attentes des clients, la rentabilité économique, le bien-être humain et la préservation de l’environnement.

Bianca ROATIS

Comment intégrer le “nouveau design de l’expérience client” et les enjeux de la RSE dans les transformations de la Relation Client ?

NOUS PARLONS ÉNORMÉMENT DE L’EXPÉRIENCE CLIENT

S’interroger sur la symétrie des attentions “Clients-Collaborateurs”?

Lorsque nous parlons de l’expérience client, nous parlons exclusivement du client. Elle ne correspond pas du tout au ressenti transmis par le commercial, par l’équipe opérationnelle, de facturation, le centre des contacts. C’est vraiment les verbatims clients, cette analyse et leurs transcriptions dans des actions concrètes. Le premier point c’est l’expérience collaborateur. Nous ne pouvions pas engager un programme de transformation pour améliorer l’expérience client, différenciante et durable, si nous travaillions pas sur l’expérience collaborateur. Par exemple dans notre centre de contact, il faut donner les moyens à nos commerciaux de répondre au client entre 3 secondes et une minute en fonction des indications demandées. C’est un vrai défi auquel les collaborateurs doivent adhérer. Pour mettre en place ce que nous appelons « l’expérience client différenciante et durable », nous devons intégrer 4 transformations/changements dont ceux de la feuille de route développement durable. Par ses métiers et par ses activités, Suez participe à la préservation de l’environnement en s’inscrivant dans une économie circulaire et de gestion de l’eau. Dans le même temps, nous avons l’ambition de suivre et mesurer les impact à travers 24 engagements en lien avec nos activités. Cette feuille de route est suivie régulièrement par le COMEX.

Certains des KPI sont suivis tous les 3 mois et chaque direction est concernée. Ils sont en ligne avec notre transformation stratégique qui intègre également les enjeux de satisfaction et de fidélisation de nos clients dont les attentes changent.

Comment intégrer les nouveaux souhaits des clients ?

En 2015, lorsque nous posions la question au client : « Comment pouvons-nous vous accompagner pour réduire davantage les déchets ultimes, améliorer le tri et réduire l’empreinte environnementale ? », nous avions 5 verbatims, c’était assez simple à analyser. Aujourd’hui, 30 % des portent sur « Comment vous m’aidez à réduire l’empreinte environnementale ? ». Nous avons des clients qui regardent moins les bas de page de la facture mais plus le reporting mis à leur disposition dans l’espace client entreprise. A titre d’exemple, un acheteur national nous a dit « Pour tel site, à telle adresse, tel jour, pour telle matière, pourquoi avez-vous vidé dans un centre de stockage et pas dans un centre de tri, pourquoi ? ». C’est une des facettes des transformations qui s’opèrent. Nous constatons une demande de précision et de traçabilité dans les actions que nous réalisons pour réduire l’empreinte environnementale de la collecte des déchets. Ces informations délivrées contribuent à notre objectif de différenciation.

POUR MOI, L’EXPÉRIENCE CLIENT NE PEUT PAS ÊTRE NON-ALIGNÉE AVEC CE QUE NOUS FAISONS, AVEC NOTRE PROMESSE DE VALEUR, AVEC NOS SERVICES.

Adapter les offres aux attentes des clients.

C’est un des sous-produits des travaux engagés sur la transformation du parcours client. Lorsque nous parlons de stratégie de différenciation, la première adresse une transformation majeure des offres proposées à nos clients. Notre catalogue des offres, en 2017, a été renouvelé à hauteur de 40 % même si cela représente moins de 30% de notre chiffre d’affaires et la seconde pointe les indicateurs de performance (KPI) tant pour l’externe que pour l’interne. Chacun des 3 500 collaborateurs de la branche sont sensibilisés et objectivés, par exemple, sur la réduction des déchets ultimes. Chacun d’entre nous, y compris le chauffeur, la personne qui travaille à la cybersécurité, à l’IT, à la facturation, chacun doit se dire : « comment collectivement nous réduisons les déchets ultimes? Qu’est-ce qu’il est possible de proposer à nos clients pour trier plus, pour recycler plus ? ». D’autres éléments de transformation tels que la réglementation ou les taxes, sujet souvent invisible, mais les comptables et les directeurs financiers les voient très bien. Nous sommes dans une ère où les entreprises qui polluent, les entreprises qui ne vont pas recycler, trier, jeter les déchets dans les centres de stockage, ... vont payer de plus en plus cher. même les citoyens sont concernés avec la loi anti gaspillage pour une économie circulaire et ses deux actions phares comme l’évitement des produits jetables avec par exemple les coton-tiges dans lesquels on ne met plus de plastique ou bien l’interdiction d’utiliser des matières jetables pour la restauration rapide.



IL Y A 4 CHANGEMENTS QUI NOUS PORTENT ET QUI NOUS FACILITENT LE TRAVAIL.

La voix du client

Nous avons identifié plusieurs leviers sur lesquels nous travaillons. En termes d’expérience client et de relation client, tout commence par la voix des clients. C’est un préalable tout le reste de la théorie ne fonctionne pas parce que chaque interlocuteur est différent, les marchés sont différents, les attentes des entreprises sont différentes.

Bianca ROATIS

Comment intégrer le “nouveau design de l’expérience client” et les enjeux de la RSE dans les transformations de la Relation Client ?

Nous avons du mettre en place un dispositif efficace. Cela nécessite de travailler la collecte des informations, les enquêtes, les analyser et partager les résultats avec tous les collaborateurs. Au niveau de l’équipe et du management, il faut l’incarner et s’interroger sur « Est-ce que vous connaissez réellement la satisfaction de vos clients en ce moment ? Est-ce que vous savez s’ils vous recommandent auprès de leurs pairs ? Est-ce que vous savez s’ils sont prêts à partir ? Qu’est-ce qu’ils vous demandent pour agir à très court terme, mais aussi à moyen terme et à long terme ? ». Nous pouvons considérer que la voix des clients c’est notre boussole sur tous les aspects et notamment en lien avec les engagements clients. L’enquête qu’on a réalisée en 2022, le NPS (Net Promoteur Score) montre que deux clients/entreprises sur trois connaissent notre savoir-faire pour les aider à améliorer leur empreinte environnementale. Nous l’avons décliné en promesse client au-delà des offres et au-delà du contrat. En effet, les offres et le contrat c’est ce que le client signe, voit et touche.



NOUS METTONS EN PLACE DES ENGAGEMENTS EN LIEN AVEC LA VOIX DES CLIENTS.

De nouveaux engagements jusqu’à la prise en compte des “émotions”..

Les engagements peuvent évoluer. Ils sont organisés en trois piliers. Premier pilier: l’exécution. Par exemple : « Répondre à toutes les demandes clients » ou « Être proactif en cas d’aléas ou d’écarts contractuels ». Bien que classique, il est vraiment de base. Sans être au rendez-vous de ces engagements basiques, nous ne pouvons aller sur d’autres piliers de l’expérience client. Deuxième pilier: création d’une relation de proximité, être plus transparent, avoir une qualité des données au rendez-vous, la traçabilité de toutes les matières recyclées, être également proactif. Enfin le troisième pilier : « l’Émotion ». Cela peut paraître un peu romantique dans le B2B mais ça ne l’est pas parce que l’expérience client, ce sont des émotions que nous provoquons chez nos clients. Parfois nous oublions ce qui s’est passé, mais nous pouvons retenir une émotion forte positive ou négative. Dans les engagements du pilier « Émotion », nous avons deux engagements : « Accompagner nos clients pour réduire les déchets, optimiser la part des déchets valorisables » et « Réduire les émissions de carbone de nos activités ». Sur cette dernière, retenons une action phare, l’impact carbone de la collecte à travers l’éco-conduite.

Nous avons tout un travail de planification, d’optimisation dans l’accompagnement de nos clients afin de réduire les déchets. Cet accompagnement passe par du conseil, de la formation et également des diagnostics parce qu’il très important de savoir ce que génèrent en bilan CO2 les chaînes de production du client mais également les interactions digitales ou la manipulation des données.

TOUS CES ENGAGEMENTS FONT L’OBJET D’UN PLAN D’ACTION QUE JE PILOTE AVEC TOUTES LES DIRECTIONS.

Choisir ses engagements

L’idée est que les 3 500 collaborateurs de l’entreprise se sentent engagés et connaissent nos engagements. Au début, nous avons 70 actions parce que nous voulions voir large. À la fin, nous avons gardé seulement 10 priorités en lien avec nos engagements afin de faciliter l’appropriation pour les équipes et surtout l’incarnation puis la mesure au travers de KPI. Ceci a nécessité un énorme travail d’accompagnement, de communication et d’incarnation.

TOUT CE QU’ON A VU AVANT, ÇA NE MARCHE PAS S’IL N’Y A PAS L’ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Redonner du sens à l’action.

Il faut que chacun comprenne le sens de ce que nous faisons, du pourquoi nous le faisons, de ce que cela lui apporte dans son métier dans le quotidien et sur l’expérience client. La satisfaction client et les enjeux de développement durable sont des sujets que nous arrivons assez facilement à expliquer et qui provoquent de l’engagement chez les collaborateurs. Nous nous adossons fortement sur le parcours client et ce que fait réellement le client. C’est dans les interactions, dans la façon dont il va utiliser le service et dans la façon dont il va interagir avec nous que nous pourrions piloter les processus du pré-achat jusqu’à la fin du contrat ou de renouvellement. Les processus du parcours client sont mis à contribution pour améliorer l’expérience, pour prédire quelles sont les étapes différenciantes et proposer au final des solutions qui réduisent l’impact carbone. Le parcours doit être vécu comme une vitrine de l’engagement environnemental. Le développement durable, c’est aussi un ensemble d’opportunités de croissance et de renouvellement de la marque. Pour mesurer les impacts nous avons du nous renforcer autour de la collecte des données afin de produire des tableaux de bord fiables et exploitables par nos clients et nos équipes.

Nous sommes bien au-delà de l’idée un peu ancienne que l’expérience client et le marketing c’est seulement une communication, une image et puis c’est bon. Non, nous nous voulons que “l’expérience client” permette à nos clients qu’ils vivent vraiment les engagements que nous avons à cœur de lui proposer avec l’ensemble des collaborateurs de Suez.