

Customer Experience

L'alchimie des émotions



ÉDITO

Ces dernières années, l'émotion est devenue un sujet prépondérant dans le marketing, et plus particulièrement dans les services, à mesure que ceux-ci naissent, innovent et répondent à de nouveaux besoins. Alors que la Relation Client devient quant à elle de plus en plus difficile à appréhender, le nouveau défi des entreprises est de « créer / remettre de l'émotion » dans la relation client.

L'émotion est d'une manière générale un immense terrain propice à l'exploration : neurosciences (dans un cadre très réglementé), sciences sociales et depuis peu le neuromarketing qui, s'appuyant sur des données chiffrées et factuelles, est parfois pointé du doigt pour son manque d'éthique supposé. Pour autant, chacun d'entre eux dans leur domaine respectif, apporte des pistes de réflexion et d'action directe à réaliser dans sa politique de relation client.

Mais qu'entend-on au juste lorsque l'on parle de l'émotion, à la fois dans la relation client et ailleurs ? Est-ce simplement la joie, la tristesse, la peur, la jalousie, ou toute la palette ouverte à l'humanité ? Ou bien est-ce une réaction physiologique qui ne peut être contrôlée ?

Pour les entreprises, est-ce une vaine tentative de récupération des clients qui s'éparpillent ? Est-ce au contraire une réalité que les marques oublient trop souvent ? Et plus généralement, le fait de « remettre de l'émotion dans la relation client » recouvre-t-il une réalité ? Ne se trompe-t-on pas sur la définition même de l'émotion ? Comme vous pourrez le constater ici, les recherches en neurosciences et en sciences sociales nous en apprennent beaucoup sur les émotions ressenties par les clients, qui sont bien éloignées de certains clichés et dont les résultats pourraient vous surprendre.

SOMMAIRE

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 04 | Jouer sur les sentiments | 11 | Les réseaux sociaux amplifient-ils les émotions ? |
| 05 | De l'avis au ressenti | 12 | L'émotion n'est pas un ingrédient |
| 06 | Émotions et satisfaction | 14 | La dissonance émotionnelle chez les employés |
| 07 | L'échelle des émotions client | 15 | La Symétrie des Attentions [®] |
| 08 | Les neurosciences à l'assaut de la relation client | 17 | L'intelligence émotionnelle : un soft-skill très utile |
-

Pourquoi l'émotion est-elle devenue un sujet si commenté dans la relation client ?

Jouer sur les sentiments

En 2015, la prestigieuse revue américaine Harvard Business Review publiait une étude sur le sujet, intitulée « **La nouvelle science de l'émotion client** » et s'enthousiasmait de cette nouvelle mise en pratique du marketing, tout en étant circonspecte devant la façon dont les entreprises tentent vainement de se l'approprier :

« Étant donné l'énorme potentiel de création de valeurs, les entreprises devraient rechercher les connexions émotionnelles en tant que science et en tant que stratégie. Mais pour la plupart d'entre elles, l'établissement de ces liens est plus une histoire de conjecture que de science. En fin de compte, elles n'ont aucune idée de ce qui fonctionne réellement et si leurs efforts produisent le résultat escompté. »

Cette même année sortait le film d'animation Vice-Versa qui personnalisait des émotions bien connues : Joie, Peur, Colère, Dégoût et Tristesse. C'est un exemple supplémentaire d'un intérêt grandissant pour les émotions, encore longtemps jugées irrationnelles et inexploitable. Pourtant, c'est une mine d'or d'informations en relation client pour qui sait la capter, la traiter et en extraire des éléments factuels de prise de décision. Dans le même temps, les efforts en marketing pour renouer le lien avec les clients s'appuient en permanence sur la recherche du fil rouge.

Or, un problème de taille se pose aujourd'hui : surinformé, de plus en plus méfiant, le consommateur devient encore plus imprévisible qu'il ne l'a jamais été. Choisir de le prendre par les sentiments est donc une nouvelle manière de recréer le contact. Mais de quelle façon ?



De l'avis au ressenti

Il n'est désormais plus seulement question de demander son avis au client à travers un questionnaire, mais de savoir ce qu'il ressent. Ainsi, lors d'une appréciation que la marque lui demande de réaliser, de plus en plus les fameuses 5 étoiles laissent peu à peu leur place à leurs cousins, les emojis.



Le consommateur qui vient de faire un achat ou d'utiliser un service client en ligne se voit alors prié d'exprimer non plus ce qu'il en pense mais quelles sont ses émotions suite à cette action. En colère, insatisfait, neutre, content, très content. Toute la palette des émotions ne peut pas y figurer mais uniquement celle, basique, du contentement.

Il s'agit donc de revenir à la base de la relation client, ce qui est finalement plus logique que des étoiles qui n'ont pas de réelle signification en tant que telles. En effet, le client retire des étoiles pour certains motifs d'insatisfaction et en rajoute dans le cas contraire, alors que des icônes représentant une émotion permettent d'obtenir du client son ressenti global. Par ailleurs, ces emojis font aussi partie du langage désormais courant de la plupart des gens.

Il s'agit donc de leur parler directement, sans forcément leur demander de s'exprimer davantage, même si une explication à la colère ou à la satisfaction est essentielle à la compréhension de la relation client. Car, comme nous l'expliquons dans notre précédent livre blanc sur les nouveaux usages dans la relation client : d'une manière générale, les clients, pour la plupart, ne s'expriment pas. Les inviter à le faire est indispensable. Passer par des images qui expriment un sentiment est en tout cas un début, mais pas une fin en soi.

**Gare au
frictionless**



Cette action simple et sans douleur de choisir une émoticône est en effet à double tranchant. Certes, cela permet de connaître - a priori - l'émotion du client, mais un acte qui demande peu d'implication intellectuelle laisse aussi peu de traces dans l'esprit du client. Et donc, aucune mémorisation liée à ses émotions.

Émotion et satisfaction

UN CLIENT
SATISFAIT EST-IL
UN CLIENT QUI
RESSENT UNE
ÉMOTION POSITIVE ?

Indéniablement oui. Mais lui-même n'en est pas forcément conscient. C'est ce qu'explique Mathieu Lajante, professeur adjoint au Département de marketing à la FSA ULaVal au Québec. Ses recherches concernent notamment les émotions, attitudes et tendances à l'action, et la neuroscience du consommateur.

Mathieu Lajante

« Ce que mes recherches m'ont permis d'apprendre - et c'est la théorie que je défends - c'est que l'engagement est obtenu essentiellement par l'expérience émotionnelle du client. Celle-ci se structure autour de 3 critères d'évaluation :

1. La facilité avec laquelle je peux entrer en contact avec l'entreprise,
2. L'utilité et la pertinence des réponses à mes besoins ou mes réclamations,
3. Le plaisir que j'ai ressenti à interagir avec l'entreprise.

Ces 3 critères se traitent de façon automatique, subconsciente, par le cerveau. Mais quand l'esprit traite ces informations, il entraîne une tendance à l'action.

Le client va se sentir écouté et donc générer une forme d'attachement à l'entreprise qui entraîne l'engagement et la fidélisation. À l'inverse, lorsque le client éprouve des émotions négatives sur ces trois critères, il va former des comportements d'évitement.

Ces deux conséquences opposées sont des ancrages physiologiques, des marqueurs somatiques. Autrement dit, le corps enregistre physiquement ces données. On pourrait même visualiser l'engagement et l'évitement sur la position du corps.

Cette expérience émotionnelle est fondamentale puisqu'elle détermine pour un temps assez long les prédispositions mentales du client et c'est très difficile d'inverser la tendance. »



L'échelle des émotions client



En fonction de leur force respective, les émotions se traduisent par des réactions physiologiques qui répondent à la fois à un stimulus et aux expériences personnelles similaires qui réactivent l'émotion. Dans la relation client, déterminer une échelle des émotions fixe est donc quasiment impossible car elle ne peut pas correspondre à toutes les personnalités, toutes les histoires personnelles.

A contrario, des mesures sont bien sûr effectuées sur des «cobayes». Par exemple avec la prosodie, autrement dit l'intonation de la voix, les pauses, les accentuations qui, toutes ensemble, ont la faculté de faire passer l'émotion de celui qui parle. Tout comme les expressions du visage, des yeux, le rythme cardiaque, etc. Mais l'éthique suppose que la personne ainsi scrutée en soit informée, d'où le risque d'erreurs d'appréciation.

Cependant, ce qui est mesurable pour tout le monde, c'est la manière dont le cerveau mémorise une émotion et la réactive dans des situations comparables. En fonction de l'intensité d'une émotion positive ou négative - qui peut se traduire par des tremblements, une accélération du rythme cardiaque, des rougeurs, etc. - le cerveau active sa capacité à mémoriser l'émotion.

“

« L'activation entraîne une augmentation du niveau de vigilance qui aura un effet sur la mémorisation. Les expériences affectives les plus intenses, plaisantes ou déplaisantes donneront lieu aux souvenirs les plus ancrés. »

Catherine Guillien,
L'émotion et le comportement du consommateur,
CREG Versailles, 2016

IL EXISTE 6
ÉMOTIONS
DE BASE,
DONT
DÉCOULENT
TOUTES LES
AUTRES



Joie



Tristesse



Colère



Peur



Dégoût



Surprise

Les neurosciences à l'assaut de la relation client

Chaque personne ayant des émotions et des réactions différentes devant une situation similaire, parvenir à rassembler assez d'éléments tangibles pour soumettre une conclusion et des pistes concrètes pour agir, est un sacerdoce scientifique.

Pour autant, l'apparition des neurosciences dans la sphère commerciale n'est pas nouvelle. Depuis le début des années 2000, les recherches scientifiques quant aux comportements des consommateurs sont nombreuses, au point de porter un nom : le Neuromarketing. Au moyen d'imageries cérébrales et d'électrodes, les scientifiques essaient avant tout de déterminer ce qui stimule la décision d'un consommateur lorsqu'il réalise un achat, ou la manière dont il réagit devant une publicité.

Il est toutefois intéressant de remarquer que la relation entre une entreprise et lui à travers le prisme de l'émotion est encore une infime partie de la recherche scientifique mondiale.



« Le marketing s'est emparé de l'étude de ce territoire infini et complexe des émotions et c'est tout sauf un effet de mode. Les recherches en neuromarketing ne font que commencer et vont sans aucun doute s'accélérer à l'avenir, avec notamment la progression de l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf) qui permettra une meilleure compréhension de nos émotions (à noter que la législation sur l'utilisation de l'IRMf à des fins marketing diffère d'un pays à l'autre).

Mais que ferons-nous des résultats de ces travaux de recherche ? Soit ils seront utilisés pour grandir, faire grandir et donner du sens en donnant toute leur place aux émotions, soit ils seront utilisés à des fins manipulatoires pour influencer le comportement d'achat du consommateur. Ma conviction est que la seconde option ne marchera pas sur le long terme. Le cerveau est suffisamment armé pour ressentir l'insincérité ou la tromperie. »

Erwan Deveze est le Dirigeant Fondateur de Neuroperformance Consulting, un cabinet conseil en neuro-management (application des neurosciences au management).



Tellement bien armé que le cerveau est bien souvent... émotionnellement obtus.

En effet, chacun a des biais cognitifs, notamment émotionnels, liés au fait qu'il est moins fatigant de réagir intuitivement que d'entamer une réflexion rapide sur une situation. Ce qui signifie que dans l'exemple d'un opérateur en ligne avec un client, les deux vont, d'une certaine manière, rester coincés dans un cadre qu'ils se sont a priori fixé. Ainsi, un client, par sa façon de s'exprimer, peut générer chez l'opérateur de l'agacement et, par conséquent, faire naître chez lui une impatience à s'en débarrasser le plus vite possible.

Chez les clients, ce biais cognitif peut être celui d'une colère avant de décrocher son téléphone et son envie d'en « découdre » avec son interlocuteur, peu importe à qui il aura à faire au bout du fil. Cela peut également être une manière d'aborder chaque service client, avec impatience ou perplexité.

Le neuromarketing s'intéresse aussi beaucoup à ce qu'a théorisé le neurobiologiste Paul D. MacLean dans les années 50 et 60 : le cerveau triunique, soit le résultat de la théorie de l'évolution. Pour ce scientifique, le cerveau serait divisé en trois parties :



Le cerveau reptilien à la base du crâne qui régulerait notre instinct primaire et nos besoins vitaux.



Sur toute la partie supérieure, le cortex qui serait celui de la logique et de la créativité.



Et enfin, au milieu, le cerveau limbique, là où siègeraient nos émotions.

Ce serait bien évidemment la partie du cerveau à cibler pour renouer le lien avec ses clients. Et c'est aussi dans le management qu'il trouve un terrain d'expérimentation. Spécialisé dans ces deux domaines, Erwan Deveze est très enthousiaste sur les possibilités liées au cerveau limbique :

« Les émotions sont le fondement de notre personnalité et à la base de tout pour une raison simple : les stimuli qui nous arrivent du monde extérieur arrivent dans le cerveau limbique - autrement appelé le cerveau émotionnel - quatre fois plus rapidement que dans le cerveau de la raison.

Toute décision que nous prenons est ainsi toujours « colorée émotionnellement » que nous le voulions ou non. Dans le management ou dans la Relation Client, les émotions sont essentielles. Le plus saisissant dans tout cela est que l'émotion est un processus très largement inconscient qui échappe ainsi à notre conscience et notre libre-arbitre. Il ne faut jamais oublier que 90% de notre activité cérébrale est non-consciente... »

Erwan Deveze



Les réseaux sociaux amplifient-ils les émotions ?



RÉSEAUX SOCIAUX ET ÉMOTIONS AMBIGUËS

Les réseaux sociaux ne sont plus un terrain seulement virtuel, les polémiques et mouvements sociaux qui y prennent source sont bel et bien réels. Pour ce qui est des émotions à l'intérieur même des réseaux sociaux, elles se divisent principalement en deux groupes : l'indignation/l'insatisfaction sur Twitter et les émotions positives - a priori - sur Instagram et sur les réseaux mettant en avant les photos d'une manière générale.

Est-ce à dire que les belles photos ne génèrent que des émotions positives ?

Là encore, pas forcément. Voir les photos de vacances de quelqu'un est une forme de soirée diapos qui peut, chez certains, être une manière de s'évader par procuration, de rêver. Et pour d'autre, entraîner de l'envie, voire de la jalousie, sans que cette émotion soit consciente. Dès lors, avoir devant les yeux tous les jours des endroits où l'on ira sans doute jamais peut générer des émotions négatives qui s'ancrent au fil des jours dans son cerveau. Lequel finira par avoir un biais négatif devant les photos de vacances des autres et se désabonnera certainement.

À l'inverse, le compte Instagram d'une marque peut générer des émotions positives d'une manière différente, soit par les images qu'elle partage, soit par les réponses qu'elle donne aux commentaires de ses abonnés.



« Il y a sur les réseaux sociaux une tentation narcissique visant à se créer une représentation idéalisée de soi, parfois très éloignée de la vérité. Attention alors aux dissonances émotionnelles dans cette surenchère permanente.

Il existe par ailleurs des formes de contagion émotionnelle sur les réseaux sociaux reposant le principe de pression de conformité. Cela peut mener à d'admirables élans de générosité comme à de véritables lynchages collectifs. »

Erwan Deveze

L'émotion n'est pas un ingrédient



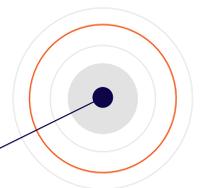
MATHIEU LAJANTE EST FRANÇAIS, PROFESSEUR ADJOINT AU DÉPARTEMENT DE MARKETING À LA FSA ULAVAL AU QUÉBEC.

Ses centres de recherches concernent notamment :

- les émotions, attitudes et tendances à l'action
- la neuroscience du consommateur
- l'influence des émotions dans les comportements organisationnels.

Comment définissez-vous l'émotion dans la Relation Client ?

Dans le cadre de mes recherches, j'étudie l'émotion comme un processus cognitif uniquement, afin de savoir ce qui engage un client et ce qui nous permet d'éclairer son comportement. Dans le marketing, je constate au contraire que l'on parle avant tout de la manière dont les entreprises pourraient « mettre de l'émotion dans leur Relation Client ». S'il est vrai que (re)nouer le lien avec ses clients concerne l'émotion, et qu'il faut aborder ce sujet pour améliorer ses services, ce n'est pas pour en faire un outil ou un ingrédient, comme s'il suffisait d'ajouter une pincée de sel dans un plat pour lui donner plus de goût. C'est pour savoir ce que l'on peut faire concrètement pour (re)créer ce lien.



Comment une entreprise peut-elle alors se comporter face à des personnes qui auront une réaction différente à un même fait ? Est-ce qu'elle doit s'adapter aux réactions communes au plus grand nombre ?

Il y a deux approches possibles. La première, qui serait la plus rationaliste et simpliste, serait de dresser des profils émotionnels en segmentant les clients : les anxieux, les introvertis, les extravertis. Ce qui d'ailleurs relève plus des traits de personnalité que de l'émotion en tant que telle, de telle sorte que l'on établirait une relation différente en fonction du profil.

Cette analyse démontre qu'il y a des processus d'échanges qui peuvent parfaitement être automatisés car c'est, à l'instant T, ce que le client désire. Celui-ci ne veut pas être contraint par des horaires notamment. Inversement, il doit pouvoir, le moment voulu, trouver une oreille attentive afin d'être compris dans ses émotions.

L'autre solution, que j'aurais tendance à privilégier, serait celle de l'empathie. Et ainsi mettre au centre du processus cette intelligence naturelle que l'on a tous (à part certains profils psychologiques rares). Puisque nous ne ressentons pas le même type d'émotions face au même événement, qu'est-ce qui fait que nous sommes capables de nous adapter : l'empathie. De cette façon, je suis capable de réguler mon discours. Et cela, pour le moment, les machines ne savent pas le faire.

Peut-on en conclure que l'engagement, l'attachement émotionnel à une marque, est solide ?

Oui, car à chaque fois que le client fait une expérience similaire, qu'il se trouve confronté à l'entreprise, il réactive l'expérience vécue auparavant. Si celle-ci était positive, le client va connaître un biais positif, il va voir les choses de manière positive dès le départ d'une nouvelle expérience. C'est en cela qu'il aborde l'expérience de manière plus confiante, et inversement.

Il ne faut pas non plus oublier que les consommateurs zappent très vite, notamment parce qu'ils ont accès à de multiples options pour un même service. Une expérience négative est le risque de voir partir le client à la concurrence. C'est finalement la même logique dans les relations amoureuses... La culture de consommation est très ancrée dans l'esprit du client.

Les entreprises peuvent-elles créer des émotions telles que vous les définissez ?

Tel que je le conçois, il est très difficile de déclencher une émotion à la demande. Le deuxième point c'est d'être sûr qu'il s'agit d'une émotion positive, mais comment s'en assurer ? L'objectif n'est donc pas de susciter de l'émotion mais d'intégrer les émotions du client et les comprendre pour pouvoir ajuster la relation. Et donc, encore une fois, il faut que l'opérateur sache faire preuve d'empathie. Ce que tout le monde n'est pas capable de ressentir et de transmettre.

La dissonance émotionnelle chez les employés



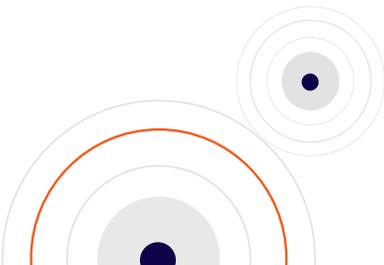
Évoquer l'émotion dans la Relation Client ne peut pas se faire sans parler de la relation réciproque entre un collaborateur et le client. L'employé, qu'il soit vendeur ou au service client, est en contact direct, en front office. Selon les résultats de nombreuses recherches en sciences sociales, leur comportement, leurs expressions et leur ressenti doivent être en accord pour préserver leur santé. Ainsi, toute dissonance entre leur véritable émotion et celle qu'ils doivent montrer provoque un mal-être au travail. D'autre part, la dissonance émotionnelle peut bien évidemment influencer sur la satisfaction des clients.

L'étude menée en 2011 dans un call-center par la chercheuse Corinne Ribert-Van De Weerd « Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle » démontre parfaitement cet écart. Dans le préambule, elle précise : « les émotions sont nécessaires et bénéfiques à la réalisation du travail et à la performance ».

La suite démontre que c'est la maîtrise constante de leurs émotions qui entraîne un malaise parmi les employés :

« La nécessité de la maîtrise de soi est d'autant plus présente que les exigences de qualité de service sont devenues prioritaires. Elles s'accompagnent de l'obligation d'afficher (voire d'essayer de ressentir) des émotions en accord avec les prescriptions de l'entreprise ». Et de préciser que, constamment, les salariés de ces centres d'appels jouent un jeu d'acteur et réalisent un « travail émotionnel » sur eux-mêmes, simulant ainsi des émotions positives ou des postures. Ce qui implique la mise en place de stratégies, qui se traduisent dans les témoignages par des moments de pause entre les appels, ou de mise en condition pour chaque coup de fil : « Parce que l'application de stratégies est mobilisatrice de ressources, elle crée de la fatigue, voire de l'épuisement ». Un de leurs souhaits serait notamment d'avoir plus de liberté de parole au moment de conclure un appel, plus de liberté émotionnelle, ne serait-ce que pour souhaiter sincèrement et consciemment une bonne journée à leur interlocuteur.

Corinne
Ribert-Van De Weerd



La Symétrie des Attentions[®]



Nous l'avions déjà évoquée dans notre précédent livre blanc sur les nouveaux usages dans la Relation Client. Et force est de constater que son intérêt s'intensifie. La Symétrie des attentions[®], développée par l'Académie du Service, représente l'idée selon laquelle, mécaniquement, le bien-être au travail des collaborateurs est intimement lié à celui des clients... et inversement. L'un ne peut pas aller sans l'autre. Bien évidemment, cet objectif demande un travail managérial qui va encore au-delà de la Relation Client.



C'est ce qu'explique Erwan Deveze :

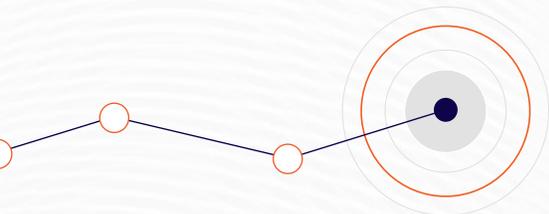
Tout dépend de la sincérité du propos et de la finalité recherchée. Si une entreprise veut avoir une haute valeur ajoutée, l'expérience collaborateur se devra d'être au même niveau que l'expérience client pour que le message passe de façon cohérente. L'ambition est haute ! Cela signifie que le management vertical et coercitif fondé sur la peur sera de moins en moins toléré et efficace ? Tant mieux, il faut s'en réjouir ! Place désormais à un management horizontal, dynamique, respectueux, privilégiant l'autonomie, l'initiative, la bienveillance et la sincérité. Dans ce contexte, « Le sourire de la vendeuse » pourra tout à fait lui appartenir si celle-ci est contente de faire son job. Il sera même terriblement contagieux par effet miroir neuronal auprès de ses clients !

Ce nouveau mode managérial fondé sur une connaissance fine du fonctionnement cérébral est déjà en place dans certaines entreprises qui ont compris toute l'importance de l'environnement émotionnel quand on poursuit un double objectif d'épanouissement et de

performance des collaborateurs. Nous sommes ici loin du concept un peu fourre-tout et parfois moralisateur du bonheur au travail. Aborder ces questions essentielles sous l'angle du neuro-management et de notre meilleure connaissance du cerveau est une voie intéressante. L'avenir est certainement dans un management sur-mesure privilégiant une meilleure prise en compte des intelligences des émotions, des relations et des situations.

Les entreprises sont avant tout là pour créer les conditions optimales d'épanouissement et d'accomplissement de leurs collaborateurs, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Ce faisant, la performance individuelle et collective n'en sera que plus forte ! Et cela ne pourra contribuer que positivement, par un effet domino, à renforcer leur sensation de bonheur (sensation qui dépend cependant de bien d'autres facteurs extérieurs à leur poste de travail).

Erwan Deveze



L'intelligence émotionnelle : un soft-skill très utile



Pour le chercheur Mathieu Lajante, c'est l'intelligence émotionnelle, et donc l'empathie, qui devraient prévaloir, ou tout du moins avoir une place plus importante, dans les processus de recrutement des collaborateurs qui sont en contact avec les clients :

« Si l'on recrute des gens qui ont une réelle intelligence empathique et qu'on les forme pour la développer plus encore, ces personnes seront authentiques et spontanées. Donc les recruteurs n'auront pas à leur dire « le script c'est ça, à cet endroit-là, tu devras faire une pointe d'humour, etc. ». Ils ont déjà cet instinct et c'est sur cela que les entreprises devraient miser. Dans un monde idéal, il faudrait que les entreprises recrutent des personnels ayant cette intelligence émotionnelle et qu'ils continuent de les former. »





« Par exemple, au Québec et au Canada d'une manière générale, on développe beaucoup à travers des formations cette capacité auprès du personnel médical. Ils prennent alors en compte dans leur travail l'émotion des patients. Mais c'est avant tout une question de culture beaucoup plus consensuelle. Ils sont ainsi plus dans la régulation et la prise en compte des réactions de l'autre. Il s'agit aussi de distinguer la différence entre leur propre état émotionnel et les émotions des autres.

Ce qui pose ainsi problème dans les call-centers et pour ceux qui sont en première ligne pour gérer les réclamations clients, on peut leur dire « soyez dans l'empathie, ressentez la détresse du client ».

Mais ce n'est pas ça l'empathie, dans le cas présent, l'opérateur peut se sentir lui-même en détresse émotionnelle, comme contaminé, et ne peut donc pas aider l'autre. Il y a aussi une autre dimension dans l'empathie, c'est de comprendre pourquoi l'autre ressent cette émotion et qu'est-ce que cela va produire sur son comportement, quelles réponses vais-je pouvoir apporter ? Ce que l'on appelle la réponse pro-sociale.

L'empathie est donc un élément très utilitaire qui nous permet de développer des comportements pro-sociaux. Cela est possible parce que l'on régule nous-mêmes nos émotions. Pour y parvenir il faut trouver le moyen de soulager l'autre, par effet de miroir. Il s'agit là d'une véritable science que l'on peut étudier, enseigner. »

Mathieu Lajante

Conclusion



Que reste-t-il de la relation client quand celle-ci est suspendue à l'émotion ? La satisfaction d'un achat ou d'un service réussis ne suffit plus, il faut aujourd'hui « (re)mettre de l'émotion » dans la relation.

Mais, comme vous l'aurez compris au travers de ce livre blanc, cette idée ne peut pas s'appuyer sur des stratégies concrètes. Certes, la gentillesse apporte un sentiment de plaisir et peut aider à fidéliser un client... Lequel pourrait néanmoins se laisser cajoler ailleurs si quelque chose, rien qu'une broutille, lui déplaît chez vous.

D'une manière générale, comme l'explique Mathieu Lajante, « remettre de l'émotion dans la relation client » ne repose sur aucune réalité quant à la définition même de l'émotion. Ce que le marketing entend finalement par-là, c'est la manière dont on peut amener le client à se sentir bien et satisfait a posteriori dans un magasin, au téléphone, quand il échange avec une marque. Alors que, l'émotion réelle est intérieure à chaque être humain. Il n'est donc pas possible de « remettre de l'émotion » au sens strict. Oui, il est possible de mettre plus d'égard, de politesse, mais non, on ne rajoute pas, on ne contrôle pas une émotion.

Que faut-il donc mettre de plus dans la recette de la relation client ? Cela tient en deux mots : empathie et sincérité.

ANNEXE

L'INTERVIEW COMPLÈTE D'ERWAN DEVEZE

“

« Que les entreprises diffusent à leurs clients des émotions positives en guise de rappel, tant mieux ! Mais à condition que celles-ci soient sincères. »



Erwan Deveze, est le Dirigeant Fondateur de Neuroperformance Consulting, cabinet conseil en neuro-management (application des neurosciences au management). Il est également conférencier en neurosciences, neuro-management et neuro-leadership. Auteur en 2017 de « Neuro-boostez vos équipes ! » (Editions EMS) et en 2018 de « 24 heures dans votre cerveau » (Editions Larousse).

Il a auparavant travaillé pendant 10 ans au sein du Comité International de la Croix-Rouge comme négociateur, puis à la Direction Générale. Victime d'une lésion cérébrale en 2011, il s'est plongé suite à cela dans la compréhension de son cerveau pour se rééduquer en activant sa plasticité cérébrale.

D'une manière générale, pensez-vous que les émotions règlent les relations entreprises/clients ou que tout cet aspect n'est pas conscient dans l'esprit du consommateur, et pas intégré dans la culture de l'entreprise ?

Il faut le dire et le redire, les émotions sont à la base de tout. Mais si celles-ci sont surjouées ou pire instrumentalisées, le cerveau le détecte et les résultats peuvent alors être catastrophiques, la méfiance grandit...

Il est probable que nous allons nous diriger à l'avenir vers un registre davantage émotionnel et moins cognitif. Mais attention à ne pas entrer dans une suractivité émotionnelle permanente qui finira par désactiver la raison. Pour que la relation client ait du sens, il est fondamental de trouver le bon équilibre entre la raison et l'émotion qui se nourrissent l'une de l'autre.

Le client a désormais aujourd'hui deux options : soit aller vers une meilleure compréhension de son propre fonctionnement cérébral pour gagner en esprit critique et libre-arbitre, soit continuer à rester dans l'ignorance et donc prendre le risque d'être asservi et/ou instrumentalisé. Il s'agit d'un véritable enjeu sociétal.

Comment les entreprises peuvent-elles intégrer l'importance des émotions pour rattraper des clients toujours plus zappeurs ?

D'une manière générale, vouloir générer de l'émotion ne peut être efficace qu'à la condition qu'elle soit sincère et authentique, sinon le consommateur ne cessera de papillonner. Si vous vous rendez dans un hôtel et que l'on vous fait un sourire forcé, qu'il n'y a aucune sincérité, vous n'aurez aucun lien affectif réel avec ce lieu.

À l'inverse, si l'on vous propose un concert de jazz le soir venu, dans une ambiance conviviale et cosy, vous garderez en vous le souvenir de cette vraie émotion et le lien n'en sera que plus fort avec cet hôtel. Toutes les entreprises qui proposent des expériences clients à forte valeur humaine ajoutée ont toutes les chances de réussir. Celles qui resteront dans une relation à courte vue de manipulation disparaîtront. D'autant plus que les jeunes générations ont aujourd'hui un besoin accru de vérité et d'authenticité et seront moins aisément manipulables.

Comment peut-on mesurer l'émotion d'un client au contact d'un vendeur ou d'un service client ? Que nous apprennent les neurosciences ?

Il existe un certain nombre d'outils technologiques sur le marché qui mesurent en continu par exemple l'évolution de la fréquence cardiaque, la micro-sudation, le comportement de la rétine, etc. On peut certes recueillir un certain nombre d'informations intéressantes à l'aide de ces capteurs mais encore une fois nous ne sommes qu'au tout début du développement de cette discipline du « marketing des émotions ».

Peut-on dire que le sourire de la vendeuse ne lui appartient pas, que l'émotion de l'entreprise est toujours factice ? On parle d'ailleurs beaucoup dans le management de la dissonance émotionnelle qui touche des salariés qui peut même les mener jusqu'au burn-out, tout comme de la Symétrie des attentions.

Tout dépend encore une fois de la sincérité du propos et de la finalité recherchée. Si une entreprise veut avoir une haute valeur ajoutée, l'expérience collaborateur se devra d'être au même niveau que l'expérience client pour que le message passe de façon cohérente. L'ambition est haute ! Cela signifie que le management vertical et coercitif fondé sur la peur sera de moins en moins toléré et efficace ? Tant mieux, il faut s'en réjouir ! Place désormais à un management horizontal, dynamique, respectueux, privilégiant l'autonomie, l'initiative, la bienveillance et la sincérité. Dans ce contexte, « le sourire de la vendeuse » pourra tout à fait lui appartenir si celle-ci est contente de faire son job. Il sera même terriblement contagieux par effet miroir neuronal auprès de ses clients !

Ce nouveau mode managérial fondé sur une connaissance fine du fonctionnement cérébral est déjà en place dans certaines entreprises qui ont compris toute l'importance de l'environnement émotionnel quand on poursuit un double objectif d'épanouissement et de performance des collaborateurs. Nous sommes ici loin du concept un peu fourre-tout et parfois moralisateur du bonheur au travail. Aborder ces questions essentielles sous l'angle du neuro-management et de notre meilleure connaissance du cerveau est une voie intéressante.

“

L'avenir est certainement dans un management sur-mesure privilégiant une meilleure prise en compte des intelligences des émotions, des relations et des situations. Les entreprises sont avant tout là pour créer les conditions optimales d'épanouissement et d'accomplissement de leurs collaborateurs, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Ce faisant, la performance individuelle et collective n'en sera que plus forte ! Et cela ne pourra contribuer que positivement, par effet domino, à renforcer leur sensation de bonheur (sensation qui dépend cependant de bien d'autres facteurs extérieurs à leur poste de travail).

Est-il possible, et souhaitable, d'éduquer les clients dans des émotions plus positives ?

Adopter un biais positif sur les choses est certes pour une part une question de tempérament (prédisposition génétique) mais également le fruit d'un long apprentissage. La capacité à se montrer individuellement et collectivement positif et optimiste est essentiel pour l'avenir d'une société et d'un pays. Il est ainsi indispensable en France (pays notoirement pessimiste selon les études comparatives réalisées dans le monde entier) d'expliquer à nos enfants dès les premières classes comment fonctionnent leurs émotions, comment coopérer ensemble, comment se montrer altruistes et empathiques, comment mieux gérer leur stress & émotions négatives... C'est là que tout se joue. Après que les entreprises diffusent à leurs clients des émotions positives en guise de rappel, tant mieux ! À condition que celles-ci soient sincères !

kiamo

KEEP IN TOUCH!

KIAMO est une solution robuste pour les organisations ambitieuses qui souhaitent améliorer l'efficacité de leurs équipes de Relation Client pour satisfaire les attentes de leurs clients, sur tous les canaux mis à leur disposition.

ILS NOUS FONT CONFIANCE

AMAGUIZ | BANQUE POSTALE ASSURANCES | BNP PARIBAS | BPCE
CARREFOUR | CONSEIL RÉGIONAL AQUITAINE | MAAF | CRÉDIT MUTUEL
DÉCATHLON | DOCTOLIB | FONDATION DE FRANCE | FORTUNEO | GROUPAMA
LOGIC-IMMO | MACSF | MAISONS DU MONDE | MEILLEURTAUX | NEOPOST
PAP | PRODWARE | RAJA | REGAZ BORDEAUX | RENTOKIL-INITIAL
RUE DU COMMERCE | SANTEVET | SOCIÉTÉ GÉNÉRALE | VEOLIA
VVF VILLAGES | WELEDA | YVES ROCHER



184 rue de Rivoli
75 001 Paris

01 70 61 22 40
contact@kiamo.com
www.kiamo.com

