



Expérience Client : les clés pour réussir la transformation

SOMMAIRE

Préambule	3
Les fondamentaux de l'Expérience Client	4
Rappel : Les concepts clés de l'Expérience Client	4
Expérience Client et performances économiques	5
Les clés de transformation de l'Expérience Client	8
À quelle étape de maturité client se situe votre entreprise ?	8
Clé 1 : Comment assurer la prise de conscience du management ?	9
Clé 2 : Quel vecteur pour cette transformation ?	12
Clé 3 : Quelles ambitions pour le Chief Customer Officer ?	13
Clé 4 : Comment faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise ?	15
Clé 5 : Quels indicateurs au-delà du NPS ?	16
Clé 6 : Comment mobiliser l'ensemble de vos collaborateurs ?	19
Et pour aller plus loin ?	22
Offres et expertises Kurt Salmon	23

Pour leur contribution et la qualité de nos échanges, nous tenons à remercier les experts suivants :

XAVIER QUERAT-HEMENT

Directeur Qualité
Groupe La Poste

PHILIPPE BERNARD

VP Expérience Client
Orange Group

DOMINIQUE VERGNOLLE

Directeur Expérience Client
Solocal Group (PagesJaunes)

GUYLÈNE TARAZZI-PRAULT

Directrice de la Relation Clients & Partenaires
Microsoft France

JOAO ROCCO

Vice-President Global Brand
Experience and Consistency Luxury & Upscale Brands
Accor Hotels

STÉPHANE RAYMOND

Directeur Relation Client
Carglass France

THIERRY PLANTEGENEST

Directeur Client
Renault

OLIVIER LECLERC

Directeur des Centres de Relation Clients Particuliers
EDF

FRANCIS BARBIER

Directeur de la Relation Client
UGC

MARIELLE VO VAN

Directrice Relation Client et Marketing Stratégique
MAAF

PHILIPPE COMMARET

Directeur Marketing B2B
EDF

GUILLAUME VILLA

Manager Customer Experience
ING Direct

AURÉLIA DEYGOUT

Chef de projet Expérience Client
ING Direct

KARINE VIERUCCI

Directrice Marketing Clients
Galeries Lafayette et BHV

MARIA FLAMENT

Responsable Voix du Client
Leroy Merlin

Merci aux rédacteurs de ce dossier :
Grégory Hachin, Blandine Dubois,
Marie-Camille Jourda et Jérôme Besse.

AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

DROIT D'AUTEUR

©2014, Kurt Salmon

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

Deux illustrations complémentaires font ressortir la montée en puissance de l'Expérience Client :

- **Une explosion du nombre de professionnels de l'Expérience Client** : alors que moins de 20 CCO (Chief Customer Officer) et CXO (Customer Experience Officer) pouvaient être recensés dans le monde en 2003, ceux-ci sont plus de 500 en 2013¹.
- **Un fait marquant** : l'organisation du premier forum de l'Expérience Client en France en septembre 2013. Plus de 100 professionnels et dirigeants y ont participé pour échanger sur leurs visions et pratiques de l'Expérience Client.

Forts de nos expériences en la matière, nous nous sommes attelés à mettre en exergue la façon dont les entreprises réussissent à mettre en place une organisation, une gouvernance et un management favorisant l'amélioration de l'Expérience Client.

Nous sommes convaincus que toutes les entreprises doivent prendre ce tournant, quels que soient leur degré de « maturité client », la pression de leur environnement concurrentiel, ou la composante expérientielle de leur produit. En effet, cette transformation ne doit pas se limiter à une vision incomplète du client, parfois gadget. Au contraire, elle doit permettre de placer le client au centre des processus de décision de l'entreprise.

Les entreprises doivent donc **faire évoluer leurs modes de fonctionnement internes pour faire entrer le client au cœur de l'entreprise**, afin d'améliorer durablement l'Expérience Client, et notamment pour l'optimiser sur l'ensemble des « touchpoints » de manière cohérente et sur la totalité du parcours client.

Ceci implique une réelle transformation au sein de l'entreprise :

- Du point de vue de **l'organisation** : éviter une Expérience Client en « silos », qui manque d'une vision globale et cohérente entre points de contact, d'un « owner » identifié,... ;
- Du point de vue de **la culture** : favoriser un changement de posture global, pour faire entrer la voix du client au sein de l'entreprise, apprendre à co-construire avec les clients,... ;
- Du point de vue de **la mesure de la performance** : combattre une Expérience Client souvent mal ou peu mesurée.

Fondée sur notre expérience et la contribution de 15 experts venant d'horizons différents, que nous remercions une nouvelle fois, cette étude a pour objet de mettre en lumière quelques clés qui devraient vous aider à faire entrer votre entreprise de plain-pied dans l'ère de l'Expérience Client.

1- Source : CCO Council (www.ccocouncil.org).

RAPPEL : LES CONCEPTS CLÉS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Un « momentum client » forcé par la prise de pouvoir du consommateur

La mobilisation autour de l'Expérience Client est indissociable d'un **contexte où les relations entre les entreprises et leurs clients ont été refaçonnées par les évolutions technologiques**. Le développement du digital a engendré une multiplication des points de contacts et canaux, résultant en une **complexification du parcours client**, devenu omnicanal.

En accédant à l'information avant même d'avoir engagé un premier contact avec l'entreprise, le parcours du client « expert » se rallonge en amont. Le développement du mobile et des réseaux sociaux a permis **d'accroître le pouvoir de négociation des consommateurs**, qui peuvent échanger sur leur évaluation d'un produit ou d'un service. Le parcours du client « communautaire » se prolonge donc en aval, avec un potentiel de nuisance ou au contraire de mise en valeur de la marque non négligeable.

Les fondamentaux de l'Expérience Client

L'Expérience Client peut se définir comme **le ressenti cumulé par le consommateur à la suite de toutes ses interactions avec une entreprise**, représentée par ses employés, ses produits, ses magasins et sites internet, ses campagnes marketing, ses valeurs, ses centres de service client, etc.

L'Expérience Client inclut donc tous les points de contact, avant, pendant ou après l'acte d'achat, mais ne s'y limite pas. En effet, elle aborde l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte des contacts directs et indirects avec le client.

Ainsi, les efforts visant à transformer l'expérience d'achat en un moment d'enchantement (« effet whaou ! ») ne suffisent pas à eux-seuls, mais doivent s'inscrire au sein **d'un parcours client « bout en bout » à la fois du point de vue du client** (force de vente, service après-vente,...) **et de l'entreprise** (relations internes entre les différentes fonctions, parcours invisible aux yeux du client).

L'Expérience Client se comprend donc **tout autant comme l'évaluation rationnelle d'un service ou d'une marque** par le consommateur, fondée sur des événements factuels comme par exemple la qualité d'un produit ou le temps d'attente avant de pouvoir parler à un vendeur, **que comme l'émotion ou l'attachement irrationnel** attachés à une marque ou un produit.

LE CAS FEDEX : FRISBEES VS. CONFIRMERS

La clé de l'Expérience Client chez Fedex ne réside pas uniquement dans une expertise logistique. Il s'agit aussi de prendre en compte le type de client et ses attentes lors du dépôt et du retrait des colis.

Fedex a construit son service pour s'adapter à un type de client précis, le « Frisbee », dont l'objectif est que le processus soit le plus rapide possible.

Après une enquête de satisfaction décevante, Fedex a décidé d'affiner sa segmentation client pour découvrir que les Frisbees ne représentaient que 10 % des clients quand la plupart étaient des « Confirmers ». Ces derniers arrivent dans les centres Fedex avec une idée précise du délai d'acheminement, du prix, etc. Ils n'ont pas besoin du rôle de conseil de l'employé Fedex mais uniquement d'être rassurés sur le fait que leur colis partira bien au bon endroit.

Lors de l'étude, Fedex a découvert que le processus actuel consistant à empiler les colis, sans tri préalable, devant le client avait un effet anxiogène pour le « Confirmer ».

Une solution simple et peu coûteuse a été trouvée : l'ajout d'une vitre et de box, donnant l'impression que l'employé Fedex allait dans une pièce dédiée au stockage et déposait le colis dans la boîte liée à sa destination. Tout en continuant à empiler les colis de façon désordonnée, l'employé Fedex pouvait donner l'impression de les trier, ce qui a rassuré les Confirmers et boosté leur satisfaction.

Enfin, l'Expérience Client est **un concept relatif**, que les consommateurs ne cessent de comparer en tenant compte de deux dimensions :

- leur historique avec la marque ou l'entreprise ;
- l'Expérience Client offerte par les concurrents.

Expérience Client et relation client

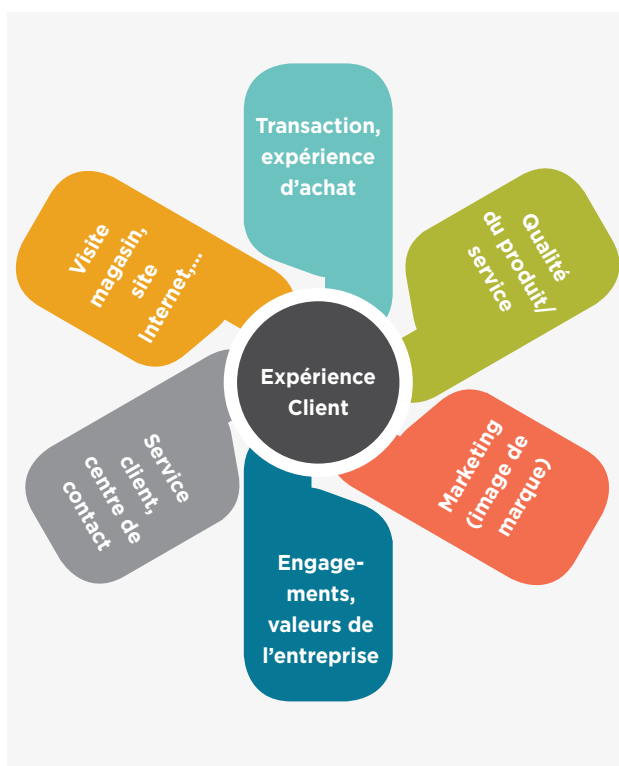
Une certaine confusion entoure l'Expérience Client en France, où cette notion reste relativement nouvelle et sa distinction avec d'autres termes comme par exemple la « relation client » ne semble pas très claire. Pourtant, l'Expérience Client va au-delà de la simple relation client car elle permet de gérer des moments de vie qui ne sont pas directement liés à ladite relation. Elle prend également en compte la vision du client par rapport à l'entreprise.

« On parle avant tout de relation client et de transformation du service client. L'Expérience Client renvoie plutôt à l'effort pour adosser des repères visuels ou auditifs à la marque »

OLIVIER LECLERC

Directeur des Centres de Relation Clients Particuliers - EDF

L'Expérience Client est au cœur de toutes les interactions avec la marque



EXPÉRIENCE CLIENT ET PERFORMANCES ÉCONOMIQUES

L'une des limites souvent mentionnées concernant l'Expérience Client est la **difficulté à mesurer sa rentabilité économique**. Le sujet est perçu comme un sujet « mou », reposant sur des intuitions, avec peu de données quantitatives permettant d'appuyer des décisions telles que le lancement d'un programme d'amélioration de l'Expérience Client. Ainsi, 46 % des entreprises qui ne déploient pas de programmes de management de l'Expérience Client l'expliquent par le manque de visibilité sur les résultats mesurables de telles initiatives.²

2- Source : *The ROI of Best-in-Class CEM Programs*, Aberdeen Group, Mars 2012.

Un meilleur management de l'Expérience Client se concrétise par une hausse de revenus pour l'entreprise

Une meilleure Expérience Client engendre une hausse de revenus articulée autour de trois leviers :

- Des revenus supplémentaires générés par **l'augmentation du revenu moyen d'un consommateur fidélisé**.
- Des revenus assurés par **la baisse du taux de départ des clients et l'allongement de la durée de vie moyenne d'un client**.
- Des **ventes supplémentaires** générées par le « bouche à oreille », c'est-à-dire des **acquisitions additionnelles** provoquées par une recommandation d'un client existant.

L'Expérience Client influe sur les performances économiques des entreprises

Nombre moyen de clients par entreprise (interne/externe)	Impact économique			Impact annuel total (en millions \$)
	Ventes supplémentaires	Réduction du churn	Bouche-à-oreille	
Fournisseurs de services sans fil (62 millions)	\$1,363	\$1,730	\$56	3,149
Compagnies aériennes (80 millions)	\$1,057	\$1,105	\$176	2,339
Hôtels (44 millions)	\$753	\$318	\$560	1,131
Fournisseurs de cartes de crédit (61 millions)	\$548	\$290	\$27	866
Entreprises de location de voiture (35 millions)	\$167	\$261	\$19	447
Aassureurs médicaux (20 millions)	\$0	\$142	\$165	306
Compagnies d'assurance (15 millions)	\$136	\$111	\$14	262
Fournisseurs de services TV (17 millions)	\$88	\$137	\$37	261
Banques (15 millions)	\$162	\$65	\$9	237
Détaillants (67 millions)	\$135	\$51	\$41	227
Fournisseurs de services Internet (16 millions)	\$89	\$59	\$13	161
Sociétés d'investissement (6 millions)	\$73	\$30	\$2	105
Fabricants d'électronique grand public (10 millions)	\$39	\$33	\$15	88

Base : Américains en ligne (de plus de 18 ans) qui ont interagi avec des marques dans les 90 jours passés (chiffres arrondis au plus proche)

Source : North American Technographics Customer Experience Online Survey, 04-2012 (US), Forrester Research

Une meilleure Expérience Client permet de réduire des coûts

Ce développement d'un bouche-à-oreille positif va permettre à l'entreprise de réduire ses coûts d'acquisition de nouveaux clients. Par ailleurs, la diminution des contacts portant sur des réclamations entraîne une baisse du coût unitaire de rétention des clients existants, permettant d'allouer plus de ressources à l'acquisition de nouveaux clients.

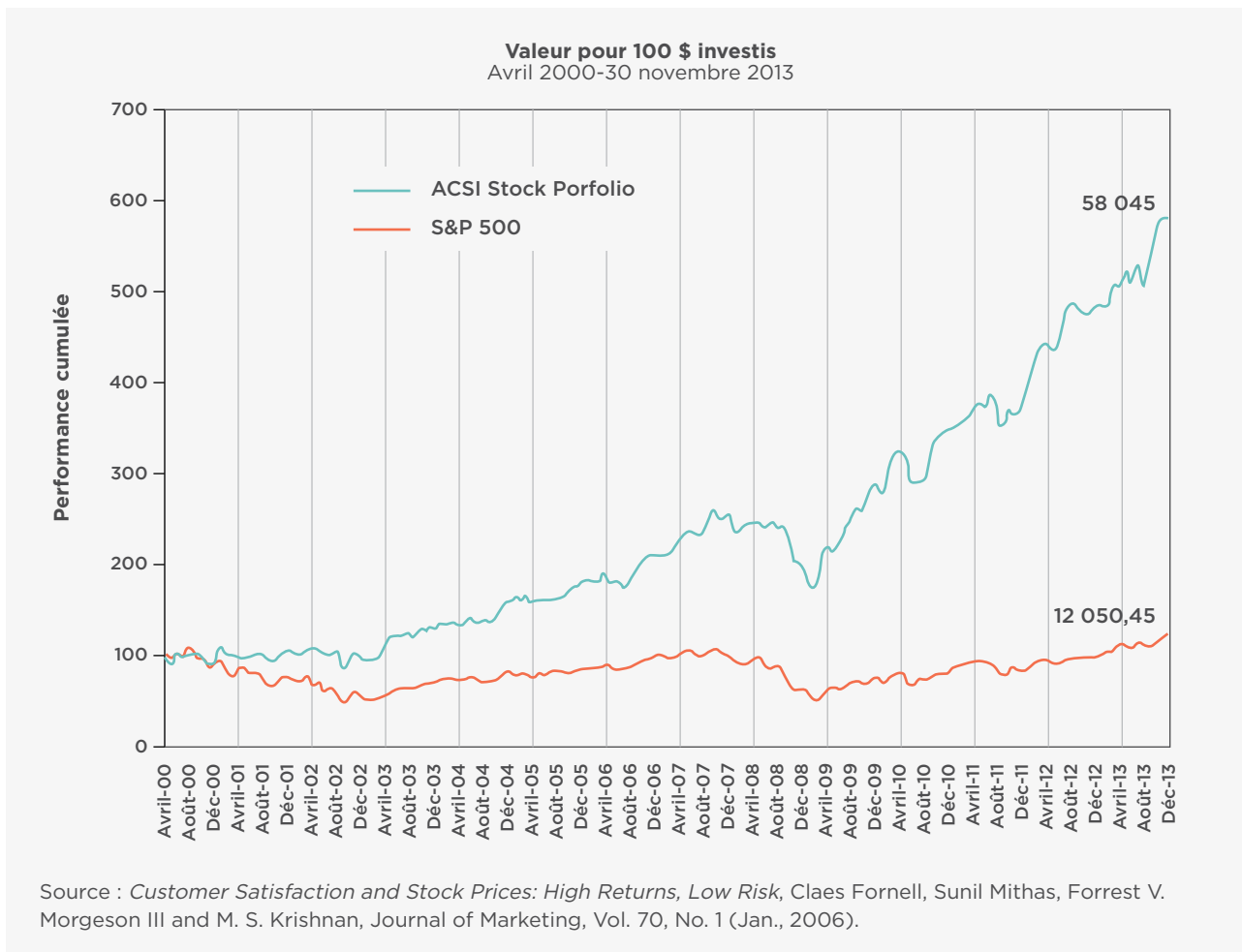
L'impact sur la performance financière mis en évidence depuis le milieu des années 2000

Une étude menée par le professeur Fornell, de l'université du Michigan, a pu démontrer dès 2006 que

les entreprises avec des meilleurs taux de satisfaction client connaissent non seulement une **surperformance boursière**, mais également une moindre volatilité de la valeur de leurs actions et de leurs cash-flows.

L'*American Customer Satisfaction Index (ACSI)* est une enquête annuelle auprès de 80 000 consommateurs américains qui mesure le niveau de satisfaction associé à presque 200 entreprises différentes. Le professeur Fornell a constitué un portefeuille regroupant des actions des 30 entreprises recevant les meilleurs scores ACSI, dans le but de tester si satisfaction client et performance financière étaient liées.

Corrélation entre Expérience Client et performances boursières des entreprises



Les clés de transformation de l'Expérience Client

À QUELLE ÉTAPE DE MATURITÉ CLIENT SE SITUE VOTRE ENTREPRISE ?

Au cours de sa transformation, toute entreprise passe par différentes phases : de la prise de conscience de la nécessité d'améliorer l'Expérience Client, à la conception d'un plan d'actions puis à sa mise en œuvre.

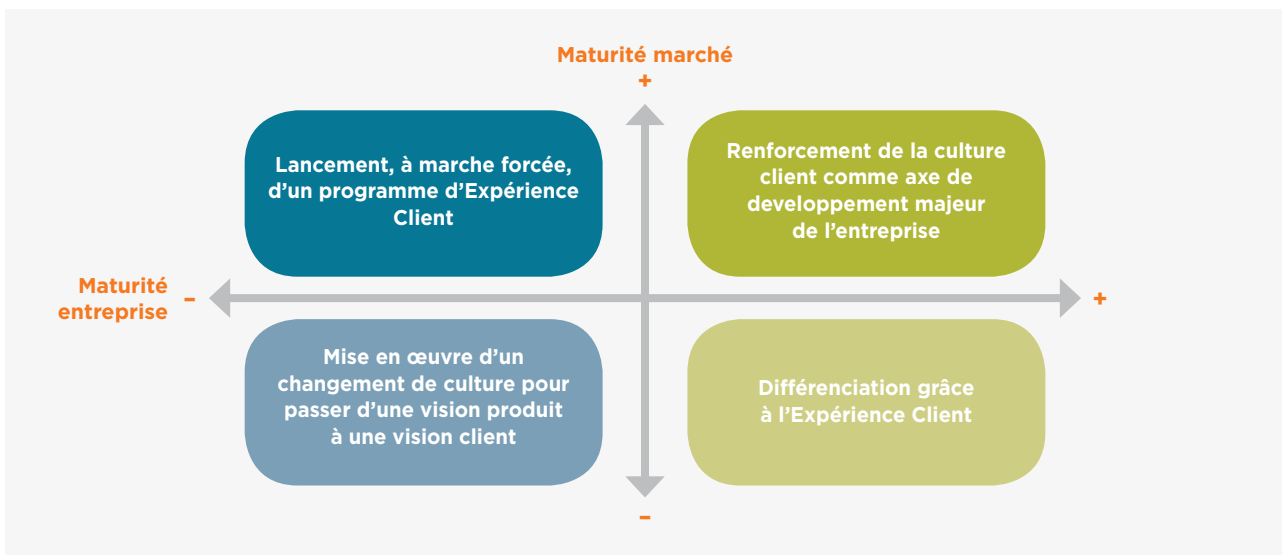
Ces grandes étapes constituent des « invariants » de toute démarche d'amélioration de l'Expérience Client :



Différents facteurs peuvent accélérer la **prise de conscience** des entreprises sur la nécessité de mettre en œuvre une telle démarche. Liés à l'histoire de l'entreprise, à son niveau de maturité en termes de

focalisation client, ainsi qu'à la pression du marché par rapport aux pratiques clients, ces facteurs vont se traduire dans l'orientation stratégique donnée au programme.

Orientation client des entreprises en fonction de leur environnement



Quel que soit le niveau de maturité client de l'entreprise ou de son marché, **7 clés sont indispensables**

pour mettre en œuvre un programme de transformation de l'Expérience Client.

CLÉ 1 : COMMENT ASSURER LA PRISE DE CONSCIENCE DU MANAGEMENT ?

La prise de conscience est **souvent déclenchée par des phénomènes extérieurs à l'entreprise** : arrivée d'un nouvel acteur, stratégie de communication orientée « client » par un concurrent, fortes évolutions de l'Expérience Client sur des marchés connexes,... Elle se traduit rapidement par des effets, plus ou moins directs, sur les performances de l'entreprise : baisse des performances globales, tendance stagnante ou baissière des indicateurs client, ou « bad buzz » client sur la qualité de l'expérience proposée, exprimé par les clients eux-mêmes sur les réseaux sociaux et, dans les cas les plus avancés, par les médias.

En revanche, l'Expérience Client n'apparaît pas toujours comme **une solution pour faire un saut de performance** sur les fonctions clés et les processus critiques. Or, cet « électrochoc » est clé pour permettre de faire entrer la voix du client au cœur de l'entreprise.

Mettre en miroir la vision du management et le niveau réel de l'Expérience Client est une des méthodes facilitant cette prise de conscience. L'entreprise peut avoir recours à :

1. Un questionnaire pour le management avec des questions telles que « A quel niveau situez-vous le respect des engagements de votre entreprise vis-à-vis du client ? », « A quel niveau situez-vous la fiabilité des informations transmises à vos clients ? », ou encore « Comment évaluez-vous la capacité de l'entreprise à répondre aux problèmes du client ? ». Ce questionnaire peut également porter sur leur vision des concurrents, les mettant ainsi vraiment à la place d'un client devant choisir entre plusieurs entreprises pour un même service.

2. Un audit des 4 dimensions clés de l'Expérience Client, permettant de capturer les performances de l'entreprise le plus fidèlement possible (mystery shopping) et de les comparer à celle des concurrents :

- les **parcours client**, au travers d'axes d'analyse tels que le degré de simplicité, la personnalisation, la fiabilité, l'immédiateté ou encore le coût pour le client ;

- les **canaux d'interaction**, tant en termes d'environnement du point de vente, que d'accessibilité et de facilité d'achat, de qualité perçue du service clients, ou d'ergonomie du site web ;
- le **produit/l'offre**, au travers du prix, des modes de distribution, des gammes, de la facilité d'utilisation et d'installation, de la qualité perçue,... ;
- la **communication**, au travers du dialogue de vente et de l'échange d'informations avec le client (suivi de livraison, SAV,...) mais également la communication corporate ou directe sur les réseaux sociaux. **L'homogénéité du discours** est en effet un critère d'évaluation à ne pas négliger.

« Notre ambition est claire : faire de l'Expérience Client une raison d'achat. Elle nous permet d'orienter tous les efforts de l'entreprise dans cette quête »

THIERRY PLANTEGENEST

Directeur Client - Renault

La confrontation de ces deux approches permettra non seulement de déclencher « le choc client » mais également d'identifier les points forts et les points d'amélioration de l'entreprise. **Le top management sera moteur pour identifier les facteurs explicatifs** : quels processus, quelles interfaces, quels gestes métiers, quelles données ou quels outils de l'entreprise permettent d'expliquer chaque contreperformance client ?

Un plan d'action adapté pourra alors être construit, adapté à l'entreprise – sa maturité et ses contraintes – ainsi qu'à ses clients. Le niveau d'ambition de ce plan d'action sera déterminé par l'objectif stratégique préalablement défini. Si l'objectif recherché est avant tout un exercice d'image auprès des clients et du marché, la focalisation sera circonscrite aux activités marketing et communication. Si en revanche il s'agit bien de transformer en profondeur pour permettre un saut de performance, les implications seront ressenties sur toute l'entreprise.

L'ambition du projet se définit à 2 niveaux

La **vision** précise la cible à moyen terme :

- Elle est **suffisamment générique** pour être pertinente sur l'ensemble des dimensions de l'Expérience Client ;
- Elle **s'insère pleinement dans la stratégie globale de l'entreprise et est en ligne avec les valeurs** et les chartes « humaines » de l'entreprise ;
- Elle est suffisamment **audacieuse** pour ne pas être bridée par la réalité de l'entreprise (contexte et culture internes, compétences disponibles, résistance au changement,...) ;
- Elle est suffisamment **inspirée pour embrasser les évolutions prévisibles** des tendances de consommations des clients, des innovations technologiques et des stratégies clients concurrentes.

« Il est nécessaire d'aller au-delà de la simple définition de valeurs institutionnelles et de les traduire concrètement en promesse ou engagement pour les rendre tangibles par le client »

MARIELLE VO VAN

Directrice Relation Client et Marketing Stratégique - MAAF

Les **promesses clients** précisent concrètement quelques engagements forts sur lesquels l'entreprise souhaite se démarquer :

- Elles s'insèrent dans le cadre de réflexion fixé par la **vision** ;
- Elles adressent les **attentes clients** majeures actuelles et doivent également permettre d'**anticiper** les attentes futures et/ou différenciantes ;
- Elles sont **peu nombreuses** pour maximiser leur impact et garantir leur bonne mise en œuvre.

La dernière étape pour finaliser la préparation du plan d'action est bien sûr la **priorisation des actions** à lancer, au moyen, par exemple, d'une matrice dédiée. La qualification de ces actions doit :

- **Préciser leur faisabilité**, en incluant les coûts générés, les impacts de la mise en œuvre sur l'organisation ou les outils, les délais de réalisation,... ;
- **Préciser leur impact** sur la satisfaction client et la qualité de son expérience, complété par l'évaluation des gains espérés et évitements de coûts rendus possibles ;
- **Etre nuancée par la vision client** des « irritants » les plus forts, qu'il est parfois nécessaire de prioriser indépendamment de rationnels strictement économiques.



INTERVIEW DE XAVIER QUERAT-HEMENT, DIRECTEUR QUALITÉ DU GROUPE LA POSTE

Pouvez-vous nous expliquer le rôle de la Direction Qualité au sein du Groupe La Poste ?

Même si elle n'en porte pas le nom, la Direction Qualité joue

un rôle équivalent à celui d'une Direction Relation Client.

Elle porte la « voix du client » dans l'entreprise, pour rappeler que les organisations et les processus sont des outils au service de la satisfaction et de « l'enchantement » client et du collaborateur.

Elle joue également un rôle clé dans le développement de la culture de service, notamment au travers de la démarche **Esprit de Service**, véritable modèle de management fondé sur la confiance, la coconstruction, l'écoute et la reconnaissance de l'engagement des équipes.

Comment a commencé la transformation du groupe La Poste pour « faire entrer la voix du client » ?

Concrètement, nous avons procédé en **2 phases**. Tout d'abord, notre clé d'entrée a été l'identification des **irritants clients**, comme par exemple l'attente dans les bureaux de poste. Ces irritants ont été déclinés en plans d'actions puis mis en œuvre. Ensuite, le COMEX a accepté de prendre des **engagements** sur les irritants clients majeurs.

Ces chantiers ont d'abord concerné les branches du réseau La Poste et du Courrier, afin de **donner une impulsion**. La démarche de mise en œuvre des chantiers a consisté à développer des pilotes s'appuyant systématiquement sur la coconstruction des solutions avec les équipes, puis à lancer la généralisation par la mobilisation de la chaîne managériale, avec les éléments les plus volontaires soutenus par une filière dédiée et des outils opérationnels.

Les premiers chantiers ont apporté la preuve de la faisabilité et du succès, afin d'embarquer ensuite le domaine du Colis et La Banque Postale. Un dialogue avec les partenaires sociaux et une importante

communication interne ont été également menés à toutes les étapes de la démarche.

Une fois ces grands chantiers initiés, comment êtes-vous entré dans le mode « de croisière » d'amélioration de l'Expérience Client ?

Une fois les premiers succès réalisés, nous avons lancé le **projet « Esprit de Service »** et sommes passés à la déclinaison opérationnelle de cette transformation. Des « **attitudes de service** » ont été déployées dans les branches Courrier-Colis-Services au domicile, Réseau La Poste et La Banque Postale, ainsi que des « **standards de service** » qui correspondent aux moments clés pour le client, afin que les agents connaissent les attendus clés.

Ces standards ont été mesurés ensuite par les visiteurs mystère et le résultat diffusé sur l'intranet, dans une logique de **mesure et de prise de pouls permanentes**. Au fur et à mesure, nous avons évolué vers la mesure de la satisfaction « à chaud » puis même à l'auto-mesure par les collaborateurs, notamment les guichetiers. En parallèle, nous sommes entrés dans une nouvelle phase de notre transformation, la **phase de certification de service**, des 1 400 plus importants bureaux de poste comme du Service Consommateurs Multicanal du Groupe, qui permet de structurer les manières de fonctionner et représente aussi une reconnaissance et une valorisation importante des équipes.

Enfin, après avoir travaillé sur les irritants clients, nous avons travaillé sur les **irritants internes**, et mis en place un système de remontée de l'information via les directeurs des bureaux de poste. Par exemple, le nombre trop important de codes utilisés dans les applications informatiques en bureau de poste a été identifié et remonté comme irritant au COMEX de l'Enseigne, qui a réagi en lançant un chantier SI sur le sujet.

Cette **symétrie des attentions**, c'est-à-dire cette logique de symétrie entre interne et externe, a beaucoup de sens auprès des équipes et constitue un puissant levier de la confiance et de l'engagement au quotidien des équipes dans la qualité du service délivré aux clients.

CLÉ 2 : QUEL VECTEUR POUR CETTE TRANSFORMATION ?

Deux schémas sont envisageables pour structurer et animer la transformation de l'Expérience Client, en fonction du niveau de maturité client de l'entreprise :

- **Bâtir un programme de transformation de l'Expérience Client**, véhicule indépendant et transverse à

toutes les BU qui regroupe en un programme centralisé l'ensemble des actions d'optimisation ;

- **Intégrer les actions directement au sein des feuilles de route de chaque BU.**

	Le programme Expérience Client	L'intégration dans les feuilles de route des BU
Cibles les plus pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises avec une faible maturité client et dont les ambitions nécessitent un saut conséquent en matière d'amélioration des performances client 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises avec une maturité client élevée ou entreprises dont les BU ont un pouvoir important au sein de l'organisation
Principaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Réussir à mobiliser les employés dans la durée, pour qu'ils s'approprient de façon pérenne la nouvelle stratégie client • Réussir rapidement des premières améliorations visibles pour le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir dans le temps une vision unifiée des efforts entrepris pour réussir à avancer de manière cohérente vers la cible
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Concentration des efforts et forte mobilisation des équipes lors de la phase de prise de conscience et d'amorçage • Concrétisation d'un véritable saut de performance client sur un court laps de temps • Modes de travail plus agiles et fonctionnement en boucle courte • Diffusion au sein de l'entreprise d'un message fort sur la nouvelle orientation client • Visibilité forte pour le comité de direction sur l'avancement des travaux et l'amélioration des performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle plus pertinent pour mettre en œuvre des actions pointues d'amélioration continue • Montée en compétence de tous les maillons de l'entreprise sur les sujets « clients » • Alimentation de l'expertise client sur les enjeux spécifiques de chaque BU • Supervision des actions plus simple car pilotée dans chaque BU, moins consommatrice d'énergie et de temps et plus agile pour l'entreprise (pilotage central allégé)
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de mise en œuvre plus important (constitution d'une équipe dédiée, coût de pilotage plus important) • Biais inhérent à la mécanique de programme : l'accent est plus sur l'avancement des chantiers que sur la finalité client recherchée • Pérennisation difficile de ce type de programme une fois les premières grandes batailles gagnées, tout particulièrement en raison de la forte implication qu'il impose aux équipes opérationnelles (démarche chronophage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus diffus et décentralisés, les efforts sont moins visibles et peuvent pâtir d'un manque de cohérence et d'alignement • Risque réel de retomber dans un fonctionnement en silo, sans vision partagée • Pilotage global de l'avancement du programme plus lointain : difficile d'avoir une vue d'ensemble des réalisations • Les modes de travail entre les BU et l'entité coordinatrice des efforts clients deviennent un sujet en soi, nécessitant une discipline stricte et une règle du jeu respectée par tous (cf. partie sur la gouvernance).

Dans la pratique, ces deux schémas sont généralement mis en œuvre de manière consécutive. Dans un premier temps, le programme Expérience Client permet d'améliorer rapidement certains grands irritants vus du client et d'insuffler la dynamique de changement. Une fois ce premier palier franchi, l'enjeu majeur est de réussir à pérenniser ces performances en continuant à les améliorer. Il s'agit alors de mener un travail de fond de consolidation et d'industrialisation des processus, des postures, des gestes métiers,...

Encore plus que pour tout autre programme transverse, le niveau d'exigence envers les porteurs d'actions doit être très élevé.

CLÉ 3 : QUEL RÔLE POUR LE CHIEF CUSTOMER OFFICER (CCO) ?

Bonne nouvelle : d'après une étude menée par l'IBM Institute for Business Value, les CEO considèrent la **voix du client** comme étant l'élément influençant le plus la stratégie de l'entreprise, en deuxième place après les membres du CODIR eux-mêmes. Pour que le client influence effectivement les décisions structurantes de la stratégie à long terme, il est indispensable qu'il puisse faire entendre sa voix, non seulement au sein des instances de décision mais également au cœur de l'entreprise.

S'il est généralement le point de départ du processus, le CEO à lui seul ne suffit pas : son rôle n'est pas aussi structurant que celui du **Directeur de l'Expérience Client** (CCO - Chief Customer Officer).

Le rôle de ce dernier est avant tout de « **désiloter** » l'entreprise en mettant en place les conditions pour faciliter la collecte, la diffusion et l'exploitation de la voix du client. Il aligne l'organisation sur une solution client unique et complète. Selon Guylène Tarrazi, Directrice de la Relation Clients & Partenaires chez Microsoft, « *le CCO doit être au cœur de tout, et en particulier de toutes les transformations.* » Son rôle, sa mission, ses moyens peuvent toutefois varier en fonction du niveau de maturité de l'entreprise.

Il n'existe pas de profil type de CCO, néanmoins deux grandes tendances se dessinent :

- Il s'agit d'un **profil expérimenté**, qui peut être issu d'une direction Qualité, Opérations, ou Marketing. Le

Le choix du casting est primordial pour confier ces responsabilités à des profils disposant des compétences requises, parmi lesquelles deux nous semblent être préférées :

- Tout d'abord, la **robustesse sur les invariants de la gestion de projet** : outillage, définition des objectifs de l'action et interfaces, anticipation des risques et alertes, indicateurs d'avancement et de livraison,...
- Mais surtout **une certaine maturité et une prise de recul** nécessaire pour être en mesure de prioriser la qualité de l'exécution, et donc la vision client, plutôt que le respect « à tout prix » des jalons du projet.

« Il est crucial d'avoir le buy-in du CEO pour supporter les investissements nécessaires à la mise en place des formations et des outils permettant le développement d'une vraie culture de l'Expérience Client... »

JOAO ROCCO

Vice-President Global Brand Experience and Consistency Luxury & Upscale Brands
Accor Hotels

CCO doit absolument **maîtriser les enjeux et la stratégie d'entreprise**, non seulement pour accroître sa légitimité mais aussi et avant tout pour être capable d'identifier les axes d'amélioration de chaque département. Ainsi en 2013, 85 % des CCO siégeaient aux comités de direction, alors que seuls 50 % d'entre eux le faisaient en 2012.

- Il s'agit souvent d'un **profil interne** : les internes représentent 55 % des CCO³, permettant de se reposer sur son réseau d'influence pour faire passer les messages et bénéficier d'un réseau d'information fiable.

3- *Le Client-Directeur Général : Eclairages issus de l'étude internationale sur les dirigeants*, IBM Institute for Business Value, 2013

Le rôle et les missions du CCO évoluent avec le niveau de maturité client de son entreprise

	Rôle	Missions	Moyens	Rattachement
Maturité de l'entreprise ↓	Coach Le degré d'autorité du CCO est assez limité et son rôle consiste essentiellement à faire prendre conscience, en interne, de l'importance de la voix du client.	<ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer la culture interne de l'entreprise et la réorienter vers le client, en capitalisant les expertises au sein d'un centre de compétences. Analyser les performances sur la base d'un socle d'indicateurs partagés en interne. 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'équipe dédiée et s'appuie sur les ressources dans les BU pour capitaliser sur leurs compétences, leurs outils et leurs budgets. Budgets alloués par les autres centres de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit en général d'un manager déjà en place et légitime pour initier la démarche, coordonner les efforts clients et en garantir la cohérence.
	Pilote Le rôle du CCO consiste à mettre en place de nouveaux standards de mesure de performance de l'expérience client au sein des BU en lien direct avec lui. Le CCO a une réelle autorité et un poste de responsable.	<ul style="list-style-type: none"> Proposer et animer la gouvernance client. Centraliser les études, analyses avec une vue 360 des parcours et attentes clients. Concevoir et animer les dispositifs de remontée de la voix du client. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un budget dédié, même limité. Equipe dédiée avec des compétences PMO, communication ou modélisation (business analysts). 	Rattachement direct au CEO pour installer définitivement sa légitimité et lui attribuer les moyens nécessaires pour faire aboutir la transformation de l'entreprise.
	Opérationnel Il est un acteur clé du passage d'une vision produit à une vision client. Son rôle est alors de réorienter l'ensemble des activités vers le client.	<ul style="list-style-type: none"> Définir la stratégie client. Identifier les actions à lancer. Définir les objectifs à atteindre sur chaque indicateur. Activer un « veto client » lors de la refonte de processus clients ou lancement de nouveaux produits. 	Les fonctions clients clés lui sont hiérarchiquement rattachées (voix du client, études de marché,...) tout en conservant en parallèle un lien fonctionnel sur les entités opérationnelles.	Siège au CODIR.

« *Le poste de directeur d'Expérience Client requiert des compétences spécifiques et une personnalité à multiples facettes, pour pouvoir prendre un leadership sur l'organisation. Il pourra ainsi influencer les comportements en portant la voix du client, et faire évoluer une grande majorité des process de l'entreprise* »

DOMINIQUE VERGNOLLE

Directeur Expérience Client - Groupe Solocal (ex-PagesJaunes)

Enfin, les facteurs clés pour réussir la création d'une direction de l'Expérience Client sont :

- **La constitution d'une équipe et la mise à disposition des moyens nécessaires** pour lui permettre d'exercer pleinement son rôle, tant en termes d'outils que d'autorité.
- **La construction d'une légitimité**, tout d'abord grâce à un travail en amont sur la culture d'entreprise et au soutien visible du CODIR. Puis, elle se fonde également sur la capacité de l'équipe à prouver les bénéfices de son action. Selon Guillaume Villa, Manager Customer Experience chez ING Direct, « *l'équipe démontre sa valeur ajoutée en mettant en place de nouveaux services pour le client mais aussi en accompagnant les équipes métiers dans l'analyse des problématiques qu'ils rencontrent et en proposant des solutions simples à mettre en œuvre.* »

Ce traitement des problématiques est ensuite diffusé avec le support de la direction pour amener les autres départements à impliquer l'équipe dès le départ. Si le travail de l'équipe peut être perçu comme de l'audit il est important que tous sachent qu'elle ne juge pas les gens : l'équipe amène la voix du client et une solution. » Il s'agit de travailler à la fois sur le court et le long terme, de commencer par des quick wins pour ensuite aboutir sur des projets de plus long terme.

- **L'importance de la circulation de l'information et du travail collaboratif.** Une équipe Expérience Client resserrée permet une meilleure circulation de l'information et une meilleure réactivité. Il est également conseillé de mettre en place des **référents dans les BU** pour échanger, relayer les messages et récolter les informations pertinentes quasiment en temps réel. Véritable relais Expérience Client au sein de son équipe, le référent est à la fois le porte-parole de la transformation client auprès de ses pairs pour insuffler la dynamique de changement, et à la fois le porte-parole de la voix du client pour accompagner la transformation dans des niveaux les plus opérationnels. L'instauration des « 5 minutes client » au

début de chaque réunion, quel que soit le service, pour remonter quelques verbatims ou réclamations et travailler avec les personnes présentes sur un plan d'actions, peut être un moyen, pour le référent, d'impliquer son équipe. Pour les entreprises multi-filiales, il est essentiel d'être connecté avec l'ensemble des autres filiales pour échanger les bonnes pratiques et profiter des retours d'expérience de chacun.

« L'enjeu est de se montrer exemplaire dans la gestion du changement pour diffuser les bonnes pratiques »

GUYLÈNE TARRAZI-PRAULT

Directrice de la Relation Clients & Partenaires - Microsoft

En synthèse, **3 conditions nous apparaissent structurantes** pour pérenniser l'action du CCO :

- La délégation d'un **véritable mandat stratégique** par le CEO, avec les moyens associés ;
- La **légitimité du CCO** et sa capacité à devenir un point central pour tous les services ;
- La **maturité des employés** vis-à-vis de la culture client.

CLÉ 4 : COMMENT FAIRE ENTENDRE LA VOIX DU CLIENT DANS TOUTE L'ENTREPRISE ?

Traditionnellement éparpillée au sein de chaque entité, la voix du client va devenir une, si ce n'est « la » source d'information principale pour la Direction Expérience Client. Concrètement, elle recoupe toutes les expressions d'un client (réclamations, observations,...).

Les enjeux sont triples :

- **Industrialiser les processus de recueil et remontée de la voix du client** : Suis-je en capacité de recueillir la voix du client sur chacun de mes canaux d'interaction ? A chacun des moments de vie du cycle client ?
- **Mettre en cohérence tous les flux d'information client** pour garantir la pertinence des analyses qui en seront faites : les référentiels sont-ils communs ? Les différentes sources d'information sont-elles définies sur des bases compatibles ? Permettent-elles une analyse à la lumière de ma segmentation client ?

« La connaissance client est un outil d'aide à la prise de décision dans la gestion stratégique et opérationnelle. L'enjeu est de formuler les questions auxquelles on souhaite répondre et de déterminer les données qui nous permettront d'alimenter la réflexion. Aucune segmentation clients ne répond à tous les besoins »

KARINE VIERUCCI

Directrice Marketing Clients - Galeries Lafayette et BHV

- **Se professionnaliser et monter en compétence sur les analyses clients**, particulièrement sur les analyses multidimensionnelles reposant sur l'exploitation de données recueillies à différentes étapes du cycle de vie ou via différents canaux.

Pour en tirer le meilleur parti, il convient de **diffuser la voix du client à tous les niveaux de l'entreprise**, depuis les CODIR jusqu'aux briefs quotidiens des équipes terrains en contact avec le client. C'est notamment le choix fait par Leroy Merlin qui, en plus des « 5 minutes client » au début de chaque CODIR (siège ou magasins) a mis en place un brief

« Tous les comités de direction de l'entreprise commencent par la voix du client. Au niveau des magasins, les managers d'équipe font un brief tous les matins pour partager la belle histoire client de la veille, ou ce qu'il faut corriger »

MARIA FLAMENT

Responsable Voix du Client - Leroy Merlin

quotidien des équipes par **le référent Voix du client**. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier qui doit être en charge de recueillir, structurer et diffuser cette source d'information si précieuse pour l'entreprise.

Parallèlement à ces leviers, il peut être intéressant de mettre en œuvre une **approche pragmatique visant à se mettre « à la place » de ses clients** et à utiliser les services proposés par l'entreprise en adoptant le point de vue du client. Que ce soit sous la forme de jeux de rôles de type « Vis ma vie » ou en mettant en place un programme visant à favoriser l'utilisation effective des produits et services de l'entreprise par ses employés, l'objectif principal est de comprendre ce que vit le client lorsqu'il entre en contact avec l'entreprise. Tel est le cas chez ING Direct, où l'évolution des parcours clients est directement testée auprès des employés, également clients de l'entreprise.

CLÉ 5 : QUELS INDICATEURS AU-DELÀ DU NPS ?

Rien ne sert de focaliser une grande partie des efforts de l'entreprise sur une démarche client si elle n'est pas en capacité d'en mesurer les impacts et d'en tirer les conclusions associées. Au-delà du choix des indicateurs de performance, deux règles nous paraissent clés :

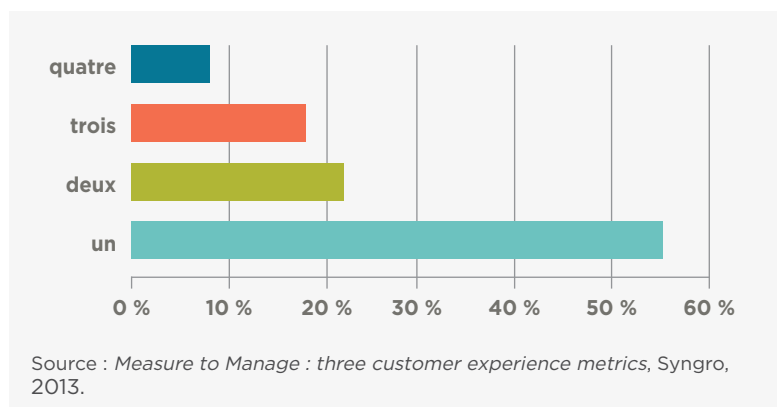
- Chacune des promesses client doit pouvoir être suivie avec **un indicateur fiable et spécifique**, au risque de limiter sa portée à un exercice de mobilisation sans réel objectif d'amélioration.
- Les meilleurs indicateurs n'auront qu'un impact limité si chaque revue n'est pas systématiquement suivie de **l'analyse critique des résultats** et de la définition d'un **plan d'actions**.

Plus de la moitié des entreprises qui s'attachent à mesurer les évolutions de leur Expérience Client n'utilisent qu'un seul indicateur. Sans pour autant tomber dans un excès de zèle, il est important

de **concevoir la mesure de la performance client à différents niveaux** :

- 1 - la satisfaction globale ;
- 2 - l'efficacité intrinsèque des processus client ;
- 3 - la satisfaction des employés.

Nombre d'indicateurs Expérience Client utilisés par les entreprises (tous secteurs confondus)



La satisfaction globale

Objectif : Mesurer la **satisfaction globale des clients** pour apprécier l'impact de l'ensemble des actions client mises en œuvre par l'entreprise.

D'après Syngro, 54 % des entreprises utilisent le NPS comme indicateur de référence de mesure de l'Expérience Client.

Le NPS évalue la fidélité d'un client à une marque à travers sa **propension à la recommander à son entourage**.

Les résultats sont collectés à différents moments du cycle de vie et lors de différentes interactions en posant aux clients la question suivante : «En utilisant une échelle de 1 à 10, avec 1 étant le score le plus faible et 10 le score le plus élevé, recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis ou toute autre personne de votre entourage ? ».

Le score s'obtient en retranchant au pourcentage de « promoteurs » (réponses 9 et 10) le score des « détracteurs », c'est-à-dire ceux qui ont répondu entre 0 et 6.

Quelques avantages du NPS :

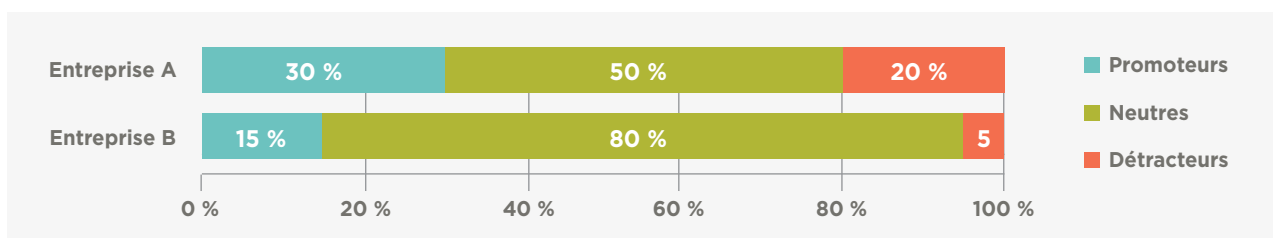
- Il tire l'ensemble de l'organisation **vers l'excellence**, l'objectif étant de maximiser le nombre de promoteurs et de minimiser le nombre de détracteurs.
- Il est **facile** à comprendre, **lisible** et très **exploitable** en interne pour communiquer.
- Son recueil est facilité car il est transverse à bon nombre de parcours clients, chaque interaction étant une opportunité pour alimenter le score (visite sur le site internet, appel au centre d'appel, recours au SAV,...).

- Il pose les **bases communes de l'analyse** comparative entre les pays, filiales ou même magasins. Chez Apple par exemple, il est suivi quotidiennement et les résultats sont transmis à tous les points de vente. Signe de son influence, rappelons que les boutiques Apple sont parmi les espaces commerciaux qui présentent la plus forte rentabilité au mètre carré.

Pourquoi il ne peut se suffire à lui-même :

- Il donne des **clés de lecture** qui ne peuvent être considérées sans éclairage complémentaire car il ne permet pas d'obtenir à lui seul une compréhension précise des performances. Par exemple, les entreprises du graphique ci-dessous ont toutes les deux des NPS de - 10 % (promoteurs-détracteurs). Derrière ce score se cachent en réalité des performances bien différentes qu'il est nécessaire d'éclairer en approfondissant les analyses sur les valeurs et comportements spécifiques de chaque groupe de clients (voir graphique ci-dessous).
- De la même manière, le NPS est trop transverse pour indiquer clairement les zones d'optimisation et leurs marges de progression. Il ne permet pas de concevoir des plans d'actions spécifiques.
- Il ne peut se substituer aux études de satisfaction ou toute analyse poussée des attentes clients car intrinsèquement il ne permet pas de comprendre les mécanismes complexes de la satisfaction.
- Sur certains marchés ou dans des pays avec des cultures moins expansives ou enthousiastes, le risque est de voir un grand nombre de clients répondre avec les notes neutres (7 et 8) qui n'influent ni positivement ni négativement. Un indicateur qui n'évolue pas et qui n'est pas le reflet des efforts déployés est un indicateur qui lasse et qui devient peu utile.

Différentes réalités peuvent exister derrière un même score NPS



L'efficacité intrinsèque des processus clients

Objectif : Mesurer de manière focalisée l'efficacité d'un parcours ou processus, vu du client, afin de pouvoir en tirer des plans d'action pragmatiques et ciblés. Deux voies sont possibles :

- Soit en faisant une lecture « client » des indicateurs opérationnels existants. Ces indicateurs ont généralement un prisme très « producteur » mais en changeant de paradigme avec une vision client, ils permettent de tirer des enseignements sur les zones d'optimisation et leur impact sur la satisfaction client (ex : durée de traitement d'un problème SI).
- Soit en déployant des indicateurs qui interrogent directement les clients sur la qualité, l'efficacité ou la convivialité de leur dernière interaction. A cet effet, le **CES (Customer Effort Score)** vise à évaluer le niveau d'effort qu'un client a dû déployer pour satisfaire son besoin, sur une échelle de 1 à 5, 5 représentant la note la plus négative, soit celle qui transcrit un maximum d'efforts déployé par le client. Le concept clé du score CES est donc de donner à l'entreprise les clés de lecture sur des points précis d'amélioration pour disposer d'un socle robuste.

« Tous les mois, l'équipe Expérience Client réalise une analyse du parcours client, pour simuler le regard client sur un processus donné, repéré à partir d'indicateurs. Puis des recommandations d'amélioration sont partagées avec le responsable du processus, qui les met en œuvre. Le but est qu'à terme ces analyses soient menées par les business owners eux-mêmes, avec l'appui de l'équipe Expérience Client »

GUILLAUME VILLA

Manager Expérience Client - ING Direct

La satisfaction des employés

Objectif : Evaluer le niveau d'engagement des employés et le climat social.

La satisfaction des employés, et même leur engagement (la différence résidant dans leur niveau d'implication effective) est un levier clé pour la réussite d'un programme client. Cette affirmation est d'autant plus vraie dans les premiers temps de la transformation, quand le « système » n'a pas encore été rénové (process, outils,...) et que la qualité de service repose davantage sur l'humain.

« Vos clients peuvent être tout à fait satisfaits de votre marque et la recommander avec plaisir à leur entourage. Mais s'ils ont le même sentiment (ou plus) avec vos concurrents, vous perdez des ventes »

HARVARD BUSINESS REVIEW

L'**e-NPS** est un indicateur qui repose sur les mêmes principes que son pendant « client » le NPS, les employés étant régulièrement invités à répondre à la question suivante : sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le maximum, à combien êtes-vous susceptible de recommander l'entreprise X comme employeur à votre entourage ?.

« Il existe une très forte corrélation entre les évolutions du e-NPS, qui reflète l'interne, et du NPS, qui renvoie à la satisfaction client »

PHILIPPE BERNARD

VP Expérience Client - Orange Group

Mettre en place une telle démarche de « baromètre interne » est structurant, car elle permet au management, et particulièrement au CCO, d'identifier d'éventuelles difficultés internes et d'y remédier avant que cela ne puisse mettre à mal les efforts déployés par ailleurs sur l'Expérience Client. Le suivi de cet indicateur est d'autant plus important qu'en termes de conduite du changement, la « double casquette » de l'employé est un aspect majeur à ne pas négliger : ce

dernier est également un client de l'entreprise. De fait, il partage avec le client « normal » un pouvoir aussi bien en termes de recommandation que de nuisance, pouvoir qui se retrouve décuplé par son appartenance

à l'entreprise. L'enjeu est donc de consacrer au bien-être des employés les mêmes niveaux d'efforts que ceux déployés pour les clients, dans une démarche de **symétrie des attentions**.

CLÉ 6 : COMMENT MOBILISER L'ENSEMBLE DE VOS COLLABORATEURS ?

La prise en compte de cette dualité est la clé du courant managérial « *Les employés en premier, les clients en second* » et dont la genèse est intimement liée à l'entreprise indienne d'informatique HCL Technologies. Son PDG, Vineet Nayar, a formalisé sa théorie dans un livre paru en 2011, « *Employees first, Customers second* ». Le principe est très simple et obéit à trois constats :

- « Quelle est la mission cœur de toute entreprise ? » Créer de la valeur ajoutée pour ses clients ;
- « Où se crée cette valeur ajoutée ? » Aux points de contact entre le client et l'employé ;
- « Pour que l'employé puisse créer cette valeur ajoutée, que doit faire le management ? » Valoriser et encourager les employés pour qu'ils se sentent concernés et deviennent des ambassadeurs.

Louée pour ses vertus par le magazine « Fortune » comme « *l'approche managériale la plus moderne de nos jours* » et désormais enseignée à la Harvard Business School, cette démarche managériale semble démontrer de sérieux atouts. De plus, les résultats ne se sont pas fait attendre. L'entreprise a mis en place cette stratégie à la suite d'une baisse de 30 % de ses ventes. Un pacte a alors été passé avec les employés : personne ne serait licencié si, ensemble,

ils parvenaient à identifier 100 M\$ de contribution économique. Résultat : parmi toutes les idées proposées par les employés, 75 ont été retenues pour participer à l'effort de croissance, ce qui a permis de tripler le chiffre d'affaires dans les 5 années suivantes.

Plus globalement, on observe que dans les entreprises adeptes de l'*Employee First* le **taux de rétention** est deux fois supérieur à celui des entreprises qui n'ont pas mis en place des pratiques de ce type⁵. Le revenu par ETP est, quant à lui, supérieur de 14 %.

Pourtant, si tout le monde s'accorde à dire que c'est un élément crucial démontré par des preuves chiffrées, moins d'un quart des entreprises ont franchi le pas sur le sujet⁵.

« Il existe un lien très fort entre l'épanouissement d'un conseiller et la satisfaction d'un client, et ce, dans les deux sens »

PHILIPPE COMMARET
Directeur Marketing B2B - EDF

Naturellement, la stratégie d'**embarquement des employés** doit être adaptée à l'entreprise, sa culture et ses ambitions et tend généralement à démarrer par les employés en contact direct avec le client, plus simples à faire adhérer, avant d'être étendue à l'ensemble de l'entreprise. Voici quelques bonnes pratiques à mettre en œuvre et à adapter aux contextes :

- **Eriger la transparence en règle** pour réinstaurer la confiance entre le management et les employés. C'est « le » socle fondamental pour favoriser le développement de l'implication des employés et cela passe notamment par un meilleur partage de l'information. Très concrètement, il peut s'agir de faire participer les employés à l'exercice de réflexion stratégique en partageant avec eux un premier niveau de plan stratégique construit « en chambre » par le top management afin de renforcer leur adhésion et leur embarquement vers la cible stratégique poursuivie.

⁵- *The Age of Employee Engagement*, Aberdeen Group, Septembre 2013.

- **Instaurer la notion de « service » au sein des fonctions support.** A l'image de ce qui se fait dans les centres d'appels clients, certaines entreprises ont créé un système de tickets électroniques que les employés peuvent ouvrir lors d'une requête interne ou d'un incident, en sollicitant les fonctions RH, finance, SI, comptabilité,... Ces dernières ont alors des engagements de qualité de service et de délais pour répondre à ce ticket, qui ne pourra être clos qu'à l'initiative de l'employé « client ».

« Nous avons articulé notre démarche managériale “Esprit de Service” autour de deux piliers fondamentaux : la confiance et la symétrie des attentions »

XAVIER QUÉRAT-HÉMENT

Directeur Qualité - Groupe la Poste

- **Favoriser la reconnaissance sociale.** Cela peut se faire notamment grâce à la mise en place de programmes de trophées et awards. Par exemple, Carglass et Microsoft ont mis en place un « Mur des Awards » ou autre système équivalent, pour mettre en valeur des réalisations particulières. La reconnaissance peut être uniquement sociale ou également financière.
- **Inciter chacun à évaluer ses pairs**, y compris pour les niveaux hiérarchiques supérieurs, et ce jusqu'au CEO. L'idée est de solliciter chacun pour contribuer à des évaluations partagées à 360°, et de les mettre à disposition du plus grand nombre (via l'intranet par exemple). Le principe même pour un employé d'évaluer son patron et de voir les résultats publiés aux yeux de tous permet de diffuser une émulation positive et de favoriser la responsabilisation du management.
- **Renforcer les programmes de formation**, à la fois pour permettre aux nouveaux arrivants d'intégrer rapidement les enjeux de la dimension client, mais également pour accompagner les anciens employés dans la transition. Le plan de formation est à refondre ou compléter pour qu'il intègre des modules spécifiques sur :

- le développement des compétences relationnelles : écouter, savoir répondre aux objections,...
- l'enrichissement de la connaissance client : attentes clients, segmentation client,...
- les clés pour permettre aux employés de devenir ambassadeurs de la transformation de l'entreprise auprès de leur entourage : quelle nouvelle vision client, quelles actions, les réussites,...

Microsoft a, par exemple, mis en place des « jeux de rôles » pour permettre aux employés d'intégrer cette nouvelle orientation de façon ludique et concrète. Cela passe souvent par la mise en place d'outils de communication dédiés. HCL Technologies a, par exemple, mis en place un blog où sont diffusées toutes les grandes décisions, ING Direct utilise le storytelling sur l'intranet pour remonter les retours clients,...

« Le travail sur l'Expérience Client est impulsé par le siège mais nourri par le terrain »

STÉPHANE RAYMOND

Directeur Relation Client - Carglass

- **Intégrer l'Expérience Client aux rémunérations** en adossant une part variable sur des indicateurs d'Expérience Client, et cela pour tous les employés, indépendamment du niveau hiérarchique et de leur niveau d'interaction avec le client. Aux premières étapes de la transformation, un des enjeux prioritaires est de sécuriser l'adhésion des directeurs de BU aux nouvelles orientations client. La mécanique peut donc être initiée en se focalisant sur ce niveau hiérarchique et en intégrant à leurs objectifs annuels des objectifs spécifiques sur l'Expérience Client reposant sur les processus et/ou canaux dont ils ont la responsabilité. Dans les organisations les plus matures, c'est directement le CCO qui propose au PDG les objectifs annuels de chaque directeur de BU.
- **Donner aux employés les clés de l'amélioration continue**, pour s'assurer que la dynamique de changement « crante » dans toutes les strates de l'organisation, et que chaque employé se sente mobilisé sur ces nouveaux défis.

L'enjeu est de mettre en œuvre les quelques dispositifs pertinents qui permettent à chacun de se rapprocher du client, afin de mieux comprendre ses attentes et décrypter ses comportements. Plusieurs mécaniques peuvent être envisagées en fonction des contextes : « Vis ma vie », « Consommons nos produits »,... Dans sa stratégie Client, Carglass a laissé une grande souplesse aux équipes terrain pour mettre en place des actions permettant d'améliorer l'Expérience Client. Chaque « centre de pose » a pu développer ses propres idées qui sont ensuite partagées

avec les autres « centres de pose », permettant à chacun de s'en inspirer, de les adapter... Sur ce sujet, l'action du siège, s'il conserve un rôle d'encadrement, se focalise surtout sur la centralisation et le lien entre les différentes concessions : les échanges sur les bonnes pratiques se font en direct.

- **Axer le recrutement sur des personnes en phase avec la culture client** de l'entreprise, en étant plus rigoureux sur l'importance donnée à ces critères dès les entretiens d'embauche.

ZAPPOS, CHAMPION DE L'EMPLOYEE FIRST

Qui ?

ZAPPOS, un des plus gros sites de e-commerce américain, réalise plus d'un milliard de dollars de ventes annuelles et emploie près de 1 500 employés.

Le slogan de ZAPPOS Insights, sorte d'université créée par ZAPPOS pour partager son Expérience de l'EFCS (*Employees First Customers Second*) est plus que parlant : « **Engage Employees. Wow Customers** ».

Quels sont les éléments clés de la stratégie de ZAPPOS pour devenir un modèle de l'Employee First au point de commercialiser ses conseils sur le sujet ?

- Le premier point est sans nul doute la place accordée à **la culture et aux valeurs de l'entreprise** : partage et transparence sont les maîtres mots et guident l'ensemble des décisions. Ainsi, il est possible de visiter le siège de ZAPPOS gratuitement, d'échanger avec les équipes sur les bonnes pratiques à mettre en place dans d'autres entreprises,... Cela se traduit pour les employés par un mode de vie dans l'entreprise tout à fait particulier : book de vacances, poste de travail ultra-personnalisé, WOW Wall, conciergerie,... 20 % du temps de travail doit même être dédié à la sociabilisation (pause, échanges autour d'un café), y compris pour les managers. Le lieu de travail est un véritable lieu de vie où l'employé se sent bien et s'épanouit.
- Le second point est le **recrutement** : ZAPPOS cherche avant tout à recruter des personnes en phase avec sa culture et les valeurs qu'il veut véhiculer. Pour cela, le groupe traite le process de recrutement comme une Expérience Client comme une autre : l'employé est bien le premier client de l'entreprise. Pour favoriser son adhésion, le nouveau recruté doit dès le départ vivre l'Expérience ZAPPOS pour ensuite l'intégrer et la diffuser.

- Le troisième point est **la formation**. Les nouveaux recrutés bénéficient de 4 semaines de formation à la méthode ZAPPOS, une véritable immersion dans la culture de l'entreprise animée notamment par des employés actuels partageant leur retour d'Expérience : l'employé est le premier ambassadeur de la marque, non seulement auprès des nouveaux arrivants mais aussi auprès des clients. Cette formation est complétée par l'enseignement des basics de la stratégie WOW et de nombreux travaux de team building. L'objectif est d'intégrer les nouveaux à la « famille ZAPPOS » et de créer un véritable sentiment d'appartenance.

Enfin, ZAPPOS a mis en place plusieurs **programmes d'Awards**. Le programme « Zollars » permet notamment à chaque employé de donner des dollars ZAPPOS à d'autres dont ils estiment qu'ils ont bien agi (aide de collègues, bonne gestion d'un cas client,...). Les Zollars sont échangeables dans une boutique au siège. Deux autres programmes, le M.O.M Awards et le Hero/Sidekick Awards permettent, quant à eux, de distinguer respectivement un subalterne et un pair.

La stratégie semble payer : en 8 ans, ZAPPOS a multiplié par mille son chiffre d'affaires, dépassant ainsi le milliard de dollars, et a été racheté par Amazon, tout en gardant intacte sa culture si particulière. Ses résultats en termes d'Expérience Client parlent également d'eux-mêmes : **75 % des ventes sont réalisées auprès de personnes déjà clientes et 43 % des nouveaux acheteurs sont attirés suite à la recommandation d'un ami**¹.

1- Source : *Inspirons-nous des leaders* - En Vue, Groupe Forrester

Les enjeux évoluent avec la transformation de l'Expérience Client. Une fois les premières victoires clients obtenues, l'objectif est d'éviter l'écueil fréquemment observé de l'effet « soufflé ».

Voici quelques leviers non exhaustifs qui nous paraissent clés pour poursuivre la transformation de la culture interne et des modes de fonctionnement de l'entreprise.

RETRANSCRIRE LES VALEURS POUR LES RENDRE TANGIBLES PAR CHACUN DES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de traduire les valeurs institutionnelles et la promesse client sous la forme d'un **cadre de référence** spécifique à chaque métier. L'objectif est de faire prendre conscience que toutes les fonctions de l'entreprise ont un rôle dans la satisfaction client, y compris celles qui ne lui sont pas directement exposées.

Concrètement, un cadre de référence définit un ensemble de pratiques, règles de conduite et gestes métiers, très pragmatiques et concrets. Deux exemples concrets :

- La fonction SI : un des enjeux est de structurer son activité pour réaliser la maintenance des outils en dehors des horaires d'utilisation par les clients, ou à minima hors des pointes (pour un site web, une application, une plateforme SVI,...) ;
- La fonction juridique : utiliser un langage clair et compréhensible par tous, indépendamment de son niveau d'éducation ou handicap. Cela vise donc à abandonner le jargon de spécialiste trop complexe, le recours aux mentions légales formulées en bas de pages et publiées en polices de petites tailles,...

INNOVER EN PENSANT CLIENT

Pour prendre en compte la voix du client dès la phase de conception des nouvelles offres/produits, en repartant systématiquement des attentes clients et de la connaissance client. Les entreprises les plus orientées client vont au-delà en cocréant avec leurs clients les produits qu'ils leur proposeront demain :

- En ouvrant les portes du département marketing aux consommateurs dans une logique de cocréation et de développement participatif. Par exemple, la marque de jouets Lego a lancé le programme Cusoo pour faire développer ses nouveaux jouets par les clients et leur soumettre les projets sélectionnés afin d'identifier ceux qui seront mis en production. La marque pousse la logique jusqu'à rémunérer le créateur. Idem chez Auchan qui, en lançant Quirky by Auchan, permet à tout un chacun d'imaginer une idée de produit et de la soumettre à la communauté de 473 000 membres Quirky qui votera pour les meilleures idées. Elles seront alors transformées en produits mis à la vente, le créateur étant ici encore rémunéré en fonction des volumes de vente.
- En animant un groupe réduit de clients engagés « fans », dans un triple objectif :
 - Développer une relation fertile avec ce groupe pour maximiser la connaissance sur ses profils, attentes, consommation,... ;
 - Capitaliser sur cette relation de confiance pour coconstruire les nouveaux produits ;
 - Capitaliser sur leur fort dévouement à la marque pour les « utiliser » comme des puissants relais de la stratégie auprès du reste de la cible.

PASSER EN MODE « AMÉLIORATION CONTINUE »

En s'assurant notamment que chaque processus client majeur est sous une responsabilité unique d'un chef de processus, en charge de garantir l'efficacité de bout-en-bout vue du client et de s'assurer de la résolution de tout irritant ou dysfonctionnement.

En parallèle, certains processus « historiques » seront amenés à être rénovés pour permettre de tenir les engagements clients. Les méthodologies issues des concepts du Lean (élimination des étapes sans valeur ajoutée vue du client) et du Six sigma (amélioration de la qualité et l'efficacité d'un processus) sont alors des approches efficaces à diffuser en interne auprès des équipes opérationnelles.

Enfin, s'il est un « socle » sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour pérenniser les performances de ses processus clients, c'est celui de la certification. Délivrée par un organisme externe, elle authentifie l'efficacité d'un processus avec deux vertus pour l'entreprise : contribuer à maintenir un fort niveau d'exigence sur l'excellence opérationnelle, et alimenter la stratégie de communication autour de la démarche client et des résultats obtenus.

Mises à part quelques sociétés qui se sont construites autour du concept d'Expérience Client comme point différenciant, notre constat est que, pour beaucoup, cette évolution devra passer par la définition et le lancement d'un programme d'Expérience Client. Ce dernier a pour vocation de dresser le bilan, positionner l'entreprise dans son environnement concurrentiel, sensibiliser l'interne, structurer la démarche et les outils et faire évoluer la culture. Ce n'est qu'en passant par ces étapes que l'Expérience Client pourra être réinjectée de façon pérenne dans le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise et faire partie des fiches de postes et d'objectifs de tous. ❖

KURT SALMON PEUT VOUS APPORTER SON SAVOIR-FAIRE POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, EN PARTICULIER POUR :

1. Vous accompagner dans la mise en œuvre d'un programme transverse d'Expérience Client

- Réalisation d'un audit complet de vos performances en termes d'Expérience Client sur l'ensemble des leviers clés qui la composent.
- Accompagnement dans la définition d'une vision client susceptible de fédérer vos initiatives en matière d'Expérience Client.
- Construction d'un programme d'amélioration de l'Expérience Client et définition des modalités de mise en œuvre depuis l'identification des initiatives clés jusqu'à la mise en place de la gouvernance, des indicateurs de pilotage adaptés et des principes d'animation du programme.
- Conception et mise en œuvre de la démarche de conduite du changement (« Employee First »).

2. Vous aider à optimiser l'expérience délivrée sur l'ensemble de vos points de contacts

- Optimisation des parcours clients sur chacun des canaux d'interaction, en traitant particulièrement les irritants et en développant des fonctionnalités différenciantes.
- Développement d'une stratégie omnicanale cohérente et optimisée.
- Définition et mise en place de nouvelles expériences digitales et de solutions innovantes pour améliorer l'Expérience Client dans une logique ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, AnyDevice).

3. Vous aider à tirer le meilleur parti des solutions technologiques

- Démarche d'amélioration continue de l'ensemble de vos processus clients.
- Exploitation de la voix du client et amélioration de la collecte des données clients.
- Optimisation des outils CRM, en particulier sur la gestion de campagnes entrantes et sortantes (approche de test & learn « Lab CRM »).

Kurt Salmon



Success for what's next

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises.

La vocation des 1 400 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.

Philippe Pestanes - Associé
philippe.pestanes@kurtsalmon.com

Gregory Hachin - Manager
gregory.hachin@kurtsalmon.com

Kurt Salmon
159 avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
+33 1 55 24 30 00

www.kurtsalmon.com

Twitter : @KurtSalmonFR @KurtSalmon_TME

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London

Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco