



La différenciation par l'Expérience Client chez Méditel au Maroc

Dans un marché marocain des télécommunications mobiles qui connaît un ralentissement de sa croissance et sur lequel les trois opérateurs ont des propositions de valeur peu différenciées, Méditel a choisi de se démarquer en capitalisant sur l'Expérience Client. Kurt Salmon a accompagné l'opérateur dans la conception et la mise en chantier d'un programme majeur de différenciation par l'Expérience Client.

Un ralentissement de la croissance sur le marché des Telecom

Après de nombreuses périodes de croissance à deux chiffres sans aucune perspective de saturation à court ou moyen terme, le secteur des télécommunications au Maroc connaît un ralentissement de son essor, renforçant mécaniquement la concurrence entre les trois opérateurs du pays et le besoin de différenciation.

Fort de son statut d'opérateur historique, Maroc Telecom domine toujours le marché marocain mais sa part de marché (47,5 %)¹ est désormais sous pression. Deuxième opérateur à lancer un service mobile, Méditel a longtemps profité de l'effet d'outsider qui lui a permis d'attirer rapidement un grand nombre de clients et d'arriver aujourd'hui à un parc qui représente 29,5 %¹ du marché. A grand renfort d'offres disruptives, proposant une approche innovante et une communication moderne, le lancement du troisième opérateur Inwi en 2010 a profondément changé la dynamique concurrentielle du marché, l'opérateur ayant réussi à capter 24,7 %¹ du marché en un peu moins de trois ans.

Dans ce contexte, il devient crucial pour les opérateurs de se démarquer pour être en mesure d'exploiter au mieux le potentiel de croissance du marché. Le défi est d'autant plus important que l'immense majorité des abonnés sont des clients peu captifs sur des offres prépayées (95 % du parc en 2012), les opérateurs s'efforçant de les faire migrer vers des forfaits dits « postpayés », sécurisant une source récurrente de revenu sur une durée d'un, voire deux ans.

En parallèle des leviers de croissance spécifiques aux télécoms (couverture réseau, tarification des offres, qualité de connexion, gamme de terminaux...), l'Expérience Client apparaît comme un nouveau levier, résolument différenciant, et à ce jour non préempté par les acteurs du marché.

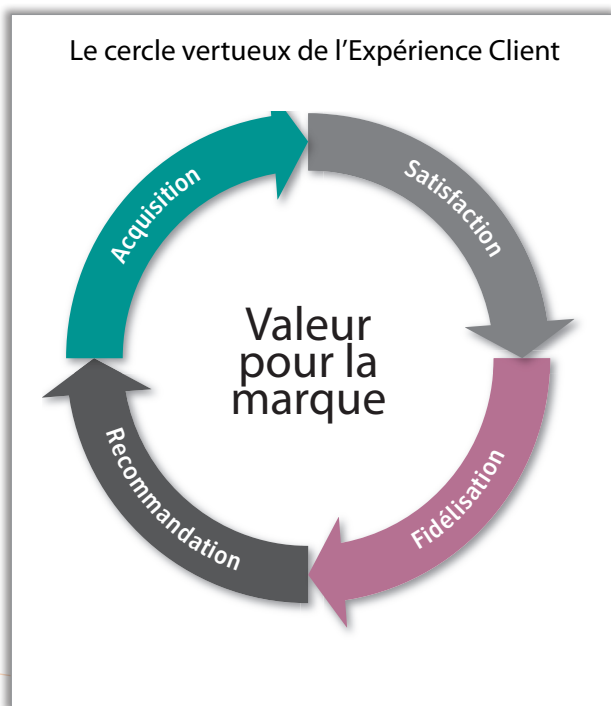
L'Expérience Client, une combinaison de facteurs rationnels et émotionnels

L'Expérience Client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client tout au long des étapes de la relation qu'il entretient avec l'entreprise. Elle est donc une somme complexe d'éléments qui interviennent tout au long du cycle de vie du client², comme par exemple :

- **Avant l'acte d'achat** : communication institutionnelle, campagne de communication produit, actualités de l'entreprise et de ses produits, media, bouche-à-oreille...
- **Pendant l'acte d'achat** : expérience dans les canaux de ventes, packaging/présentation du service, communication sur lieu de vente, ambiance magasin (musique, senteur, matériaux...), accueil et discours vendeur...
- **Après l'acte d'achat** : expérience d'usage du service, relation avec le service client, service après-vente...

Elle apparaît donc comme un des facteurs majeurs de perception d'une marque et son appréciation résulte d'une conjonction d'impressions :

- **Elle s'évalue au regard du positionnement de l'entreprise.** Les attentes d'un client consommateur d'un service low-cost sont nécessairement en-deçà de ce qu'il espère d'un service premium. Le client intègre naturellement cette distinction dans sa « grille de notation » de l'Expérience Client
- **Elle s'apprécie toujours de manière comparative,** au regard de l'Expérience proposée par une marque concurrente ou vis-à-vis d'une Expérience vécue au préalable sur cette même marque.



1. Source : ANRT, observatoire des Télécommunications 2012.

2. Source : Bertrand Bathelot, Définitions du Marketing.

Au-delà de l'amélioration de la perception, l'Expérience Client impacte in fine les résultats financiers d'une entreprise. Dans le secteur des télécoms par exemple, elle intervient sur l'amélioration de quatre leviers structurants du business model :

- **La satisfaction** : ... un client satisfait consomme davantage et sollicite moins les services techniques...
- **La fidélisation** : ... a tendance à prolonger dans le temps sa relation avec le fournisseur...
- **La recommandation** : ... à devenir un ambassadeur de la marque auprès de son entourage...
- **L'acquisition** : ... entourage qui à son tour sera amené à souscrire à une offre chez l'opérateur.

La différenciation par l'Expérience Client

Fort de ce constat, Méditel a fait appel à Kurt Salmon pour l'accompagner dans une mission avec pour double objectif :

- De dresser un **bilan des performances d'Expérience Client de l'opérateur** sur l'ensemble des offres mobiles grand public et des canaux d'interaction (points de vente, web, centre d'appel et serveur vocal),
- Puis d'identifier, qualifier et prioriser les axes d'optimisation à même de supporter l'ambition de Méditel de devenir le **réfèrent marocain sur l'Expérience Client**

Notre mission s'est articulée autour de deux axes approches complémentaires.

1. Approche Top-Down

Un diagnostic interne a été mené afin d'apprécier l'alignement de l'organisation, du management et des process avec les enjeux et objectifs de cette nouvelle ambition.

2. Approche bottom-up

Une étude terrain a permis de compléter et factueliser

ces premiers enseignements par des éléments tangibles d'analyse.

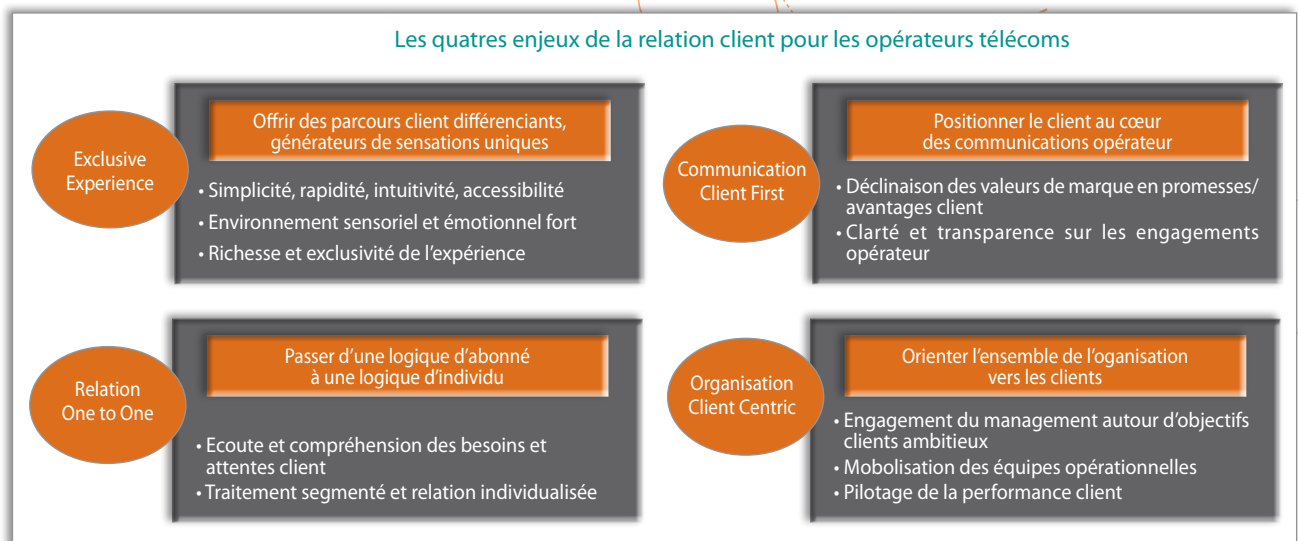
Des clients mystères ont évalué chaque canal de vente, mettant au regard les performances de Méditel avec celles de ses concurrents sur un ensemble de thématiques comme l'accueil, la qualité de l'environnement, l'efficacité du service... Au total, ce sont 8 cas client qui ont été définis, testés à travers 22 Uses Cases et administrés via 190 enquêtes terrain, chacune portant sur différentes étapes du parcours client. Enfin, des focus groups clients ont permis de compléter et d'éclairer ces résultats en recueillant directement et fidèlement la voix du client.

Analysés, qualifiés et priorisés, ces résultats nous ont permis de dégager une liste d'une centaine d'axes d'optimisation, regroupés autour de quatre thématiques répondants aux quatre forts enjeux de la relation client :

- **Exclusive Experience** : offrir des **process** et des **parcours clients** générateurs de sensations uniques
- **Relation One to One** : passer d'une relation impersonnelle à une **approche segmentée et individualisée**
- **Organisation Client Centric** : orienter l'ensemble de l'**organisation** vers les clients
- **Communication Client First** : positionner le client au cœur des **communications** opérateur

Ces chantiers ont permis d'alimenter la feuille de route d'un programme transverse à l'entreprise, avec des initiatives simples rapidement déployables et des projets plus structurants à implémenter sur le moyen terme.

La direction de programme a été confiée à une entité Expérience Client créée dans cette démarche, directement rattachée au directeur Service Clientèle, membre du Comité de Direction.



Questions à Jalil Tahfi, Directeur du Service Clientèle de Méditel

**A l'heure où les télécoms deviennent une commodité, quelle est chez Méditel votre conception de la différenciation par l'Expérience Client ?**

L'Expérience Client est un élément de différenciation essentiel. On peut avoir la meilleure offre du marché avec un tarif attractif et des services innovants, son succès ne peut être

garanti que si l'expérience vécue par le client est agréable, simple et fluide, tant au niveau de l'utilisation, qu'en terme d'interactions avec son fournisseur.

Fort de cette conviction, nous avons intégré la dimension Expérience Client au cœur de notre stratégie d'Entreprise, et initié ce programme en charge de l'analyse, de la simplification et de l'amélioration de l'Expérience Client sur l'ensemble de nos parcours.

Chez Méditel, les clients sont pris en considération à travers les retours qu'ils nous transmettent, mais également à travers leurs émotions et leurs sentiments. Nous analysons en détail leur perception, nous décortiquons leurs impressions, en nous basant sur des enquêtes terrain, mais également sur les informations relayées par nos collaborateurs et nos partenaires, et notamment ceux en contact direct avec les clients (agents commerciaux, agents du centre de relation clientèle...).

Par la suite, des améliorations de parcours sont identifiées et traduites en plans d'action correctifs à déployer. Ce processus s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Quelques mois après la mise en route d'un programme transverse d'Expérience Client, quels sont les principaux résultats obtenus ?

Tout d'abord et pour s'assurer de la mise en place et de la pérennité de ce programme au sein de Méditel, un Program Management Office (PMO) a été mis en place.

Ce PMO s'appuie sur 6 piliers fondamentaux :

1. Un engagement du Top Management et son sponsoring
2. Une gouvernance pour le pilotage et le suivi du programme
3. Une stratégie basée sur la voix du client
4. Un développement de la culture axée sur l'approche «Client Centricity»
5. Une conception de produits et services en ligne avec les besoins et les attentes clients
6. Une évaluation des actions implémentées pour s'assurer de la pertinence et de l'impact des axes d'amélioration identifiés.

En ce qui concerne les résultats obtenus, plusieurs actions ont déjà été implémentées avec succès depuis la mise en place de ce programme.

Nous pouvons citer à titre indicatif :

- De nombreuses fonctionnalités au niveau de notre site WEB, devenu un véritable canal d'interaction clients (Information, selfcare en terme d'opérations et de consultations...),
- Une présence significative sur les réseaux sociaux (communication sur nos offres, achat de recharge via certains de ces canaux...),
- La simplification de certains processus Clients (processus de souscription et processus de fidélisation...),
- La mise en place d'une entité «Voix du client» qui centralise les remontés clients,
- Et finalement, un centre de test client, pour tester chaque nouveau produit ou service par les clients eux mêmes, et ce avant même son lancement.

Quelles difficultés, stratégiques ou opérationnelles, avez-vous rencontré dans la conception et l'animation de ce programme ?

Un programme d'Expérience Client est un travail de longue haleine, impliquant toutes les entités et tous les niveaux de l'entreprise.

Un tel programme doit s'accompagner d'importants chantiers de sensibilisation et de communication interne ainsi qu'en termes de formation et de transformation des méthodologies de travail

Ce programme exige également de grandes qualités d'écoute et une grande faculté de coordination entre les différentes entités impliquées. En effet, l'Expérience Client ramène tous les intervenants de l'entreprise à fonder toute réflexion, initiative ou décision autour de la perception du client.

C'est un processus de transformation en profondeur. Ce processus est initié et irréversible, et des résultats tangibles sont déjà visibles et mesurables, donnant toute sa légitimité à ce programme et toute la satisfaction de l'avoir mis en place.

Dans les cinq prochaines années, quelles grandes tendances voyez-vous se dessiner en termes d'Expérience Client sur le marché marocain ?

Nous percevons déjà certains opérateurs financiers en plus des Telecoms, commercer à axer leur communication sur les attentes du client. Il est clair que dans un marché qui arrive à maturité, l'Expérience Client devient un facteur de différenciation fort.

La façon dont le client perçoit la qualité du service et la qualité de la relation avec son fournisseur fera toute la différence et nous basculerons inévitablement d'une économie de service à une économie d'Expérience Client !

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Antoine Champy, Directeur, antoine.champy@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 31 75

Grégory Hachin, Senior consultant, gregory.hachin@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 35 57



@KurtSalmon_TME

Plus d'informations sur l'expertise Stratégie, Telecom & Médias de Kurt Salmon :



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.