



# CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT



DE L'INTENTION STRATÉGIQUE À L'EXPÉRIENCE VÉCUE

DIGITAL  
PERFORMANCE



## À propos de l'auteur

Avec une double expérience de 12 ans en conseil et études utilisateurs et 5 ans en tant que Directrice marketing B2B, Isabelle Gauthier est associée partner au sein du cabinet SQLI Consulting – stratégie et transformation digitale.

Elle accompagne les marques et organisations dans leur recentrage sur les comportements et besoins de leurs clients grâce à une démarche *Customer eXperience Management* :

- Positionnement, nouvelles offres, design de services, trajectoire digitale
- Digitalisation de la relation, unification et rationalisation des parcours clients
- Organisation, culture et solutions centrées client

## SOMMAIRE

00   PRÉAMBULE : VOS CLIENTS SONT-ILS VOS DIEUX ?	4
01   DÉMONS & MERVEILLES DE L'EXPÉRIENCE CLIENT	5
02   VALEUR D'USAGE : LA QUÊTE DU GRAAL	7
03   LA TRANSFORMATION CLIENT EST-ELLE UNE AFFAIRE RENTABLE ?	10
04   LE CX INDEX DE FORRESTER POINTE LES LACUNES	12
05   « CE QUI NE SE MESURE PAS N'EXISTE PAS »	14
06   OPTIMISER SES PARCOURS, PAR OÙ COMMENCER ?	18
07   ARBITRER SON PORTEFEUILLE DIGITAL	20
08   COMMENT S'ORGANISER ?	21
09   ÉVALUEZ VOTRE QUOTIENT RELATIONNEL	22
BIBLIOGRAPHIE	23

## 00 | PRÉAMBULE : VOS CLIENTS SONT-ILS VOS DIEUX ?

Ce n'est pas le digital qui fait bouger les lignes, frémir les marchés, trembler les acteurs historiques. C'est avant tout l'avènement de la société des usages. Une société qui met au centre de la relation client l'utilité apportée au consommateur, la valeur d'usage que la marque peut proposer et la qualité de l'expérience client au travers de ses différents points de contacts. Le CMO de Mark & Spencer, Patrick Bousquet-Chavanne, résume ce changement de paradigme avec une belle formule :



**Patrick Bousquet-Chavanne**  
CMO, Mark & Spencer

*« Les clients ne sont plus des rois.  
Ce sont des dieux omnipotents. »*

Exit le temps de la fidélité à une marque, les consommateurs sont désormais fidèles à une expérience : la considération qu'ils reçoivent, la consistance de leur parcours quels que soient les points de contact, la connaissance qu'ont leurs interlocuteurs de leur historique avec la marque, la façon dont la marque leur facilite la vie, encourage leur implication et valorise leur engagement.

AirBnB, le désormais célèbre service communautaire de location de logements entre particuliers a été créé en 2008 par deux jeunes étudiants américains et était valorisé en 2015 à plus de 20 milliards d'euros.

Pensez-vous que ses fondateurs aient mené une étude de marché approfondie sur le segment de l'hébergement de tourisme ? Un benchmark des acteurs en place pour identifier les

stratégies gagnantes ? La genèse de l'idée est beaucoup plus simple, ils ont profité de la tenue d'un congrès à San Francisco et de la difficulté de louer une chambre d'hôtel en ce moment de saturation. C'est ainsi que les deux colocataires ont loué une chambre de leur appartement, matelas gonflable et petit déjeuner compris. Soit une analyse (ou un sentiment) de l'expérience vécue et du problème posé au consommateur dans son parcours qui leur a permis de penser un service, un modèle économique nouveau, sans comparaison avec les offres existantes, en prenant le parti de mettre en relation la communauté de voyageurs-hébergeurs.

Les acteurs qui ont réussi ce virage de la création de valeur pour le consommateur nous sont désormais familiers : AirBnB, Uber, Netflix aussi bien que Amazon, Nespresso, Apple. Chacun a surfé sur les nouveaux us et coutumes de consommateurs à sa façon : des services collaboratifs où l'on privilégie la location ou le prêt par rapport à l'achat, des services qui facilitent la vie et fournissent une agrégation de matériels, contenus et services qui font du sens par rapport aux usages des consommateurs même si cela nécessite de rompre avec le fonctionnement classique des marchés (Apple, Nespresso). Ces marques joignent le geste à l'intention en délivrant leur service avec le souci constant de créer une réelle préférence de marque.

La révolution interne à mener au sein de l'entreprise pour délivrer cette promesse est souvent délicate pour les acteurs historiques qui doivent dépasser les silos, créer une intelligence client globale grâce aux données de leurs parcours, la mettre à disposition de tous les acteurs de la relation client, du centre d'appel au marketing, en passant par l'équipe en charge des ventes et celle du service après-vente. Il faut bien sûr que le système d'information puisse délivrer cette promesse et que l'ensemble de l'organisation développe une forte culture centrée client, nécessairement une approche transverse portée par la direction générale ! Ce *PowerBook* est destiné aux directions générales, aux acteurs de la relation client et du marketing, aux acteurs du digital et de la transformation. Sur une thématique aussi large et stratégique, ce document ne se revendique pas comme exhaustif. Il permet de poser les bonnes questions et de vous aider à les transposer à votre activité. Il illustre de façon aussi concrète que possible les enjeux auxquels sont confrontés les décideurs, évoque les méthodes pour appréhender l'expérience vécue par leurs clients, les indicateurs existants et propose des éléments pour initier sa démarche *Customer eXperience Management*.

## 01 | DÉMONS & MERVEILLES DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Lorsqu'Isaac Asimov, écrivain de science-fiction notoire a rédigé les Lois de la robotique, il a posé quelques principes simples et universels et les a éprouvés et précisés avec chaque nouveau roman. Je vous propose ici modestement « Les 5 Lois de l'Expérience Client » qui sont issues de notre retour d'expérience et de nos convictions.

### **1. L'innovation d'hier devient la fonctionnalité de base d'aujourd'hui et la fonction manquante de demain.**

Les services agrégateurs bancaires qui permettent de consulter en une seule vue ses comptes

bancaires multi-banques étaient une vraie innovation il y a 3 ans. Aujourd'hui ils sont en cours d'intégration en tant que fonctionnalité proposée dans l'espace client par toutes les banques. Demain il sera pénalisant pour une banque de ne pas la proposer.

L'innovation ne se gère pas par à-coups, elle est une constante.

## **2. Innover tous azimuts est la pire façon de travailler en termes de cohérence de marque et d'expérience client.**

Il y a toujours des idées intéressantes à expérimenter, il y en a tellement que les décideurs sont en quête de critères de sélection, de remise en perspective, de rationalisation. Empiler les innovations les unes sur les autres au sein du parcours client génère une très grande incohérence pour le client, un investissement de mise en œuvre important et génère un manque de lisibilité de la stratégie pour l'interne. Il est urgent de donner un cadre à l'innovation client pour que chaque initiative soit arbitrée en fonction des segments clients stratégiques, de la valeur client créée, de l'impact interne organisationnel et technique.

1 initiative = 1 *business case*

## **3. Tirez profit de la société des usages pour maximiser votre impact.**

Repenser ses parcours client nécessite au préalable d'avoir compris tous les tenants et les aboutissants des tendances consommation qui sous-tendent la nouvelle économie : usages collaboratifs pour faire participer les clients et partenaires à la création de valeur, usages participatifs pour utiliser des ressources externes à l'entreprise (temps ou produits détenus par les clients en font partie), rôle d'intermédiation qui permet de démultiplier la valeur apportée à vos clients et de penser en termes de services et non plus seulement de produits.

Décryptez les tendances avant de concevoir vos services.

## **4. Pensez « hors digital » pour mieux penser « digital ».**

Les entreprises ont mené une course contre la montre pour développer leur présence en ligne, digitaliser leurs services et développer la diffusion de leurs produits et services. Elles sont aujourd'hui en quête de sens pour mieux piloter leur transformation digitale. Pour repenser la pertinence de son écosystème digital il faut revenir aux fondamentaux de la stratégie marché, de la segmentation client, de la posture de marque. Cette remise en perspective est la seule façon de refonder une présence digitale sur une vision cohérente et économiquement construite.

De vraies fondations pour construire les parcours clients.

## **5. Un séminaire opérationnel de travail avec le comité de direction vaut mieux que 6 mois d'étude stratégique.**

Des démarches d'une efficacité redoutable existent désormais pour clarifier sa trajectoire digitale. En quelques journées bien orchestrées, l'équipe de direction réunissant les responsables marketing, commerciaux, directions opérationnelles et la direction générale



identifie et s'approprie les nouveaux usages, imagine les nouveaux axes d'innovation client, arbitre les orientations, clarifie son mode de gouvernance et de transformation.

Une feuille de route moyen terme, opérationnelle et partagée à tous les niveaux.

Avec ces 5 principes, on comprend que créer plus de valeur pour ses clients est loin d'être insurmontable, long et douloureux, surtout si l'on prend les rênes par le bon bout.

*La quête du Graal a un sens moderne concret : il décrit un objectif difficilement réalisable, mais qui apportera au monde des nouvelles connaissances ou permettra une application originale sur la matière. Ainsi, en physique, on qualifie la théorie de grande unification (théorie du tout) de « Graal des physiciens ». De même, la compréhension du mécanisme par lequel les gènes contrôlent la physiologie des organes serait le « Graal des généticiens ».*

*Wikipedia*

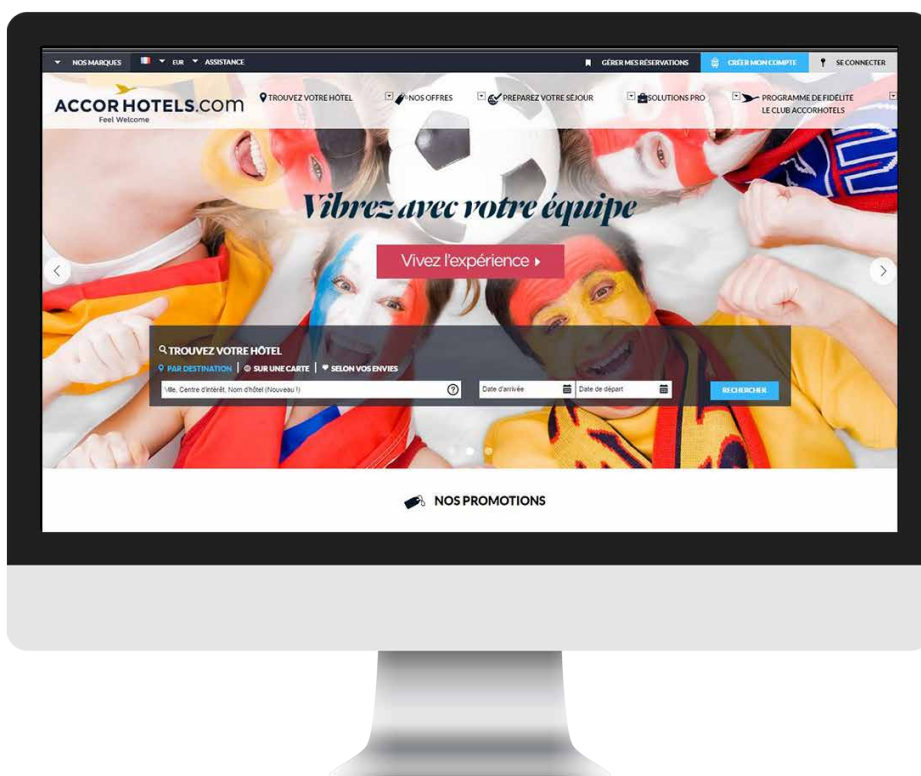
## 02 | VALEUR D'USAGE : LA QUÊTE DU GRAAL

La révolution de l'expérience client est souvent réduite à la révolution digitale. Mais comment articuler ces deux notions ? Quelles complémentarités ? L'une prévaut-elle sur l'autre ?

Si l'on regarde les acteurs « disruptifs », ceux qui viennent casser les règles, agiter les marchés et perturber les jeux d'acteurs, leur point commun est d'avoir imaginé et conçu de nouvelles promesses et de nouveaux services directement câblés sur les besoins fondamentaux des utilisateurs en dépassant une vision du marché actuel pour créer la rupture.

Le rôle du digital dans cette histoire ? Un facilitateur, un révélateur, un accélérateur mais pas l'origine de ce nouveau service. C'est cela que nous devons désapprendre. Nous venons de connaître des années de course contre la montre pour être présent sur le web, sur les réseaux sociaux, sur le mobile, les initiatives digitales ont déferlé. Pour quelle valeur d'usage ?

Aujourd'hui il est temps de réaligner sa stratégie de développement sur cette *consumer value* et il est temps de faire une relecture de sa trajectoire digitale au service de cette valeur.



### Repenser les offres de produits et services

Aujourd'hui, l'heure est à renouveler sa proposition de valeur en se basant sur la relation client (chèrement) acquise pour apporter à son audience, à ses segments d'audience précis une réponse d'une pertinence absolue. Les marques se repositionnent ainsi en tant qu'intermédiaires créateurs d'expériences globales.

C'est l'exemple de la SNCF qui est passée en une décennie du statut de compagnie de train à celui de partenaire global du déplacement, en développant une place de marché du voyage « Voyage SNCF »

ouverte aux offres concurrentes, ou par exemple en créant le service de bus *low cost* « OUIBUS » avant qu'un de ses concurrents ne le fasse.

C'est aussi le pas que vient de franchir Accor Hôtels en ouvrant son moteur de recherche à des hôteliers indépendants.

Une autre stratégie de rebond consiste pour les acteurs spécialistes d'un secteur de niche à agréger tous les services pertinents à proposer à leurs clients, même s'ils ne sont pas tous produits par la marque. Par exemple un éditeur de solution de gestion de campagnes marketing pourrait tout à fait packager dans son offre l'accès à des bases de données clients, à des solutions de publipostage, à des services événementiels, etc. Tout pour satisfaire le décideur marketing, de la stratégie à l'opérationnel.

A partir du moment où la marque s'appuie sur un lien de grande qualité avec son audience, qualifiée et fidélisée, l'extension des services proposés vient enrichir la proposition de valeur pour le client, contribue à développer de nouvelles sources de revenus et devient un facteur de fidélisation et de recommandation clé.

C'est l'ensemble des modèles économiques qui sont revisités !

### Des parcours clients qui deviennent des parcours du combattant

Sans parler de nouveaux modèles, savoir délivrer sur son offre existante des parcours clients cohérents, unifiés, simples et sans couture est loin d'être acquis.

Aujourd'hui morcelée, éparpillée, malmenée, cette expérience doit grandir, mûrir, être unifiée, rationalisée. Un prospect peut entrer en contact de 20 ou 50 manières avec une marque. Mais il n'aura pas 50 fois le même message, la même information, le même ressenti car les acteurs ne possèdent pas des informations unifiées. Ils ont en effet une vision partielle de l'expérience du client.





Chacun d'entre nous vit régulièrement ces incohérences. Prenons un exemple simple. J'ai réalisé un devis pour un crédit immobilier sur un comparateur en ligne. Une des offres proposées m'a intéressée, je demande donc à être rappelée par la banque YYY la plus proche de chez moi pour prendre rendez-vous. Le conseiller qui m'appelle qualifie mon besoin, je lui indique le taux proposé par le comparateur et il me dit « inutile de vous déplacer, je ne saurais pas vous proposer un taux aussi compétitif, désolé ».

Fin de l'aventure entre YYY et moi, pas de dialogue entre le digital et la vraie vie des agences, donc des consommateurs. Ou encore avez-vous déjà reçu une offre promotionnelle par e-mail qui s'est ensuite avérée non reconnue ou non valide une fois en magasin ? Ainsi des avantages clients théoriques se transforment en désagréables expériences sur le terrain... Réussir sa transformation digitale passe par un pré-requis stratégique et relationnel : sublimer l'expérience client. Il est donc urgent de mettre le digital au service de la Transformation Client !

### Une démarche *Customer eXperience Management* au service de la valeur



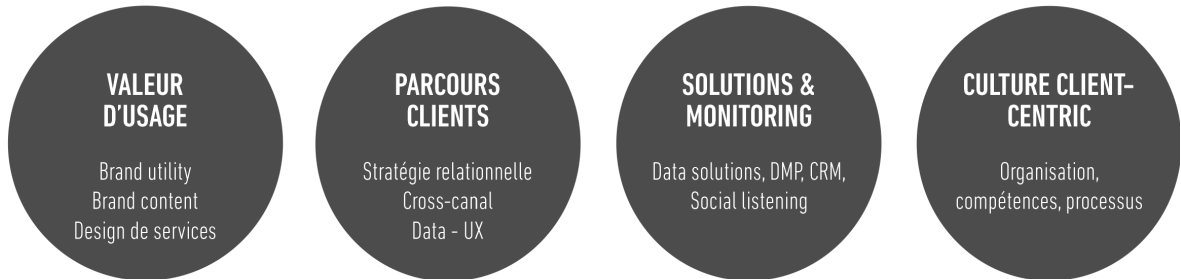
Les entreprises travaillent encore en silo, le jour n'est pas encore venu où le marketing, les ventes, le *call-center*, les équipes IT parleront d'une même voix. Nous sommes encore pour une bonne partie des acteurs de l'économie dans une réticence à partager l'information, à partager la donnée entre marques ou départements d'une même société, même s'il est clairement démontré que cela permettrait de démultiplier la pertinence des offres pour le client final et par conséquent les ventes. Pour mettre tout le monde d'accord, il faut faire entrer la Voix du Client au sein de l'organisation. Il faut déifier le client ! Lui seul permettra de bousculer les habitudes, perturber les chapelles, décroiser les clans. A condition que la direction générale soit au premier rang des sponsors.

La prise en compte de l'expérience client dans sa globalité (pas seulement l'expérience en ligne) s'est professionnalisée et s'appuie désormais sur des méthodes (souvent d'origine anglo-saxonne). Une biographie est disponible en fin de document pour approfondir.

Avec le CXM il s'agit d'auditer de façon qualitative et quantitative l'expérience de marque, rationnelle et émotionnelle, ressentie et mémorisée à travers tout le prisme des besoins et



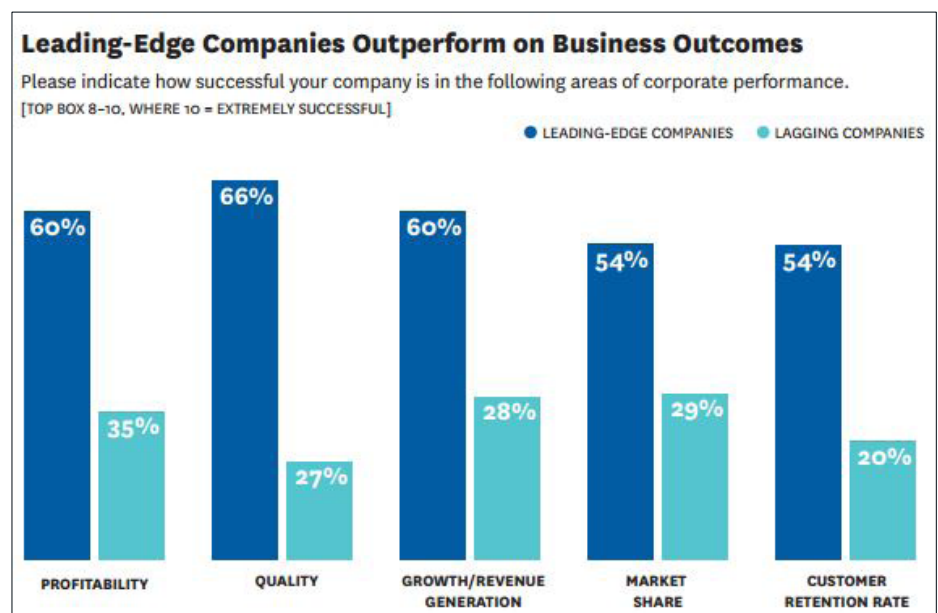
attentes des consommateurs. Cette démarche implique tous les points de contacts, les produits et services, les interactions digitales, les interactions avec les conseillers/vendeurs/représentants de la marque ainsi que tous les aspects de la chaîne - y compris l'ouverture du carton (le syndrome du « *unboxing* » publié sur YouTube n'a échappé à personne), la lecture du contrat, etc.



## COMBINER RELATION CLIENT, MARKETING, IT ET UX AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

Chez SQLI Consulting, nous considérons que l'objectif du CXM est de créer de la valeur pour le consommateur en vue de développer les ventes, l'image et la fidélisation, par un meilleur alignement des fonctions marketing, ventes, relation client et IT, par une meilleure écoute de la voix du client et une meilleure utilisation des données internes et externes et par le développement de la culture client dans l'organisation.

## 03 | LA TRANSFORMATION CLIENT EST-ELLE UNE AFFAIRE RENTABLE ?

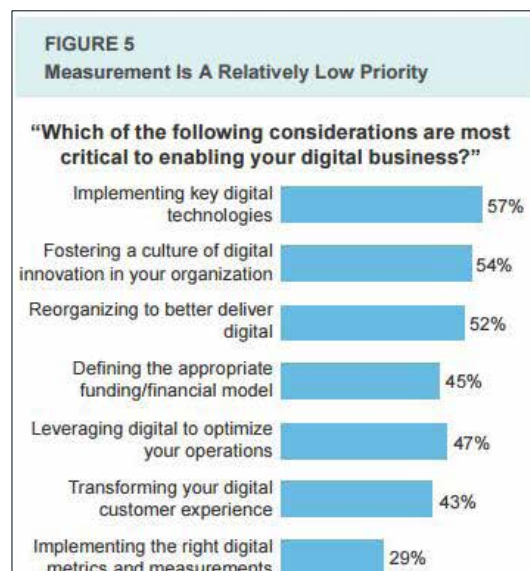
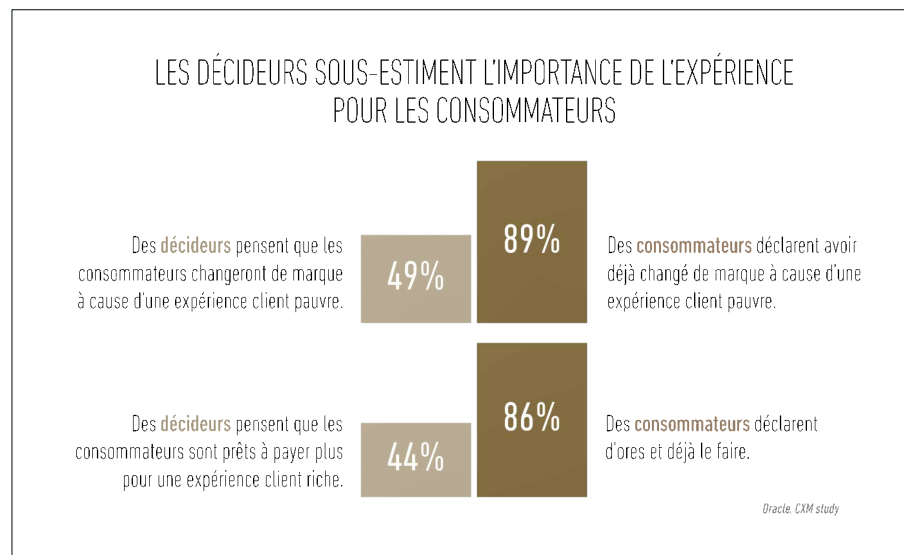


Source : Harvard Business Review, Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management

Havard University a conduit une étude comparant les entreprises matures dans leur démarche *Customer eXperience Management - leading-edge companies* - et celles plutôt suiveuses, en retard - *lagging companies*. On y constate que plus de 60 % des leaders déclarent bénéficier de gains significatifs sur leur rentabilité, sur la qualité consommateur, sur leur chiffre d'affaires, sur leur revenu et 54 % sur l'accroissement de leurs parts de marché et sur la fidélité client.

Un différentiel de 25 à 40 points selon les critères qui montre un lien de cause à effet assez important. Mais alors, tout le monde va prendre conscience du potentiel ? Pas encore, pas encore... D'autres éléments viennent illustrer le décalage de prise de conscience des décideurs, qui n'ont pas tous saisi l'ampleur de la lame de fond.

89% des consommateurs déclarent avoir déjà changé de marque à cause d'une expérience client pauvre. Le hic : 49 % des décideurs pensent que les consommateurs changeront de marque à cause d'une expérience client pauvre ! 44 % des décideurs pensent que les consommateurs sont prêts à payer plus pour une expérience client riche. 86 % Des consommateurs déclarent d'ores et déjà le faire.



Pour réussir dans l'*e-business*, une étude Forrester nous dit que la priorité des décideurs est d'implémenter les bonnes technologies, suivie de près par la culture digitale de l'entreprise, des équipes. Ce n'est qu'en sixième position que l'on identifie la priorité « *customer experience* ».

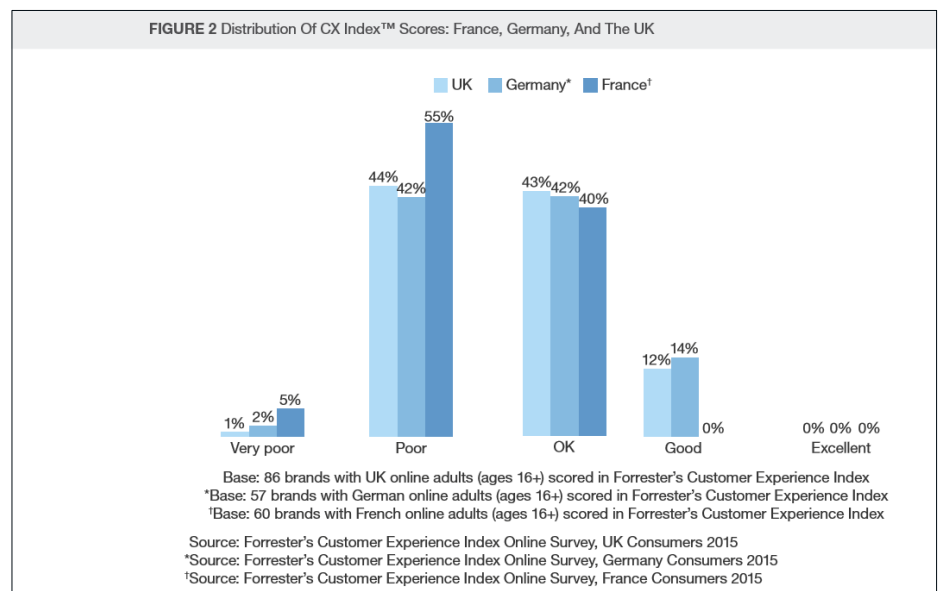
Source : Forrester, *Digital Transformation In The Age Of The Customer*

Des études à suivre, je parie que les priorités vont progressivement se renverser à mesure que l'économie se réinvente car les consommateurs s'attachent désormais plus à des expériences qu'à des marques ou produits. Que faire à court terme ? Organisez des séminaires direction générale pour créer le déclic, faites-leur rencontrer leurs clients, vivre les « irritants » des parcours clients... car les derniers à réaliser l'ampleur de la vague risquent d'être submergés.

## 04 | LE CX INDEX DE FORRESTER POINTE LES LACUNES

30 000 consommateurs européens ont été interrogés sur leurs expériences avec les marques dans 3 pays, la France, l'Angleterre et l'Allemagne. Avec 8 secteurs d'activités comparés, Forrester en déduit quelques statistiques assez tranchées et s'interroge sur le déficit français en matière de qualité de l'expérience client ; la France pourtant pionnière avec son guide Michelin qui a fait trembler la restauration et l'hôtellerie au profit d'une meilleure expérience client ! Voyons de plus près quelques morceaux choisis.

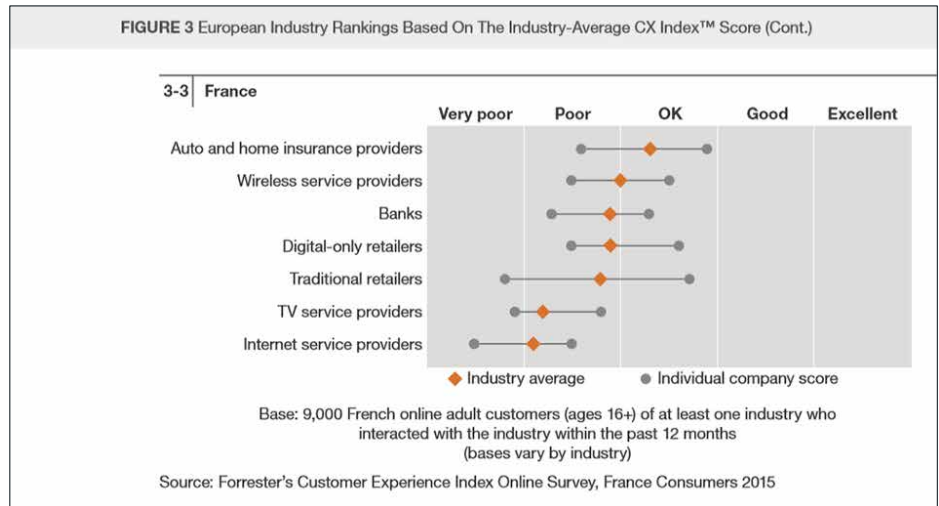
### Aucune expérience de marque n'est jugée excellente ou bonne par les consommateurs français



C'est le triste enseignement illustré ici, les français estiment que 40 % des expériences de marques sont « OK », 60 % sont pauvres ou très pauvres. Le consommateur français est-il particulièrement critique par rapport à ses voisins ? Ses attentes sont-elles particulièrement élevées ? Que l'on se rassure, aucune marque ne peut se prévaloir d'une évaluation au niveau « excellent », et seulement 12-14 % atteignent une évaluation « good » en Angleterre et en Allemagne. Cela vient au moins conforter la nécessité d'un sursaut « client-centric ». Mais là encore, l'étude enfonce le clou. Quand 70 % des décideurs anglais et allemands placent la démarche CX en priorité haute ou critique pour leur entreprise, seuls 57 % des décideurs français le font.

### L'assurance tire son épingle du jeu

La banque se positionne plutôt bien sur les 3 pays, et l'assurance occupe 7 des 13 premières marches françaises. Il est vrai que la digitalisation de ce secteur est galopante, stimulée par une innovation très rapide et l'émergence d'acteurs disruptifs sur toute la chaîne de valeur.



Les *pure-players retailers* sont un peu mieux positionnés que les acteurs *brick&mortar*, avec un avantage lié aux choix qu'ils offrent, plus variés qu'en magasin - et à la disponibilité constante de leur service.

Les fournisseurs de services TV et opérateurs internet sont plutôt mal lotis. Notons tout de même dans le top 13 français la très bonne position de Free Mobile, n°5.



Forrester illustre que des *retailers* sont capables de proposer des services bancaires avec une vraie valeur ajoutée au sein de leurs magasins (ouverts 7j/7). Marks & Spencer et HSBC en ont fait l'expérience avec des services financiers et un programme de fidélité mutualisés. Leur joint-

venture Nationwide Building Society occupe... la première place aux yeux des consommateurs britanniques ! De quoi confirmer s'il le fallait la nécessité pour les organismes financiers d'un positionnement orienté services. Les consommateurs allemands reconnaissent la qualité de l'expérience nouvelle de ING-DiBa, version simplifiée de la banque avec un portefeuille produits réduit et un service client 24/7. Sa promesse « *The Bank for you* » lui permet d'occuper la 1ère place. Les assureurs MAIF, Matmut, MMA, MAAF, Crédit Mutuel et GMF trustent le classement. Forrester estime que ces assureurs mutualistes qui opèrent dans l'intérêt de leurs clients sont mieux armés en termes de culture que les acteurs traditionnels.

Autre enseignement, les meilleurs scores dans les 3 pays respectifs sont alloués aux marques locales (« natives »). Créées par et pour leur clientèle locale, elles captent probablement mieux les attentes relationnelles de leurs cibles, à l'inverse d'une marque « *worldwide* » qui décline une stratégie globale par pays. A propos de ces géants, Amazon se détache et figure dans le top 13 de ces 3 pays, un résultat sans équivoque pour le pionnier de la personnalisation client.

### Emotionnel & rationnel

L'efficacité et la facilité contribuent à créer des expériences client de qualité, mais ne sont pas suffisantes. Emotion ou efficacité, quel est le principal levier d'amélioration de l'expérience, et de la fidélité client ? En Angleterre et en Allemagne, c'est l'émotionnel qui prend le dessus quel que soit le secteur d'activité. Le paysage est plus nuancé en France, l'émotionnel est le principal facteur de fidélisation pour les secteurs de l'assurance, du retail et des services internet. L'efficacité est critique pour les autres secteurs, nous sommes encore en attente d'être rassurés sur les fondamentaux du commerce en ligne : qualité des produits, sécurité des paiements, fiabilité de la livraison<sup>1</sup>.

## 05 | « CE QUI NE SE MESURE PAS N'EXISTE PAS »

Le physicien Niels Bohr est à l'origine de cette affirmation.

Le champ de l'expérience client a longtemps été abordé par le prisme de la communication, de la créativité, de l'émotionnel, mais il est désormais bien mature, objectivable et mesurable. C'est même la condition pour en faire un avantage concurrentiel.

### Trois indicateurs de base à connaître

Les entreprises utilisent en pratique 3 indicateurs principaux pour mesurer l'expérience client dans sa dimension « satisfaction ». Le CSat (*Client Satisfaction*) est utilisé selon Gartner par 70 % des grandes entreprises, le NPS (*Net Promoter Score*) par moins de 20 % et enfin 10 % s'appuient sur le Customer Effort Score (CES). L'avantage d'utiliser ces méthodes standardisées est de pouvoir se benchmarker par rapport aux moyennes par secteurs d'activité publiées par les

<sup>1</sup> <https://www.forrester.com/The+France+Germany+And+UK+Customer+Experience+Index+2015/fulltext/-/E-RES122442>

éditeurs (l'exemple des scores NPS par secteur<sup>2</sup>).

Ces indicateurs peuvent être importés dans vos tableaux de bord de pilotage de l'expérience client, voire importés dans votre solution CRM pour que le conseiller puisse sur la fiche de ses contacts identifier si son interlocuteur est de la famille sponsor ou détracteur et ainsi l'adresser de la bonne manière.

Le CSat questionne les clients de façon très simple : « êtes-vous satisfait ? ». Il est plutôt dans l'instant présent et ne présage pas de l'envie du client de revenir à nouveau ou bien de recommander la marque. Le CSat ne permet pas non plus d'identifier si le parcours client vécu a été fastidieux ou au contraire fluide. On le complète par des questions ouvertes pour approfondir les causes de l'insatisfaction éventuelle.

Le *Net Promoter Score* (NPS) mesure l'envie de recommander la marque par une question très simple : *quelle est la probabilité que vous recommandiez en entreprise/marque/produit X à un ami/collègue/membre de famille ?* Cette simplicité fait toute la puissance de cet indicateur, mais aussi ses limites. L'analyse des réponses permettra de catégoriser les répondants en promoteurs/passifs/détracteurs, mais ne permettra pas d'en analyser les causes. Néanmoins, on pourra faire des analyses par implantation, par zone géographique, par segment de clientèle et disposer ainsi d'un éclairage ultra-synthétique et d'en surveiller les variations pour détecter une éventuelle détérioration (ou sublimation) de l'expérience client. On pourra compléter le NPS par d'autres questions exploratoires pour affiner l'analyse des causes et faire apparaître des corrélations, sans toutefois sacrifier l'esprit de simplicité de cet indicateur.

Le *Customer Effort Score* (CES) permet de raisonner en termes d'effort à déployer par le client pour obtenir une réponse à son besoin. L'intérêt du CES est sa dimension « d'expérience vécue », l'effort se réfère :

- Au temps nécessaire
- À l'énergie physique déployée (déplacements, transport)
- À l'effort cognitif (mental, effort de compréhension)
- Et à l'énergie émotionnelle à délivrer (émotions positives, négatives)

Le consommateur estime (de préférence « à chaud ») l'effort qu'il a dû mettre en œuvre : *quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ? A combien estimez-vous l'effort que vous avez fourni pour effectuer votre commande ?* Contrairement au NPS, le CES peut permettre d'analyser différents points de contact et toutes les composantes de l'expérience client : le produit, le site web, la *call center*, l'équipe commerciale. Les concepteurs du CES estiment que la corrélation est plus forte entre le CES et la fidélité client, c'est-à-dire que l'effort du consommateur impacte plus sa fidélité que l'enchantement mesuré par le NPS.

C'est un véritable changement de perspective. Enchanter ne suffit pas, il faut aussi simplifier, donner du confort, faire gagner du temps, faire économiser de l'énergie à ses clients !<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Net Promoter Benchmarking <https://www.netpromoter.com/compare/>

<sup>3</sup> Stop Trying To Delight Your Customers, <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

## Une matrice d'analyse plus évoluée : le modèle de Kano

Pour mieux comprendre quels sont les ressorts de la qualité de l'expérience client et les dimensions vraiment prioritaires pour l'utilisateur final, le modèle de Kano permet de hiérarchiser les critères décisifs de l'expérience, du point de vue du client. Kano considère que les attributs d'un produit ou d'un service sont de 5 types :

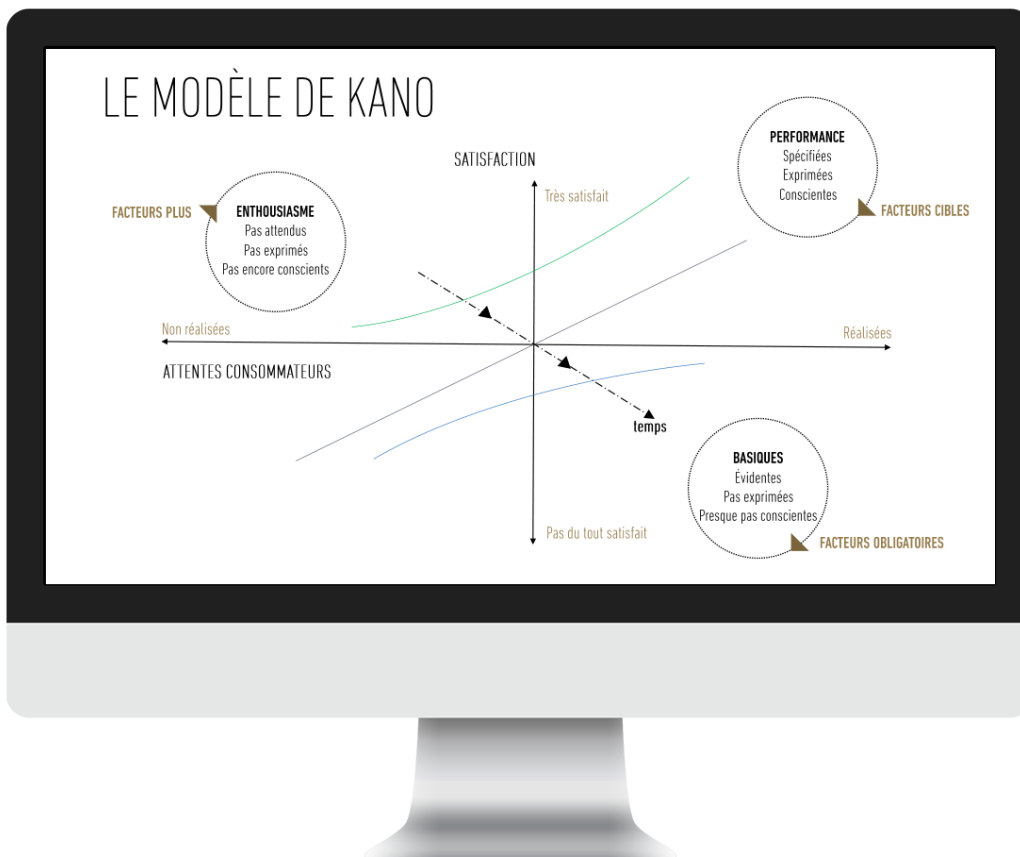
- Obligatoire, indispensable (*Must-Be*) : si le produit/service ne répond pas à ces critères, la qualité du service global en est très affectée, voire il est inutilisable (problème de fonctionnement, d'exécution)
- Attractifs (attirants) : ils sont optionnels par rapport au produit/service et constituent une « heureuse surprise ». Leur absence n'est pas pénalisante en termes de satisfaction globale
- Proportionnels ou linéaires (*One-Dimensional*) : ces critères accroissent la satisfaction à proportion de la façon dont on les satisfait (et inversement)
- Indifférents : leur absence ou présence n'est pas déterminante
- À double tranchant (*reverse*) : une option sur une voiture pourra rencontrer l'adhésion d'utilisateurs passionnés et susciter l'incompréhension d'utilisateur en attente d'un périmètre fonctionnel de base (affichage numérique d'informations sur le parebrise, par exemple)

Une notation faible par les clients sur certains critères ne signifie donc pas que l'ensemble de l'expérience client soit impactée, si le critère évalué n'est pas perçu comme majeur. Tout l'enjeu est donc d'identifier ces « *killers issues* » pour bien concentrer ses efforts ! Avec le modèle Kano appliqué à l'expérience client, on voit ici que le plan d'action qui en découle

sera très riche et exploitable pour piloter sa Transformation Client avec acuité.

Ce qui est intéressant dans le schéma ci-contre est que l'on voit qu'avec le temps, ou plutôt au fur et à mesure de l'usage du produit/service et de l'évolution rapide de la concurrence, des facteurs suscitant l'enthousiasme peuvent progressivement basculer en facteurs obligatoires attendus.

Prenons l'exemple de l'iPhone : Apple a établi un standard de produit-service attendu par tout consommateur en matière de smartphone, puis les concurrents se sont alignés sur la proposition de valeur et Apple va voir ses parts de marché décliner







rapidement s'il n'est pas en mesure de réinventer constamment son leadership en matière d'enchantement client. A leur façon, Uber et AirBnB ont aussi installé de nouveaux standards de qualité de services qui font tache d'huile.

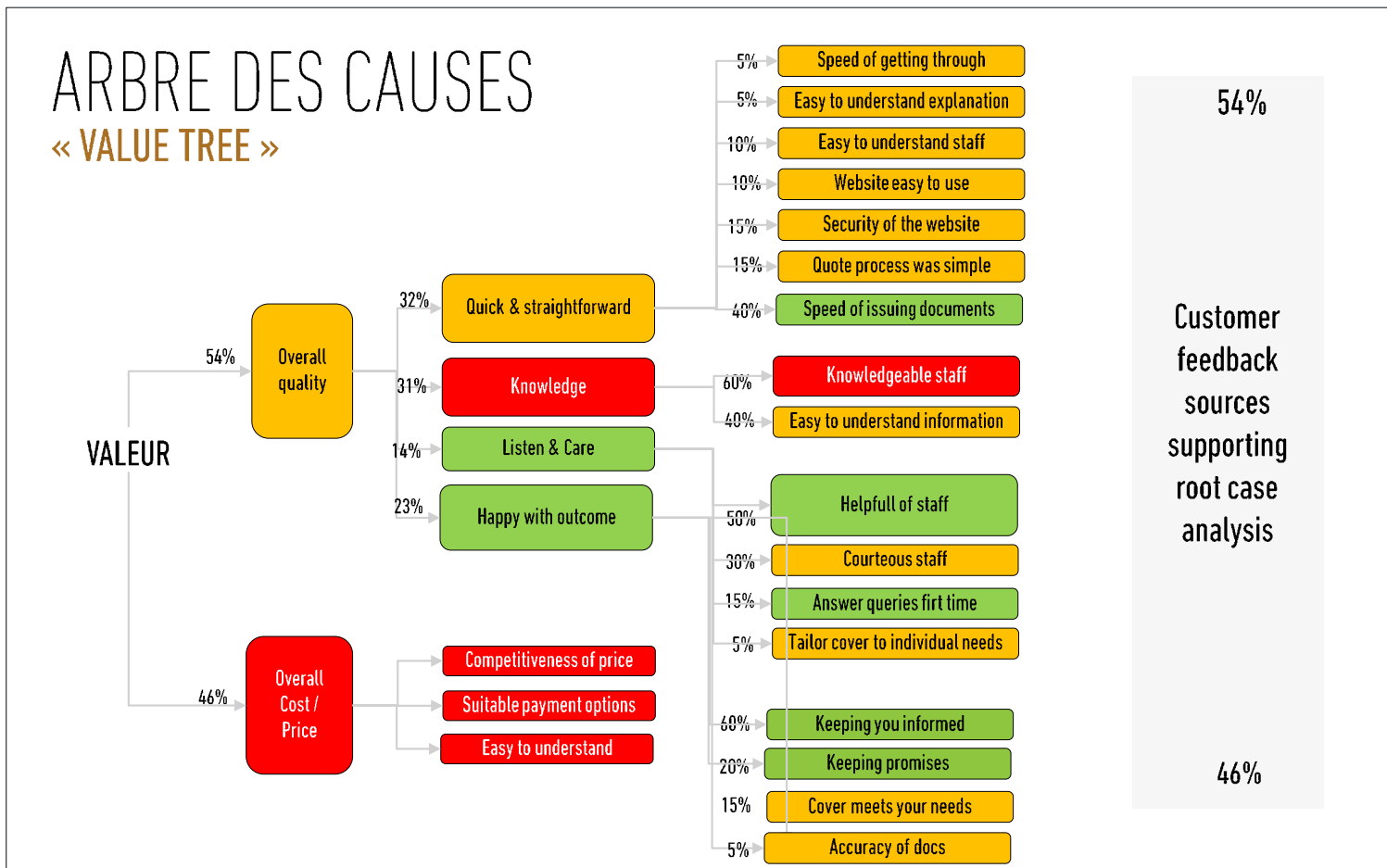
Toute marque est alors condamnée à l'innovation permanente en matière d'expérience client. Il ne s'agit donc pas de se mettre à niveau, de réparer avec des rustines les irritants du parcours client ou de maintenir une qualité de l'expérience client constante, il s'agit de savoir se mettre en posture pour innover, de réinventer, d'enchanter l'expérience et d'en adopter la philosophie au plus profond de sa culture, de son organisation, de ses compétences.

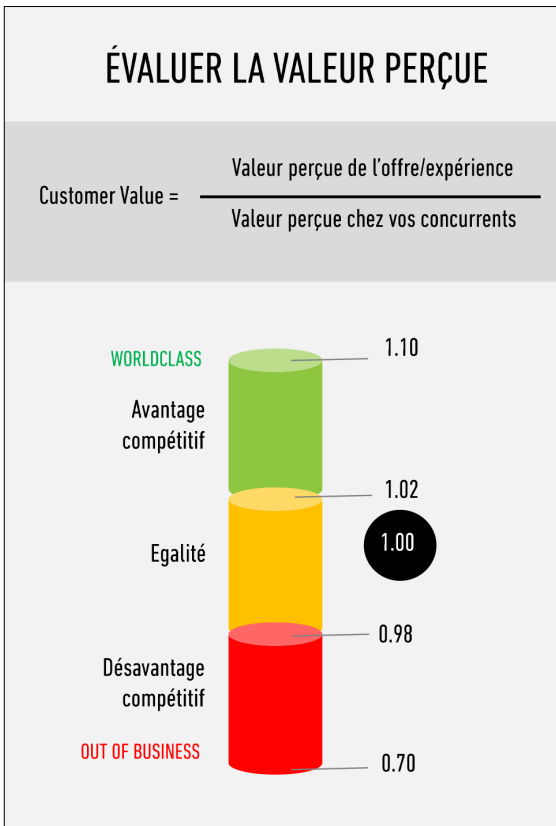
### Evaluer la valeur d'usage : c'est du sur-mesure !

De nombreuses méthodes existent, sur lesquelles nous nous basons pour évaluer la valeur perçue. L'important est de concevoir ses propres indicateurs et de les instancier dans ses processus de décision dans un souci d'amélioration continue.

Il est intéressant de définir un questionnaire client pour mener cette investigation, de l'objectiver sur une échelle de notation puis de comparer cet indicateur :

- Soit en suivant son évolution dans le temps
- Soit en réalisant la même mesure sur des services concurrents (dont l'accès est public)
- Soit en comparant ses propres gammes de produits et services





Ainsi, un assureur peut suivre et comparer ses scores pour l'assurance habitation, l'assurance auto, l'assurance santé, identifier les référents en termes de qualité de l'expérience client chez ses concurrents et mesurer dans la durée si ses actions correctives portent bien les fruits escomptés.

Nous évaluons régulièrement l'efficacité perçue des services par les utilisateurs pour un grand organisme public. Chaque année nous éditons un baromètre des usages par entretiens qualitatifs et questionnaire quantitatif ; les directeurs de chacun de ces services sont objectivés sur l'amélioration constante des indicateurs, chacun recevant annuellement un tableau de bord actualisé. Cette démarche systématique est la meilleure manière d'ancrer la vision « usages » au cœur de la prise de décision, au cœur de l'arbitrage de l'évolution fonctionnelle des services et au cœur des actions de communication. En effet, il est possible que certaines évolutions aient été menées par les équipes, mais qu'elles n'aient pas été perçues par les utilisateurs cibles. On remet donc en perspective l'efficacité supposée face à l'efficacité réellement perçue sur le terrain.

## 06 | OPTIMISER SES PARCOURS, PAR OÙ COMMENCER ?

Le chantier titanesque d'optimisation de l'expérience client pose question pour l'aborder méthodiquement. Par où commencer ? C'est une pelote de laine, mais pour la dérouler, plusieurs clés d'entrée sont possibles.

### Evaluer la pertinence de mes parcours au regard de ma stratégie relationnelle

Avant d'entamer des chantiers d'amélioration, de correction ou de re-conception des parcours clients, il est essentiel de bien poser le constat initial. Bien souvent les irritants les plus saillants sont connus des équipes internes (ventes, commerce, SAV, marketing), il sera important de les recueillir et les analyser de façon participative. Mais le constat des défaillances des parcours client et des zones de progression potentielles doit être impérativement relié à la stratégie relationnelle de la marque.

Revenons aux fondamentaux : quel marché j'adresse, quelles sont mes cibles prioritaires ? Est-ce que ma stratégie est claire ? Dois-je concentrer mes efforts sur les clients les plus importants en chiffre d'affaires ? Ou bien sur ceux qui achètent le plus fréquemment ? Mon objectif est-il plutôt de mettre les bouchées doubles pour attirer une nouvelle cible, m'adresser à un nouveau segment ou bien développer le chiffre d'affaires moyen par consommateur ? C'est



cette stratégie relationnelle qui doit guider tous les choix et chantiers de l'expérience client. Elle va permettre de procéder à l'analyse des parcours client selon des cas d'usages très précis et selon ces objectifs relationnels initiaux.

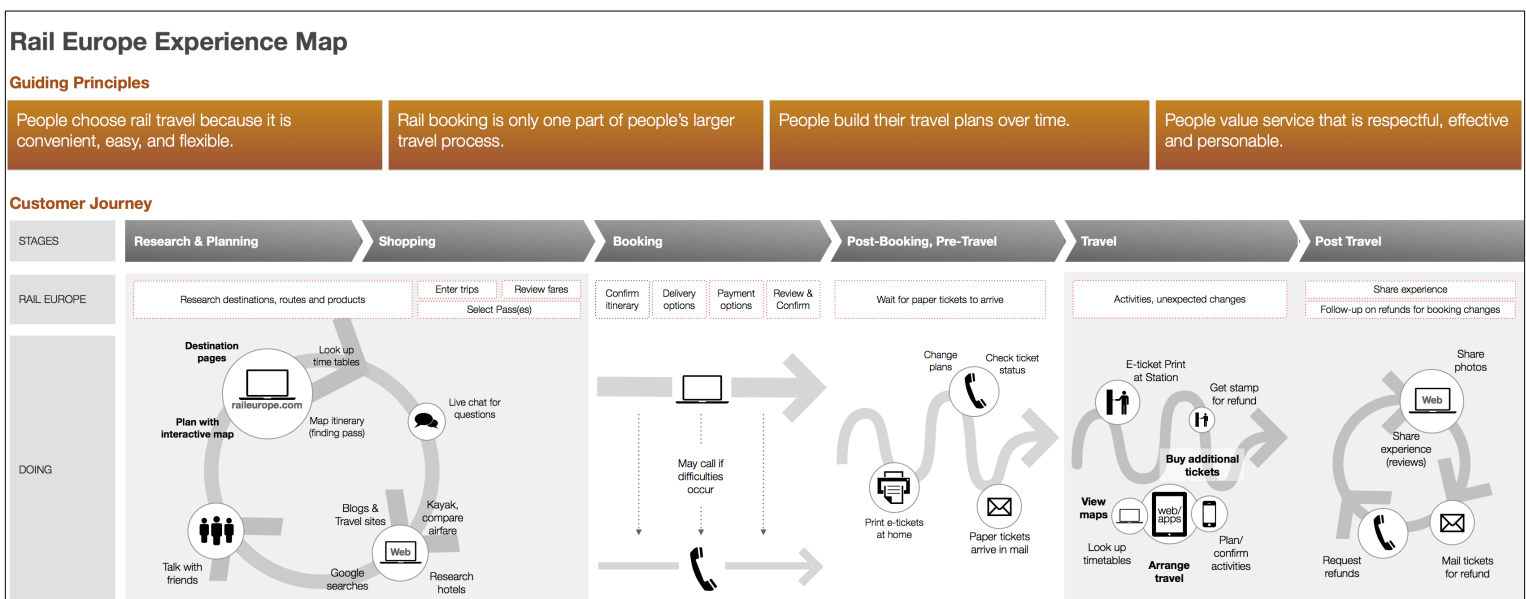
### Analyser par étape du cycle de vie client

Seconde alternative, pour initier un chantier pilote, on peut s'attacher à analyser une phase particulière dans le cycle de la relation. Par exemple la re-conception du parcours client en phase de découverte de la marque et son produit. J'invite ici tous les fournisseurs d'énergie à tester leur parcours clients en cette phase critique de basculement du marché ! Ce diagnostic va faire appel à des mises en situation de consommateurs et leur *feedback* sur le service sera ainsi recueilli de façon précise et exploitable pour l'optimisation concrète des interactions. On peut aussi se focaliser sur les interactions du consommateur avec la marque une fois l'achat effectué, en mode fidélisation/recours au SAV, traitement des incidents. Là encore, cette décision émanera des priorités fixées par la stratégie relationnelle et des points de blocages majeurs identifiés par les équipes.

### Distinguer les parcours par produit ou service

Une troisième clé d'entrée est une approche par gamme produit. Bien rares sont les cas de marques qui lancent des audits globaux sur toutes leurs cibles, tous produits confondus, car les expériences diffèrent et les indicateurs de performance aussi. Par exemple le taux de transformation prospect/client peut être plus élevé sur une gamme d'accessoires que sur une gamme de téléphones, et la relation client pourra favoriser l'achat impulsif pour les accessoires, alors que le parcours d'achat sera bien plus structuré pour l'achat du mobile (analyse des fonctionnalités, recherche d'avis consommateurs, etc).

### Enfin, on peut modéliser l'ensemble des interactions



Exemple d'Experience map : <http://fr.slideshare.net/ddeboard/donn-deboard-rail-europe-chris-risdon-stc-summit-may-2013>

Si on recherche une vision synthétique des moyens alloués à l'expérience client, des solutions logicielles qui contribuent à la connaissance client, une représentation de l'ensemble des points de contact de la marque, il existe désormais de puissants modèles de représentation de l'expérience client. Des systèmes de filtres permettront de superposer sur les parcours modélisés des informations précieuses d'aide à la décision. Conçues à l'aide des équipes internes, des informations documentaires de l'entreprise, des *feedbacks* du *call-center* et des consommateurs, ces représentations sous forme de *blueprint* ou *experience maps* sont des outils pédagogiques intéressants pour arbitrer les différents chantiers.

On peut ainsi analyser les investissements réalisés par phases du cycle de vie client, on peut y faire figurer les campagnes digitales menées par cibles, le niveau de satisfaction client à chaque point de contact ou pour chaque service. On peut tracer la donnée client recueillie à chaque point de contact et faire figurer sur le *blueprint* les éléments du système d'information qui supportent ces processus, et également modéliser les acteurs internes intervenant dans les interactions. Ce sont des outils de visualisation dont on n'a pas encore exploité toute la richesse, qui donnent une lisibilité de l'expérience client visible et invisible et qui permettent de créer la convergence entre tous les acteurs impliqués.

## 07 | ARBITRER SON PORTEFEUILLE DIGITAL

La démarche CXM est vertueuse car elle permet de se concentrer sur la valeur d'usage. Enchanter l'expérience client est une chose, savoir choisir entre toutes les idées qui vont émerger à l'issue de ce travail en est une autre.

Objectifs stratégiques	Poids	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
Toucher un nouveau segment clients	0,3	4	3	2	2
Développer les ventes sur la cible XX	0,2	2	0	2	9
Diminuer le taux de départs clients	0,1	0	3	9	9
Améliorer le parcours prospect	0,3	2	0	2	0
Diminuer les coûts marketing digital	0,2	4	1	3	7
<b>MOYENNE PONDEREE</b>		<b>3</b>	<b>1,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,1</b>

Pour arbitrer l'ensemble des projets possibles, la valeur d'usage n'est pas la seule variable. Entre en ligne de compte la pertinence des projets au regard de leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il s'agira de poser clairement ces objectifs stratégiques et les pondérer (avec la direction). Chaque projet sera ensuite évalué pour sa contribution à chaque objectif.

La moyenne pondérée ainsi obtenue est une véritable aide à la décision.

## 08 | COMMENT S'ORGANISER ?

Le vaste serpent de mer de l'expérience client à la tête insaisissable n'est pas simple à appréhender. Par où commencer ? Qui doit conduire le changement ? Faut-il nommer un *Chief Experience Officer*, un *Chief Digital Officer*, un *Chief Data Officer* pour réussir sa mue ? Mise en perspective.

Confier la transformation digitale à l'équipe en charge de la stratégie marketing ? De la relation client ? A la direction de l'innovation ? Certainement tout ceci à la fois. Au vu de la nature des bouleversements générés, des impacts sur la stratégie, sur l'organisation, sur les systèmes d'information, sur la gestion des compétences pour faire durablement entrer l'expérience client dans l'ADN de tous, ce n'est pas la création d'un poste qui constituera la seule réponse à cet enjeu.

Ne sous-estimons pas l'énorme investissement nécessaire à la conduite du changement pour accompagner cette transformation. Quelle que soit l'option retenue pour mobiliser des leaders de cette révolution, il s'agit de concevoir un programme de transformation éclairé, animé, piloté par la direction générale, et qui permette la création d'un leadership digital partagé et propulsé par tous les métiers. Pouvant être conçu sous la forme d'une initiative stratégique, ce programme peut recourir au format du management de transition pour poser les jalons, faire l'état des lieux et dresser la trajectoire cible (vers quelle audience pouvons-nous nous réorienter) ? Quelles opportunités marché adresser ? Quelle expérience client souhaitons-nous créer ? Comment transformer notre organisation ?)

C'est en fonction de ce cadrage stratégique que l'on pourra déterminer quels postes sont à créer, comment réorienter les investissements sur le digital, comment articuler le geste et l'intention pour que chaque nouvelle expérience client fasse gagner la confiance et l'adhésion des consommateurs à la marque.

Cette organisation doit être pensée comme évolutive, comme transitionnelle ! Il est bien trop tôt pour graver des fonctions dans le marbre, mais il est urgent de manager la transformation. Une révolution se prépare et se pilote, c'est pourquoi vous devez concevoir votre plan de transformation en lien direct avec votre plan stratégique.

La révolution client n'est pas un long fleuve tranquille, c'est un bel océan à aborder en jet ski, en *speed-boat*, en yacht. La clé est de bâtir une flotte évolutive.



INDICATEURS ET R.O.I.



RECUEIL ET ECOUTE CLIENT



CONNAISSANCE CLIENT CROSS CANAL

## 09 | ÉVALUEZ VOTRE QUOTIENT RELATIONNEL

Avant tout plan d'action, l'important est de savoir se situer ! L'expérience vécue par vos clients et prospects diverge probablement en plusieurs points par rapport à votre intention stratégique initiale, savez-vous estimer le gap ? Quels sont vos méthodes, processus et outils pour écouter, analyser et exploiter la voix du client ? Savez-vous créer des conversations clients réellement *cross-canal* ? Basez-vous vos décisions et vos arbitrages sur la valeur d'usage ?

Nous procédons à des audits de quotient relationnel, c'est-à-dire que nous évaluons la capacité des entreprises et des organisations à être centrées client dans leur parcours, leur gouvernance, leurs solutions. Ces évaluations permettent de mesurer le gap entre intention stratégique et expérience réelle, et sont le meilleur moyen d'établir un plan d'action construit.

Nos équipes sont à votre disposition pour vous présenter cette démarche.

# EVALUER VOTRE QUOTIENT RELATIONNEL

## VALEUR D'USAGE / PERCEPTION / ORGANISATION



### PROMESSE DE LA MARQUE / EXPÉRIENCE VÉCUE

#### PERFORMANCE DES PARCOURS CROSS-CANAL

AGENCE/MACASIN – CALL CENTER – OMLINE  
VNI FUR ET EFFICACITÉ PERÇUE PAR LES CLIENTS

CULTURE CLIENT : PRISE EN  
COMPTÉ DES UTILISATEURS DANS  
LES PROJETS ET DANS LES  
SOLUTIONS DIGITALES

### Mesurer le gap

- 1 **Diagnostic Parcours Client**
  - Ecoute clients (qualitative, quantitative)
  - Workshops internes experts métiers
  - Tests de scénarios d'usages
  - Analyse des conversations digitales (média propres & médias externes à la marque)
- 2 **Diagnostic Organisation & processus**
  - Interviews internes
  - Analyse de data client à travers l'organisation
  - Démarche de recueil de la voix du client et exploitation des feedbacks
- 3 **Bilan**  
Vision vécue par les clients / vécue projetée par vos équipes. Identification chantiers prioritaires.

## BIBLIOGRAPHIE

---

***Customer Experience Management***, Brooke R Envick Ph.D., Mai 2015

***Customer eXperience Management***, Bernd H. Schmitt, 2003

***Stop trying to delight your customers***, Harvard Business Review, Matthew Dixon, Karen Freeman, Nicholas Toman

***Customer Experience Management : 10 BIG ideas***, Customer Think, 2011

***The France, Germany, and UK Customer Experience index***, Forrester, 2015

***Lessons from the leading edge of customer experience management***, Harvard Business Review, 2014

***The survival guide to customer experience***, Sprinklr, 2015

# NOS EXPERTS SONT PASSIONNÉS !

SQLI Consulting accompagne les marques et organisations pour développer leur valeur d'usage. Innover, repenser son offre de services, s'adresser à de nouveaux marchés, construire une expérience client fidélisante, repenser le rôle des forces de ventes et des points de contacts : la transformation digitale est un vaste chantier.

Elle se mène avec une démarche structurée pour maximiser le retour sur investissement et la qualité de positionnement. Nos consultants en stratégie, innovation, expérience client, organisation digitale sont les facilitateurs de la vision et accompagnent votre transformation avec méthode depuis la stratégie jusqu'au déploiement opérationnel de vos initiatives.

## A PROPOS DE SQLI CONSULTING

Le cabinet conseil en stratégie et transformation digitale du groupe SQLI développe la performance des marques et organisations en affirmant leur leadership digital. Ses 30 consultants experts en stratégie, expérience client, technologies et changement organisationnel accompagnent les décideurs pour créer de la valeur (business models, nouvelles offres), concevoir leur trajectoire digitale, optimiser les parcours clients, imaginer de nouveaux services, organiser les capacités digitales, piloter les investissements, faciliter l'appropriation et coacher la transformation. SQLI Consulting sait fédérer des expertises digitales de pointe (innovation, marketing, technologie) pour donner vie à votre ambition, de la stratégie jusqu'au pilotage de sa mise en oeuvre.





### Spécialiste de la transformation digitale des entreprises

**A propos de SQLI Consulting** : le cabinet conseil en stratégie et transformation digitale du groupe SQLI développe la performance des marques et organisations en affirmant leur leadership digital. Ses 30 consultants experts en stratégie, expérience client, technologies et changement organisationnel accompagnent les décideurs pour créer de la valeur (business models), concevoir leur stratégie digitale (vision et roadmap), optimiser les parcours clients (customer insights), imaginer de nouveaux services (service design), organiser les capacités digitales, piloter les investissements, faciliter l'appropriation et coacher la transformation. SQLI Consulting sait fédérer des expertises digitales de pointe (innovation, marketing, technologie) pour donner vie à votre ambition, de la stratégie jusqu'au pilotage de sa mise en oeuvre.



**A propos de Groupe SQLI** : créé en 1990, SQLI est aujourd'hui le leader européen de l'expérience connectée. Il conçoit, anime et développe la performance des plateformes digitales des grandes marques et assure leur déploiement partout dans le monde. Son positionnement unique au confluent du marketing et de la technologie lui permet de répondre de façon globale aux enjeux de développement des ventes et de notoriété (marketing digital & social, expérience client, commerce connecté, data intelligence...) ainsi qu'aux enjeux de productivité et d'efficacité interne (digitalisation des opérations, entreprise collaborative, mobilité et objets connectés, CRM...).

Ses 2000 collaborateurs sont répartis en France (Paris, Lyon, Toulouse, Bordeaux, Rouen, Nantes et Lille), en Suisse (Lausanne, Genève et Zurich), au Luxembourg, en Belgique (Bruxelles et Gand), au Royaume-Uni (Londres), au Maroc (Rabat et Oujda) et en Afrique du Sud (Cape Town).

Le Groupe SQLI a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 179 M€. Depuis le 21 juillet 2000, la société SQLI est cotée sur Euronext Paris (SQI).



# CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

DE L'INTENTION STRATÉGIQUE À L'EXPÉRIENCE VÉCUE 



**SQLI**

**94 avenue de Villiers**

**75017 Paris - France**

**Tél : +33 (0)1 55 93 26 00**

**[www.sqli.com](http://www.sqli.com)**



**DIGITAL  
PERFORMANCE**