

des services consommateurs

À l'extrême, le site d'une marque pourtant leader sur son marché – dont nous taïrons le nom par charité – résume la porte d'entrée de son service consommateurs *online* à une réclamation produit plus qu'administrative. On y précise immédiatement la liste des éléments (numéro de lot, DLUO, ticket de caisse...) qu'il faut « impérativement » envoyer pour que la demande soit prise en compte. Il est bien sûr indispensable pour un industriel de disposer des informations objectives qui lui permettront de mener ses investigations afin de satisfaire la requête... mais sans doute pas avec des méthodes que même la plupart des services publics ont délaissées. Les quatre cas qui suivent illustrent des pratiques beaucoup plus recommandables. Les différences qui s'en dégagent – parfois même des oppositions – ne sont sans doute pas fortuites, mais fonction à la fois des variations de taille des groupes (sur la capacité d'accueil téléphonique notamment), de la nature de leurs marques (sur le contenu de l'échange) et, aussi, des choix techniques qui découlent de leur conception du marketing.

Nestlé: humaniser la relation

Chez le leader de l'alimentaire, un seul service consommateurs rassemble toutes les activités du groupe en France – à l'exception de Nespresso et Special.T. Il ne représente pas moins d'une quarantaine de marques, signant 4 500 références et couvrant quinze catégories. « Nous devons faire face à une extrême diversité de situations, du bébé au senior en passant par le pet food, avec des problématiques fort différentes », explique Florence Sponton, responsable du service; pour y répondre, des diététiciennes, des assistants

vétérinaires ou des experts produits... Depuis douze ans, Nestlé France travaille avec une agence spécialisée externe, qui lui dédie un centre d'appel de vingt personnes. Une première adaptation à la demande du consommateur se fait en fonction du numéro appelé, puis un serveur vocal interactif lui permet de positionner sa requête. Les contacts les plus particuliers sont repris par l'équipe interne de cinq personnes basée au siège de Noisiel.

Annuellement, ce service consommateurs assure près de 100 000 contacts: le téléphone, qui en représente 45 %, reste majoritaire devant le courrier électronique (40 % en moyenne, avec des variations suivant les marques), le courrier postal conservant une petite part de 3 à 4 % et le reste provenant de divers canaux – dont les réseaux sociaux. Plus de la moitié des requêtes proviennent de demandes de conseil, en particulier pour les produits bébés ou animaux; suivent des interrogations sur les promotions, la recherche de points de vente et, bien sûr, la composition des produits, notamment dans le cas de sensibilités à certains ingrédients.

« Les questions se font de plus en plus pointues, remarque Florence Sponton, parfois, le consommateur a déjà été sur le Web avant de nous contacter et se montre donc particulièrement exigeant vis-à-vis de nous ». Nestlé évalue la satisfaction de ces interlocuteurs en leur envoyant un questionnaire par courrier électronique dans la semaine suivante. « La satisfaction par téléphone reste supérieure à celle par e-mail, note-t-elle. Le téléphone permet un échange très personnalisé, avec davantage d'empathie, alors qu'il est déjà plus difficile de cibler la question d'un e-mail, qui maintient toujours une distance ».

Le service
consommateurs de
Nestlé assure près de
100 000 contacts par an,
dont 45 % par téléphone
et 40 % par courrier
électronique.

C'est pourquoi le service consommateurs de Nestlé France travaille à « humaniser » ce canal: d'une part en cherchant à bien appréhender la question, d'autre part en personnalisant la réponse, en lien avec le contexte de la marque, de sorte que le consommateur puisse y voir une réponse unique. Finalement, « *il y a pour nous peu de différence en matière de temps passé entre les deux canaux*, conclut Florence Sponton. Avec l'arrivée du Web, le nombre de contacts avait diminué, car les consommateurs se sont retrouvés plus autonomes, mais il s'est stabilisé depuis cinq ans ». Sur la base d'une étude issue de 215 tests par clients mystère, Nestlé France a été élu Service client de l'année à quatre reprises.

Ferrero: intégrer la qualité globale

« *Nous sommes convaincus que la satisfaction consommateur est un gage de compétitivité* », assure Jean-Marc Dacunha, responsable de la qualité et du service consommateurs chez Ferrero France. L'intitulé de sa fonction témoigne déjà de l'intégration du service consommateurs à la démarche qualité globale. Le service a d'ailleurs été ré-internalisé depuis quatre ans, avec la constitution d'une équipe de trois personnes au siège de Mont-Saint-Aignan.

Il traite entre seize et 20 000 contacts par an, avec une grande majorité de courriels (70 %) provenant le plus souvent des sites Internet des marques (Nutella, Kinder...), largement devant le téléphone (23 %) et le courrier postal (moins de 7 %). Pourtant, « *nous n'incitons pas particulièrement aux e-mails* », explique Jean-Marc Dacunha, qui date l'inversion de la proportion des deux canaux aux années 2011-2012. « *Le traitement des demandes est plus facile par téléphone et nous nous attachons à personnaliser nos réponses par e-mail; dans ce cas, nous proposons d'ailleurs au consommateur de nous appeler directement.* »

40 % des contacts sont générés par des demandes de sponsoring (événements étudiants par exemple), d'échantillons gratuits ou de matériel publicitaire – et cette catégorie est celle qui progresse le plus en ce moment. 30 à 35 % sont des réclamations (dans ce cas, la proportion d'appels téléphoniques remonte) et 20 % des demandes d'information spécifiques (promotions, allergènes, conservation...). Restent des



Pour Ferrero France, le service consommateurs est partie intégrante de la qualité globale

conseils délivrés par les consommateurs... voire des éloges! Chez Ferrero France, le service consommateurs se croise en effet avec les deux autres axes qualité (sans même évoquer la composante industrielle en amont): la logistique et le point de vente. Par exemple, une augmentation des réclamations sur des produits de chocolat fondus lors d'un épisode de chaleur nécessitera de remonter la chaîne pour détecter un défaut éventuel de maîtrise des températures. Lors de la canicule de 2003, l'entreprise avait été jusqu'à racheter des produits à la distribution pour éviter ce type d'incidents. Tous les deux ans, le service est audité par un cabinet extérieur, qui interroge 500 consommateurs du trimestre précédent. Parmi les points de progrès identifiés: une meilleure personnalisation des courriels ou une amélioration des modes de dédommagement prévus (bons de réduction par exemple). « *Un consommateur bien traité est un consommateur qui sera encore plus fidèle* », insiste Jean-Marc Dacunha.

Chez Ferrero France, le service consommateurs se croise avec deux autres axes qualité : la logistique et le point de vente.

Bonduelle: au plus proche dans la relation

« *Construire notre organisation au service du client est l'un des quatre piliers fondamentaux de notre groupe* », explique David Llanès, responsable image corporate de Bonduelle. L'entreprise du Nord dispose d'un service intégré de quatre personnes pour couvrir ses deux marques (avec Cassegrain) et ses quatre univers (conserves, surgelés, frais, traiteur). En outre, un partenaire extérieur fonctionnant

avec les mêmes outils (qui connectent désormais tous les canaux) peut gérer les appels urgents en dehors des heures ouvrables (le consommateur a aussi la possibilité de laisser un message) ainsi qu'en cas de débordement du service. Ce dernier reçoit environ 10 000 demandes par an.

Avec la moitié des contacts, le courrier électronique est passé devant le téléphone (moins de 40 %), et ce surtout au détriment du courrier postal, juste au-dessus des 10 %, les réseaux sociaux restant marginaux. « Nous utilisons le téléphone autant que possible, y compris après un échange par e-mail, pour cultiver une forte proximité et s'assurer de la pertinence de notre réponse; c'est ce qui nous permet d'offrir une meilleure expérience client, explique David Llanès. « Le téléphone est non seulement plus léger en charge de travail, mais il nous permet aussi d'entendre entre les lignes le souci non formulé qu'il peut y avoir derrière une demande ». A contrario, les réseaux sociaux offrent des moyens trop limités et requièrent généralement de demander les coordonnées du consommateur pour pouvoir le contacter autrement. 80 % des demandes concernent les produits, et Bonduelle estime qu'elles se répartissent assez également entre des questions particulières et des expressions d'insatisfaction. Cela dit, le groupe ne compte finalement que quinze réclamations pour un million de produits vendus (0,0015 %). Exemple intéressant avec les nouveaux légumes vapeur en conserve lancés par la marque: la boîte ne contient presque plus d'eau et, de surcroît, peut laisser entendre un petit bruit à l'ouverture; exactement ce qui traditionnellement pouvait inquiéter! Dans ce cas, l'innovation de produit doit être accompagnée, pour transformer un progrès technique en succès commercial.



© Barbara Grossmann / Bonduelle

Le service consommateurs de Bonduelle a contribué à expliquer l'innovation représentée par les légumes vapeur

En ce sens, le service consommateurs est aussi un outil marketing. « Certaines remarques nous ont parfois permis de corriger des emballages, raconte David Llanès, et de nombreux verbatims nous apportent une richesse de contenus incroyable ». Par ailleurs, « lors du lancement d'un produit nouveau, il est normal de recevoir un nombre d'appels plus important – même s'il n'y en aura pas sur d'éventuels écarts de goût, et pour cause ! Mais si les mêmes types de demandes ressortent, cela peut nous alerter sur un risque particulier. [Par contre] nous nous interdisons toute action marketing sur nos contacts ». Enfin, du côté des indicateurs, « nous ne suivons pas le nombre de demandes traitées par conseiller, ni le temps moyen passé avec un contact, car il faut savoir passer du temps avec les gens pour les fidéliser ou les reconquérir. L'important, c'est la relation », ajoute David Llanès, dont l'indicateur de performance préféré est... le nombre de cartes postales reçues par le service de la part de consommateurs reconnaissants.

« Le métier va évoluer dans les prochaines années », poursuit l'ancien responsable du service consommateurs pour expliquer pourquoi sa nouvelle mission chez Bonduelle associe le suivi qualité de la relation clients et le travail de veille sur l'image du groupe et de ses marques: « avec les forums ou les réseaux sociaux, nous allons pouvoir identifier les consommateurs mécontents et aller vers eux ».

Fleury Michon: au cœur de l'entreprise

Chez Fleury Michon, enfin, le service consommateurs est rattaché à la direction du marketing stratégique, assurée par David Garbous. Composé de deux personnes, il couvre les trois grandes activités du groupe (charcuterie, traiteur et surimi). « Le placer au cœur de l'entreprise permet plus de réactivité, explique l'entreprise, [ainsi que] d'humaniser la marque, en engageant un dialogue avec nos consommateurs ». Le nombre de contacts s'est stabilisé autour des 3 300 depuis 2012, après avoir dépassé les 4 000 en 2010. Le courrier électronique progresse, avec 66 % des contacts, alors que les appels téléphoniques régressent, n'en constituant plus que 5,3 %. Une surprise: le courrier postal représente toujours 28,7 % des requêtes et progresse également. Dans une enquête satisfaction réalisée en 2014, Fleury Michon a relevé que 83 % des consommateurs se déclaraient satisfaits par la réponse qui leur avait été apportée (soit quatre points de plus que l'année antérieure). Mais surtout, ils ont été près de 89 % à prétendre renouveler leur achat... dont 80 % qui l'avaient déjà fait. C'était bien le but. ■