



FAIRE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT UN AXE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

DAVID LOUVAU



FAIRE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT UN AXE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Auteur : David Louvau

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	6
1. L'expérience client : une nouvelle approche stratégique.....	11
2. Le modèle de management de l'expérience client.....	15
3. Quelques recommandations pour implanter l'expérience client au sein de l'entreprise.....	21
4. Conclusion.....	25

PRÉAMBULE

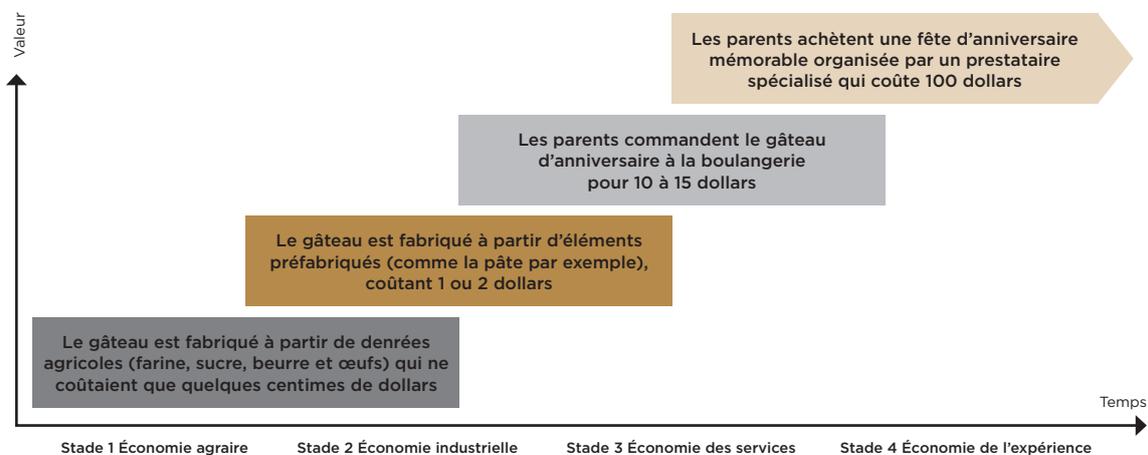
La première évocation de « l'expérience client » est apparue aux Etats-Unis en 1998. B. Joseph Pine II (diplômé MIT) et James H. Gilmore (diplômé Wharton school) ont co-écrit un article « Welcome to the economy experience » dans le magazine Harvard Business Review. Cet article a été suivi d'un livre « Economy Experience » traduit en quinze langues. Considérés comme les créateurs du concept de l'économie de l'expérience, ils sont intervenus en tant que conférenciers au sein du World Economic Forum notamment.

La thèse soutenue est que l'expérience client est le quatrième stade de la création de la valeur économique illustrée par l'image de la famille souhaitant offrir un gâteau d'anniversaire à son enfant (cf figure N°1). La famille vivant à l'ère de l'économie agraire fabriquera le gâteau à partir des denrées agricoles de base et offrira un gâteau coûtant quelques centimes de dollars ;

la famille vivant à l'ère de l'économie industrielle fabriquera le gâteau à partir de denrées préfabriquées et le gâteau coûtera quelques dollars ; la famille vivant à l'ère moderne de l'économie des services commandera le gâteau à la boulangerie et sera disposé à payer entre 10 et 15 dollars pour l'offrir à son enfant ; la famille vivant à l'ère de l'économie de l'expérience achètera pour 100 dollars une fête d'anniversaire auprès d'un prestataire spécialisé, fête dans laquelle le gâteau d'anniversaire ne sera qu'une composante du service rendu.

Dans le cadre de cette théorie, le prochain champ de bataille concurrentiel pour les entreprises réside dans la mise en scène d'expériences. Une expérience se produit lorsqu'une entreprise utilise intentionnellement des services comme scène et des biens comme accessoires, de manière à créer un événement mémorable. La conception d'expériences doit permettre

Figure 1 : Illustration de la création de valeur pour le client : le gâteau d'anniversaire



de diminuer la sensibilité au prix, grâce à une nouvelle proposition de valeur (la fête d'anniversaire), de se différencier et d'engager/ fidéliser ses clients ou ses prospects.

Il est intéressant de mettre en perspective cette approche avec la mutation de l'environnement à laquelle les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Cette mutation porte sur trois éléments :

- Elle concerne, **en premier lieu, l'évolution de la perception des consommateurs / citoyens à l'égard des grandes entreprises.**

Une défiance s'est installée envers les grandes institutions et notamment les grandes entreprises. Une succession de crises telles que celles de la vache folle et des subprimes ont convaincu les consommateurs que les grandes entreprises cherchent prioritairement à augmenter leurs profits avant de défendre l'intérêt de leurs clients.

Selon une étude Kantar de 2019, commanditée par l'Union des Marques¹, sur « le lien de confiance avec les marques », le taux de défiance des Français envers les grandes entreprises est de 52%². Cette même étude apporte quelques éclairages sur les attentes et perceptions des consommateurs pour favoriser la confiance :

- **Une attente d'authenticité.** Les engagements que promet la marque doivent être tangibles et vérifiables pour le consommateur. Ces engagements concernent notamment les services proposés, la consommation durable et l'éthique sociale

de l'entreprise. 83% des personnes interrogées considèrent que les marques devraient prendre des engagements concrets sur des sujets en lien avec leurs activités.

- **Une attente de considération.** Les consommateurs attendent la mise en place d'un vrai dialogue avec la marque prenant en compte leurs retours pour améliorer les produits et services proposés. 38%³ des personnes interrogées font confiance aux grandes entreprises pour les écouter et prendre en compte leur avis.

- Elle concerne, **en second lieu, la modification des besoins et des comportements des consommateurs** liée à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et des communications.

L'évolution des télécommunications (réseaux et terminaux) permet de partager de l'information 24h sur 24 quel que soit le lieu. Les réseaux sociaux connectent les individus au sein de communautés d'idées ou d'intérêts, les moteurs de recherche facilitent l'accès à l'information. Le comportement de l'individu devient actif. Il consulte, produit et partage de l'information. Cette hyper connectivité a augmenté la productivité de l'individu dans les sphères professionnelles et personnelles. Zappant d'une action à l'autre avec son index, chaque personne connectée est capable de faire ou de suivre plus de choses en une seule journée. Ce rythme intense crée de nouveaux besoins : immédiateté et simplicité.

1. L'Union des Marques est une association composée de 240 entreprises adhérentes représentant 1600 marques françaises. Elle accompagne ses membres à construire des marques durables. L'Union des Marques est membre fondateur de la World Federation of Advertisers (WFA) rassemblant 80 groupes mondiaux et 60 associations nationales d'annonceurs

2. Sondage #çaMarque 2019 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous avez confiance dans les institutions ? Grandes entreprises : 48% (donc 52% ne font pas confiance), PME 85% / Faites-vous confiance aux acteurs suivants pour vous écouter et prendre en compte votre avis?

3. Sondage #çaMarque 2019 : 38% répondent plutôt ou tout à fait confiance aux grandes entreprises, 75% pour les PME./ Pensez-vous que les marques devraient prendre des engagements concrets sur des sujets sociétaux et économiques ? 83% d'accord

- Elle concerne, **en troisième lieu, la remise en question du modèle de consommation par les impératifs de transition écologique.** Entreprises et consommateurs prennent conscience du défi existentiel posé par le dérèglement climatique et la pollution de l'environnement. Pour les entreprises, le renchérissement du coût des matières premières ainsi que l'empreinte écologique de leur activité nécessitent de revoir leur façon d'opérer. Pour les consommateurs, l'impact environnemental de leur mode de consommation les amène à réfléchir sur leurs besoins pour concilier « fin du monde » et « fin du mois ». Face à cette remise en question du modèle de consommation, une des réponses apportées par la théorie économique est l'économie de l'usage et de la fonctionnalité (cf le livre L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ? - Jacques Lauriol , Jean Dutertre). Il s'agit ici de monétiser l'usage d'un bien ou service en maximisant son taux d'utilisation. Ainsi de nouvelles propositions de services sont nées pour concilier limitation de l'empreinte écologique (éviter les gaspillages en consommant mieux) et avantage tarifaire : la mobilité avec un moyen de locomotion loué (Autolib ou Velib), le « pay as you drive » dans les assurances automobiles, la proposition de produits reconditionnés / recyclés en sont des exemples.

Ces différentes ruptures rebattent les cartes dans la relation entre les marques et leurs consommateurs potentiels. Dorénavant, le consommateur souhaite être écouté et compris, bref considéré. Il demande aux marques de s'adapter à sa façon de vivre et d'intégrer les enjeux sociétaux. Pour ce faire, il va mettre à

l'épreuve la marque sur différents points tels que :

- L'authenticité de la promesse client, en vérifiant l'adéquation de la « mise en scène des produits et services » qu'il aura vécu avec le discours porté par la communication de marque.
- La capacité à simplifier sa vie : facilité d'entrer en contact, autonomie dans les démarches, transparence du discours tenu, service après-vente efficace.
- La cohérence de la proposition de valeur de la marque avec l'évolution de son mode de consommation.

Différentes études réalisées par BVA en 2018 (notamment dans le cadre de l'élection du service client de l'année) permettent de nous éclairer sur la perception des consommateurs et les enjeux pour les marques :

- 9 consommateurs sur 10 n'achèteront pas de produits ou services d'une marque ayant des avis négatifs.
- 1 client sur 2 quitte une marque après une expérience négative.
- 8 consommateurs sur 10 sont prêts à dépenser plus et à être fidèle en cas de bonne expérience.
- Pour 9 consommateurs sur 10, la qualité de la relation client d'une entreprise impacte la perception qu'ils se font de l'image de marque de cette dernière.

Les critères de décision conduisant à l'achat ou au réachat se sont enrichis. Le consommateur considère toujours le prix mais il pondère ce dernier avec ses valeurs, ses perceptions et son expérience vécue. « Welcome to the economy experience » !

Ce basculement dans l'économie de l'expérience est illustré par la disruption intervenue dans différents secteurs d'activité : taxis, hôtellerie,

banque, assurance, grande distribution, ...Tous ces secteurs d'activités sont ou ont été confrontés à des risques de désintermédiation et / ou à l'émergence de nouveaux concurrents dotés d'une proposition de valeur différente. Ces nouveaux acteurs utilisent, en général, l'approche expérience client :

- Analyse approfondie des besoins et irritants pour identifier les éléments différenciants.
- Recherche d'innovations pour créer une nouvelle proposition de service, génératrice de satisfaction pour le client.
- Simplicité des processus pour réduire l'effort client sur l'ensemble de son cycle de vie.
- Utilisation des technologies comme levier de performance.

Entrer dans l'économie de l'expérience est donc crucial pour les entreprises afin de s'adapter aux consommateurs et contrer un risque de disruption, voire de disparition. Ceci implique un changement radical de logiciel dans la façon d'adresser les prospects et les clients afin d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité. Il s'agit de passer d'une logique focalisée sur l'acte d'achat (placement de

produits et services) à une logique focalisée sur les émotions ressenties au cours de moments d'expérience vécus avec la marque qui amèneront à acheter / louer (et à racheter / relouer) ou pas.

Afin d'aider les entreprises à opérer ce changement de logiciel, ce document présente notre vision pour définir une stratégie expérience client.



1.

L'EXPÉRIENCE CLIENT : UNE NOUVELLE APPROCHE STRATÉGIQUE

Avant d'aborder l'aspect méthodologique permettant de définir une stratégie expérience client, il nous faut poser quelques éléments de définition et qualifier le changement de logiciel évoqué dans le préambule.

1.1 DÉFINITION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Essayer d'obtenir de l'information, acheter, utiliser un produit ou tenter de résoudre un problème sont autant d'interactions pour lesquelles le consommateur va, consciemment ou inconsciemment, vérifier le respect de la promesse de marque visant à mettre en valeur les produits et services vendus. Dans ce cadre, les émotions, positives ou négatives, forgeront la perception du consommateur. Ce vécu émotionnel, tout au long de la relation avec la marque, va constituer l'expérience client.

Pour rendre concrète cette définition, prenons un exemple d'une promesse de marque : « Alpha des voitures à vivre », cette promesse indique que les voitures Alpha sont agréables à conduire. Au moment de l'achat, le vendeur se met à

disposition, propose le café et est très avenant. Il vante toutes les qualités de fiabilité, de confort et un rapport qualité/ prix exceptionnel. Le prospect convaincu achète le véhicule. Quelque temps après, le temps de la révision est arrivé. Le client rencontre des difficultés pour entrer en contact avec un interlocuteur pour la prise de rendez-vous. Une fois le rendez-vous fixé, le client attend 30 minutes au garage pour la prise en charge de la voiture. Le garagiste indique que la voiture sera prête le lendemain aux environs de 14 h 00. Il n'y a pas de voiture de prêt et le client doit se débrouiller pour rentrer à son domicile. Le lendemain, le client attend 1 heure pour récupérer sa voiture. Cet exemple de scénario catastrophe, volontairement caricatural, met en lumière le décalage qui peut exister entre une promesse de marque (Alpha des voitures

à vivre) et le vécu client (les révisions Alpha ne sont pas à vivre !) dans ses différentes interactions. L'émotion générée dans un tel exemple serait fortement négative, de même que la perception de la marque. Un client victime d'une telle expérience serait peu enclin à acheter de nouveau la même marque.

1.2 CE QUE N'EST PAS L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est quelquefois confondue avec d'autres concepts, ce qui a pour conséquence un effet réducteur. Il est donc primordial de lever ces incompréhensions, notamment pour les entreprises souhaitant se lancer dans une véritable approche d'expérience client.

1.2.1 Le service client

Le service client est une entité de production en charge d'assister le client dans ses démarches et de traiter ses réclamations. Le problème généralement posé par les services clients est la qualité de service qu'ils délivrent. Il ne faut donc pas réduire l'expérience client à cette problématique. Toutefois, un service client impeccable est un prérequis pour une expérience client réussie.

1.2.2 Un bon service

Le service en lui-même n'est pas l'expérience client. Il en est qu'une partie et à condition qu'il soit parfait (fluide et sans couture), quel que soit le canal utilisé, et qu'il facilite la vie des clients.

1.2.3 La relation client

C'est un outil important de l'expérience client. La relation client aborde essentiellement les attitudes et comportements des collaborateurs en frontal avec les clients. Mais sans valeurs d'entreprise ni culture client, elle est insuffisante.

1.2.4 Le marketing client

L'objectif du marketing client est de développer les clients à forte valeur, ceux susceptibles de rapporter le plus de revenus par des actions de ventes croisées ou incrémentales. L'expérience client est conçue pour satisfaire les besoins des clients. Le développement des revenus est une conséquence de cette démarche d'expérience client, pas un objectif direct.

1.2.5 Le CRM

C'est un outil qui permet d'industrialiser la relation client et la personnalisation de masse. C'est un moyen important dans le cadre de l'approche expérience client ; toutefois le CRM ne permet pas de piloter l'expérience client au sein de l'entreprise.

1.2.6 L'expérience utilisateur ou l'expérience digitale

Bien que l'expérience client et utilisateur partagent certaines méthodologies et approches, elles sont différentes dans leur objectif et leur portée. Elles sont complémentaires et nécessitent d'être cohérentes. Pour ce faire, l'approche expérience client donnera un cadre, des principes aux professionnels de l'expérience utilisateurs pour adresser les clients, prospects. L'expérience utilisateur vise à optimiser l'expérience d'utilisation d'un produit ou d'un canal. Pour reprendre notre exemple précédent sur les voitures, l'expérience client ne se limite pas à l'expérience d'utilisation de la voiture. De même l'expérience client ne se limite pas à l'expérience d'utilisation d'un canal digital, site web ou application mobile. Comme nous l'avons déjà suggéré, l'approche expérience client va intégrer tous les concepts ci-dessus pour remobiliser les collaborateurs de l'entreprise et fidéliser les clients.

1.3 L'EXPÉRIENCE CLIENT : UN NOUVEAU LOGICIEL

Pour rappel, nous avons défini dans le préambule ce nouveau logiciel comme étant le passage d'une logique focalisée sur l'acte d'achat à une logique focalisée sur les émotions ressenties au cours d'expériences vécues avec la marque, qui amèneront à acheter ou pas.

Il s'agit maintenant de comprendre ce qu'implique ce nouveau logiciel pour l'entreprise.

1.3.1 Une transformation centrée client

La transformation centrée client consiste à créer un axe stratégique inspiré par la compréhension de l'expérience vécue par les consommateurs qui utilisent la marque. Cet axe stratégique prendra la forme d'une promesse formalisée avec des mots clés explicitant le positionnement de l'entreprise sur l'expérience qu'elle souhaite faire vivre à ses clients. Cela peut être par exemple la solidarité, la sécurité, la considération ou la prévenance.

Pour délivrer cette promesse client, l'entreprise mobilisera ses collaborateurs autour d'un projet fédérateur centré sur l'amélioration de l'expérience client. Ce type de projet portera un double objectif :

- Adapter les modes opératoires, culture, système de pilotage et organisation au sein de l'entreprise.
- Mettre au diapason l'ensemble des directions pour délivrer l'expérience souhaitée par l'entreprise.

1.3.2 L'expérience client est la nouvelle marque

La promesse client définie par l'entreprise va concourir à repositionner son image de marque. Les résultats des travaux, liés à l'amélioration de

l'expérience client pour délivrer la promesse, sont des éléments tangibles qui seront intégrés à la promesse de marque de l'entreprise. La communication développée par l'entreprise exprimera ce qu'elle veut être et ce qu'elle veut faire vivre à ses clients. Ainsi, le consommateur pourra vérifier le respect de la promesse de marque en regard de son vécu avec celle-ci. L'objectif est de gagner la confiance du consommateur.

Sur le plan interne, la transformation centrée client fait évoluer les profils, les postures et les comportements des collaborateurs nécessaires à la délivrance de la promesse client. Dans ce cadre, la plateforme de marque employeur intégrera elle aussi des éléments tangibles issus des travaux pour délivrer la promesse client.

L'approche expérience client fait évoluer l'image de marque et la marque employeur en redonnant du sens et de l'authenticité.

1.3.3 Les parcours client sont les nouveaux produits

Les parcours client formalisent les différentes étapes effectuées par un consommateur dans une situation d'usage de la marque pour un achat ou une demande d'après-vente.

La construction des parcours client vise à mettre en scène la promesse client afin de les satisfaire et de les fidéliser. Les parcours sont à double face : une « face client » car ils font vivre une expérience client et une « face interne » car ils sont opérés à travers les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour délivrer l'expérience. Leur conception est complexe car elle nécessite d'aligner différents volets :

- Le volet relationnel :
 - > Les canaux proposés permettent-ils de répondre aux préférences client : accessibilité 24/7, autonomie des clients dans

leurs démarches et disponibilité humaine pour les assister ?

- > Le discours tenu sur ces différents points de contact est-il clair et cohérent avec le processus de traitement de la demande du client ?

- **Le volet opérationnel :**

- > Les processus de traitement de la demande sont-ils orientés client (rapides, simples, peu de papiers et d'interlocuteurs) ?
- > L'organisation et le périmètre de responsabilité des directions intervenant dans le traitement doivent-ils être revus pour améliorer l'efficacité opérationnelle ?

- **Le volet humain et managérial :**

- > Les attitudes de service, la posture et les compétences du collaborateur en contact avec la clientèle doivent-elles évoluer ?
- > Le modèle managérial et les objectifs fixés sont-ils adaptés à l'expérience que l'entreprise souhaite proposer à ses clients ?

- **Le volet technologique :**

- > Les canaux digitaux ont-ils une couverture fonctionnelle suffisante et sont-ils simples à utiliser ?
- > Le CRM permet-il de tracer clairement et d'orchestrer (workflow et push de communication de service) l'instruction des demandes clients quel que soit les canaux utilisés ?
- > Les données clients sont-elles exploitées pour personnaliser les parcours clients ?

Dans l'économie de l'expérience, les parcours client sont les nouveaux produits. Les consommateurs les évaluent et les comparent à la concurrence. A travers les différents éléments énumérés ci-dessus, nous venons de qualifier le changement de logiciel qu'impose une approche expérience client.

2.

LE MODÈLE DE MANAGEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour définir une stratégie expérience client, l'entreprise a besoin d'une boussole pour la guider. C'est l'utilité du modèle de management de l'expérience client.

2.1 PRÉSENTATION DU MODÈLE DE MANAGEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Ce modèle est constitué de 4 cadrans structurés en miroir Clients / Entreprises (cf figure n°2) :

- 2 cadrans Client : l'expérience attendue et l'expérience vécue.
- 2 cadrans Entreprise : l'expérience voulue et l'expérience proposée.

Ces cadrans, composant le modèle de management de l'expérience client, se lisent de la manière suivante :

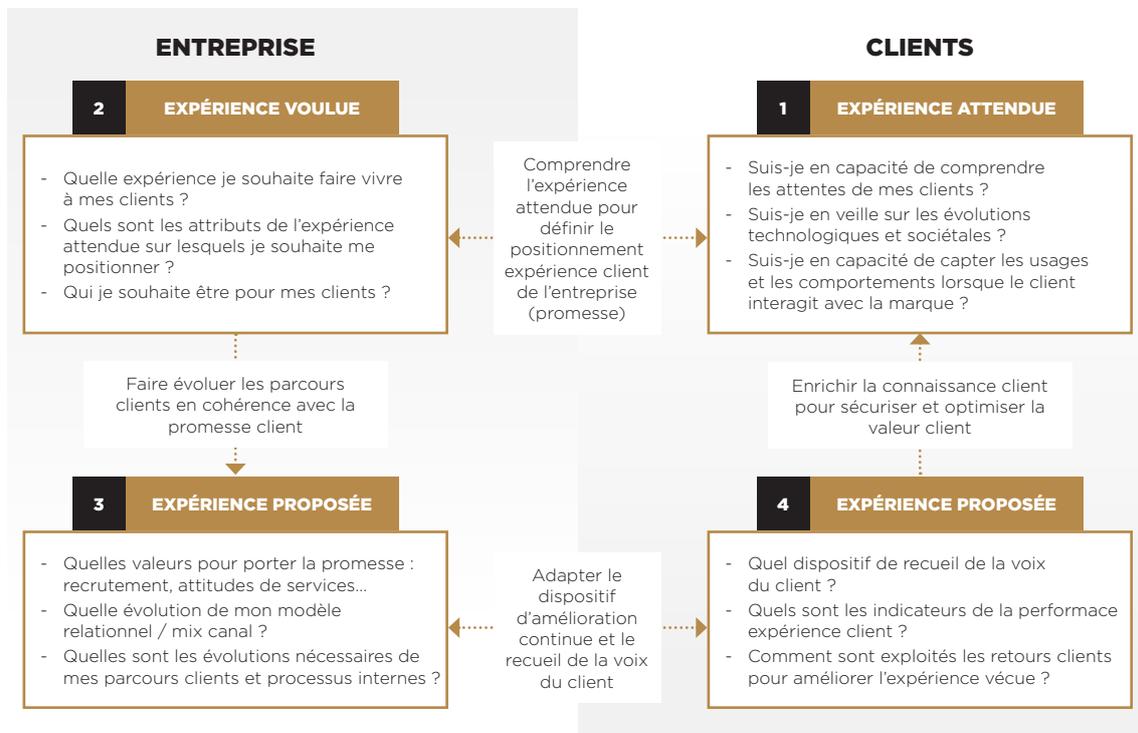
- Le cadran 1 fait référence à **l'expérience attendue** par les clients. Ce cadran doit en premier lieu conduire l'entreprise à s'interroger sur le fait de savoir si elle dispose des outils et de la démarche pour connaître les attentes de ses clients en matière d'expérience ; dispose-t-elle également des outils pour capter les évolutions des usages ou des comportements ? Ce cadran 1 permet également d'alimenter le cadran 2.
- Le cadran 2 fait référence à l'expérience que l'entreprise souhaite délivrer à ses clients. Cette « **expérience voulue** » n'est pas forcé-

ment identique à l'expérience attendue ; cette expérience voulue correspond à la promesse que l'entreprise souhaite délivrer ; elle doit être clairement formalisée et communiquée au client.

- Le cadran 3 fait référence à **l'expérience proposée** ; cette expérience proposée étant, dans bien des cas, de qualité inférieure à l'expérience voulue, ce cadran permet d'identifier les évolutions de parcours client à mettre en place pour se rapprocher de l'expérience voulue.
- Le cadran 4 fait référence à **l'expérience vécue** par le client ; celle-ci est souvent un miroir déformé de l'expérience proposée dans la mesure où les clients vivent avec et « tordent » l'expérience proposée par l'entreprise. Celle-ci doit avoir les outils et la démarche pour analyser comment ses clients utilisent effectivement ses parcours, s'ils sont satisfaits et s'ils rencontrent des points délicats générateurs d'irritation.

La boucle d'informations créée au travers des 4 cadrans permet d'enclencher un cycle d'amélioration continue de l'expérience client.

Figure 2 : ...



2.2 UN MODÈLE TRANSFORMANT POUR L'ENTREPRISE

Déployer le modèle de management de l'expérience client n'est pas un projet superficiel. Il s'agit d'un projet de transformation transverse qui vise à mettre l'expérience client au cœur de la stratégie de l'entreprise et qui doit mobiliser, pour réussir, très largement au-delà des équipes en charge du marketing ou de la relation client. Mettre en œuvre la démarche vertueuse d'amélioration continue décrite dans les 4 cadrans ci-dessus est en effet exigeant, comme le détaillent les éléments ci-dessous :

- **Axe « Expérience Attendue »** : cet axe impose à l'entreprise de bien comprendre ses clients et à saisir les enjeux de l'expérience client, ce qui nécessite :
 - D'organiser la connaissance client et

d'exploiter cette connaissance au sein de l'organisation via une cartographie / référentiel des parcours clients. Ce référentiel est une poupée russe qui met en correspondance les cas d'usage clients / grandes étapes de l'expérience client (Je m'informe, Je veux acheter, Je veux être assisté, ...) avec des parcours plus opérationnels gérés par différentes directions de l'entreprise (les parcours d'achat pour la direction commerciale et marketing, les parcours après-vente pour la Direction relation client, ...).

- D'identifier les cas d'usage à forts enjeux émotionnels (moments de vérité), puis à comprendre la perception des clients. La compréhension de la perception (positive ou négative) se basera sur l'écart entre l'expérience attendue et ce que propose

l'entreprise. La mesure de l'écart se base sur les indicateurs NPS ou de satisfaction client. Les irritants ou les retours dithyrambiques expliqueront l'écart.

- De disposer des outils et de la démarche permettant de réaliser une veille de marché sur les évolutions technologiques ou sociétales susceptibles de venir disrupter l'expérience attendue ; cette veille doit porter non seulement sur l'expérience attendue dans le secteur d'activité mais également sur d'autres secteurs d'activité. L'expérience vécue avec la révolution digitale montre que les standards d'expérience client offerts par des acteurs tels qu'Amazon ou Apple sont venus s'imposer comme des références, même dans des secteurs qui n'étaient pas couverts par ces acteurs. Banques et assurances traditionnelles ont ainsi vu, au-delà même de la concurrence des Fintechs, les exigences de leurs clients augmenter en matière de fluidité des parcours.
- **Axe « Expérience Voulue »** : cet axe impose à l'entreprise de définir son positionnement expérience client à savoir apporter une réponse à la question : « Quelle expérience je souhaite faire vivre à mes clients ? ». Répondre à cette question va obliger l'entreprise à concilier différents éléments : la vision stratégique de l'entreprise (ce que je souhaite être), la compréhension de l'expérience attendue (ce que mes clients attendent) et la promesse de marque (ce que je communique).
2 étapes sont nécessaires pour définir « l'Expérience Voulue » :
 - Lister les dimensions de l'expérience client sur lesquelles l'entreprise sera amenée à se positionner.

Les dimensions de l'expérience client correspondent à ce que les clients attendent d'une entreprise en termes d'expérience de services. Accessibilité, Fiabilité, Clarté, Réactivité, Considération en sont quelques exemples. Chaque dimension de l'expérience peut être déclinée en applications concrètes. L'Accessibilité peut se décliner, par exemple, en horaire d'ouverture élargie ou dans des dispositifs spécifiques permettant de tenir compte des personnes en situation de handicap.

L'identification des dimensions en jeu fait suite à l'analyse du plan stratégique, de l'expérience attendue et de la plateforme de marque.

A l'issue de ce travail, l'organisation crée sa propre liste de dimensions expérience client (nomenclature). Le terrain de jeu expérimentiel est posé.

- Créer une plate-forme expérience client visant à sélectionner les dimensions sur lesquelles l'entreprise souhaite se positionner
La construction de cette plate-forme guide la réflexion sur le positionnement expérience client de l'entreprise à travers 3 questions clés :
 - Les dimensions standards : Quels sont les basiques de la qualité de service que l'organisation doit travailler afin d'éviter une insatisfaction client systématique ?
Ce sont les dimensions expérience client que l'entreprise doit garantir ou consolider.
 - Les dimensions différenciantes : Quels sont les éléments différenciants de l'entreprise générant de la satisfaction ou de la recommandation ?
Ce sont les dimensions à promouvoir auprès de la clientèle et à insérer dans la plateforme de marque.

- Les dimensions fondamentales : Fondamentalement, quelle est la perception ou l'émotion que l'entreprise souhaite susciter auprès de ses clients et prospects ? C'est le positionnement expérience client de l'entreprise.

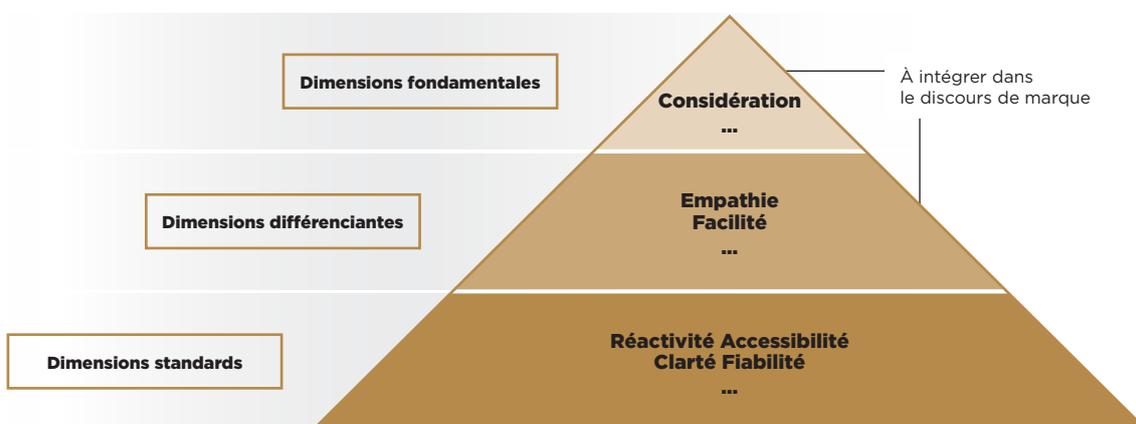
Les dimensions différenciantes et fondamentales sont à intégrer dans la plateforme

de marque. Elles constituent la promesse client qui sera communiquée par l'entreprise.

Par ailleurs, la plateforme expérience client offre un fil conducteur à la transformation à opérer.

Ci-dessous un exemple de plateforme expérience client⁴ :

Figure 3 : Plateforme expérience client



- **Axe « Expérience Proposée »** : Cet axe impose à l'entreprise de transformer les parcours clients en alignant les volets relationnel, opérationnel, humain, managérial et technologique. Cette transformation est guidée par la plateforme expérience client. Comme cela a été évoqué précédemment, la transformation des parcours clients est intrinsèquement complexe compte tenu des différents volets à aligner. Pour gérer cette complexité, les équipes projets doivent évoluer dans un environnement propice et disposer des méthodes de travail adéquates. Cela nécessite donc :

- Une forte implication du comité exécutif dans le déploiement de la stratégie expérience client.
- Une sensibilisation des collaborateurs sur les objectifs visés et l'importance stratégique de l'expérience client.
- Des pratiques collaboratives pour co-construire avec les différentes parties prenantes.
- Des méthodes de travail orientées client inspirées du design thinking.

- **Axe « Expérience vécue »** : cet axe impose à l'entreprise de structurer un dispositif de recueil de la voix du client et écouter la voix

4. Source : L'expérience client - Laurence Body/ Christophe Tallec - Editions Eyrolles

du client pour s'améliorer. La structuration d'un dispositif de recueil de la voix du client implique de définir des indicateurs de différents niveaux :

- Les indicateurs « stratégiques » tels que la satisfaction client mesurant la perception client, le taux de churn ou le NPS, mesurant l'impact des changements sur la performance de l'entreprise.
- Les inducteurs opérationnels qui influencent les indicateurs stratégiques tels que le taux de résolution au premier contact, la mesure de l'effort client.

L'écoute de la voix du client nécessite de mettre en place :

- Une analyse systématique des irritants issue des enquêtes de satisfaction et d'en déduire les pistes d'améliorations.
- Une exploitation des réclamations clients.
- Une gouvernance pour partager les résultats, superviser le plan d'actions correctif et définir les nouvelles orientations à mettre en œuvre.

La mise en place de ces différents éléments pose un sujet de recueil et de traitement de la donnée :

- Captation, centralisation et organisation des données issues des canaux, des retours des enquêtes de satisfaction client à chaud et à froid, du CRM.
- Outils d'interrogations permettant aux utilisateurs de faire les analyses métier.

Déployer le modèle de management de l'expérience client implique donc un niveau d'exigence élevé et une mobilisation transverse dans l'entreprise : seule cette mobilisation peut permettre de recueillir les éléments pour construire une stratégie, la mettre en œuvre, la superviser et enfin l'améliorer continuellement.



3.

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR IMPLANTER L'EXPÉRIENCE CLIENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Implanter l'expérience client dans le fonctionnement de l'organisation est une transformation profonde. Pour ce faire, 2 actions sont essentielles :

- Effectuer un audit de maturité pour déterminer les axes de progrès que l'entreprise devra adresser via un plan de transformation.
- Co-construire le plan de transformation afin de mobiliser les salariés et développer la collaboration.

4.1. EFFECTUER UN AUDIT DE MATURITÉ

L'audit de maturité de l'entreprise est basé sur le modèle de management de l'expérience client. 3 enseignements peuvent émerger de cet audit :

- **L'équilibre du modèle : un indicateur de l'orientation client de l'entreprise**

Un principe clé du modèle est la structuration en miroir Clients / Entreprise. L'objectif est d'identifier les déséquilibres potentiels. Par exemple, une entreprise peut avoir de fortes convictions sur l'expérience qu'elle souhaite délivrer sans avoir fait l'effort de comprendre l'expérience attendue et inversement. L'observation de ces déséquilibres donne une indication sur la façon dont l'entreprise appréhende l'expérience client.

Un déséquilibre côté entreprise indique une tendance à être autocentrée. Avant la mise en place d'un plan de transformation, il s'agira de mener des actions d'acculturation pour sensibiliser à l'expérience client et de montrer en quoi une approche client a permis de disrupter différents secteurs d'activités.

Le déséquilibre inverse indique une sous exploitation de la connaissance client. Il s'agira ici de capitaliser sur les collaborateurs et les

données recueillies. C'est un terreau fertile sur lequel bâtir un plan de transformation.

- **La maturité des différents cadrans : le type de transformation à opérer**

La lecture en ligne du modèle : expérience attendue / expérience voulue et expérience proposée / expérience vécue nous permet d'identifier le type de transformation à opérer selon les cadrans concernés :

- Lorsque les cadrans de la ligne Expérience attendue / Expérience voulue sont faibles, il s'agira de définir une stratégie puis de la mettre en œuvre.
- Lorsque les cadrans Expérience proposée / Expérience vécue sont faibles, il s'agira de mettre en place un plan de transformation opérationnel.
- Lorsque tous les cadrans ont une maturité homogène moyenne ou élevée: il s'agira de mettre en place un plan d'amélioration continue ou une politique d'innovation visant à garder une avance sur la concurrence.

- **Les forces et faiblesses de l'entreprise sur les plans méthodologiques** et collaboratifs en lien avec la description de chaque cadran que nous avons vu au paragraphe précédent.

Les enseignements tirés de l'audit permettent d'identifier les principaux axes à adresser dans le cadre d'un plan de transformation.

4.2. CO CONSTRUIRE UN PLAN DE TRANSFORMATION

La co-construction du plan de transformation comporte 2 enjeux principaux :

- Mobiliser les collaborateurs et favoriser leur engagement dans ce nouveau projet d'entreprise.

Il s'agit ici de constituer des groupes de travail pluridisciplinaires dont les membres sont issus du terrain et des fonctions supports / transverses.

Les personnes en contact avec les clients sont souvent les vrais experts. Ils ont une vision sur les expériences quotidiennes que les managers et les marketeurs peuvent ne jamais avoir vécue. Il est donc crucial de les incorporer dans les groupes de travail. Par ailleurs, ces collaborateurs vont acquérir des connaissances sur les outils et méthodes utilisés dans le cadre des travaux menés. Ceci leur permettra, par la suite, de les exploiter dans leur environnement de travail pour effectuer de l'amélioration continue sur l'expérience client.

Les profils issus des fonctions supports et transverses ont une compréhension des problématiques techniques, commerciales, opérationnelles. Ces profils sont en capacité de remettre en question l'existant et possèdent une expertise sur la façon de mettre en œuvre les idées issues des groupes de travail.

La complémentarité de ces profils permettra d'identifier les problématiques opérationnelles et proposer différentes orientations ou solutions.

- Instiller la collaboration et la transversalité
- L'implantation de l'expérience client au sein de l'organisation concernera l'ensemble des fonctions de l'entreprise à des degrés divers. Dans ce cadre, la collaboration inter directions, inter services sera un facteur clé de succès dans le déploiement du plan de transformation et dans la capacité à améliorer continuellement l'expérience client. C'est pourquoi il est nécessaire de rendre effective cette collaboration dès la phase de

construction du plan de transformation. Chaque direction percevra le rôle qu'elle pourra jouer pour le client. De plus, une vision commune émergera sur ce qu'il est nécessaire d'adapter donnant du sens à la transformation.

Les travaux sont à superviser au niveau de la direction générale. Dans un rôle de chef d'orchestre, elle devra :

- Garantir la co construction du plan
- Se mettre à l'écoute des remontées du terrain en vue d'arbitrer les orientations stratégiques à prendre.
- Construire une vision de la transformation expliquant en quoi l'expérience client est un axe stratégique de l'entreprise.
- Communiquer et partager cette vision au sein de l'organisation.

Faire converger les différentes parties prenantes sur le plan de transformation est donc le premier acte de conduite du changement vers l'expérience client.

4.

CONCLUSION

L'expérience client est une réponse stratégique dans un monde où la rupture est devenue la norme (comportement et mode de consommation, évolutions sociologiques, transition écologique, ...). Dans cet environnement, être en mesure de capter les tendances de fond tout comme les signaux faibles sont incontournables pour adapter perpétuellement l'entreprise. Au-delà de l'amélioration de l'expérience client, l'approche développée ci-dessus dote l'entreprise des dispositifs méthodologiques nécessaires pour pivoter afin de transformer les menaces en opportunités.



Fondé en 2008, Square Management est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square Management d'adresser, avec plus de 800 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square Management conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square Management élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square Management conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square Management accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square Management accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square Management aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square Management aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square Management conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square Management prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square Management accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce focus Square Management consacré à l'Expérience Client est constitué de trois parties. Le préambule définit le concept d'Expérience Client et illustre à quel point cette expérience client est devenue stratégique pour les entreprises aujourd'hui : l'économie d'aujourd'hui est devenue l'économie de l'expérience. La seconde partie démontre qu'une approche centrée sur l'expérience client impose aux entreprises un très important « changement de logiciel » dans leur manière de concevoir et d'exécuter leur stratégie. La troisième et dernière partie fournit quelques outils méthodologiques pour mettre en œuvre ce « changement de logiciel » et s'engager dans une transformation mettant l'expérience client au centre des priorités de l'entreprise. Ce focus a été rédigé par David Louvau, Senior Manager chez Square Management, dans le cadre des travaux conduits par le domaine d'excellence Digital & Marketing du cabinet.



CONTACT



MARC CAMPI

Partner Square

+33 6 84 02 68 59

marc.campi@square-management.com



square-management.com
