

Laurence Body • Christophe Tallec

Préfaces de B. Joseph Pine II et de Mark Stickdorn

L'EXPÉRIENCE CLIENT



Le design pour innover
L'humain pour créer du lien
Le collaboratif pour accompagner le changement

EYROLLES



L'expérience client est l'ensemble des interactions perçues par le client, avant, pendant et après l'achat.

Pratiquée depuis une quinzaine d'années dans les pays anglo-saxons et dans le Nord de l'Europe, l'expérience client est au cœur de la réussite d'entreprises emblématiques comme Air BnB, Starbucks, IKEA, Amazon qui ont su innover avec des approches plus connectées aux besoins des gens et créer une plus grande proximité avec la marque.

De manière inédite en France, cet ouvrage traite le sujet comme une nouvelle discipline de gestion et envisage l'expérience client comme un changement de paradigme. Il offre un cadre stratégique et opérationnel avec une méthodologie structurée en 7 étapes pour créer dans l'entreprise les conditions favorables à son déploiement.

Spécialiste de marketing stratégique et d'innovation par les approches sensibles, **Laurence Body** a pris le virage de l'économie d'expérience en 2011 en fondant X+M une agence spécialisée dans le design et la mise en œuvre d'expériences client. Elle accompagne les entreprises de services (banque, retail, transport, hospitalité...) dans leur démarche et intervient en tant que conférencière. Elle est coauteur de *Marketing Sensoriel* aux éditions Vuibert et blogueuse sur le site experience-memorable.fr.

Christophe Tallec est designer de services et d'expérience. Dès 2010, il a souhaité se détourner de l'objet pour se focaliser sur le service et l'expérience utilisateur. Il est promoteur du design de service en France avec la création du chapitre français du *Service Design Network*. Avec son entreprise *We design services*, Christophe aide les organisations à se transformer et à innover en se mettant à la place des utilisateurs, des clients. Christophe apporte ces savoir-faire au sein d'activités mêlant formation et conseil.

Un ouvrage complet et opérationnel avec :

- ▶ les fondamentaux de la démarche et le cadre conceptuel
- ▶ la méthodologie pour concevoir et mettre en œuvre des expériences innovantes
- ▶ de nombreux cas d'entreprises inspirantes
- ▶ une boîte à outils disponible sur le site internet du livre

“ *Laurence Body et Christophe Tallec ont collectivement répondu à l'appel de l'économie d'expérience et écrit un livre formidable qui permettra à n'importe quelle entreprise d'aller bien au-delà des pratiques obsolètes et traditionnelles pour mettre en scène des expériences.* ”

Joe Pine, coauteur avec Jim Gilmore du best-seller :
The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage

ISBN : 978-2-212-56231-6
Code éditeur : G56231

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

L'EXPÉRIENCE CLIENT

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

• Rejoignez les auteurs sur le site du livre : www.experienceclient.info

Maquette et mise en pages : Axel Buret

Reproduction des graphiques : Belle Page et Sandra Cam (pages 95 et 175)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56231-6

Laurence Body

Christophe Tallec

L'EXPÉRIENCE CLIENT

Le design pour innover

L'humain pour créer du lien

Le collaboratif pour accompagner le changement

EYROLLES



▲ SOMMAIRE

Préface de B. Joseph Pine II	7
Préface de Mark Stickdorn	11
Introduction	15
L'expérience client : culture de l'excellence et volonté d'enchanter	19
Le cadre stratégique de l'expérience client	43
TEMPS 1 CAPTER LES ENJEUX	57
TEMPS 2 COMPRENDRE LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS	75
TEMPS 3 COCONCEVOIR L'EXPÉRIENCE CLIENT	97
TEMPS 4 CONNECTER À LA STRATÉGIE ET À LA CULTURE	117
TEMPS 5 COLLABORER POUR DÉLIVRER L'EXPÉRIENCE	133
TEMPS 6 CHIFFRER LA PERFORMANCE	161
TEMPS 7 CHANGER : COORDONNER ET PÉRENNISER LES ACTIONS	183
Postface	199
Les contributeurs	200
Glossaire	203
Bibliographie	204
Index des notions	205
Table des encadrés	206
Table des matières	207

PRÉFACE DE B. JOSEPH PINE II

COFONDATEUR DE STRATEGIC HORIZONS LLP
ET COAUTEUR DE *THE EXPERIENCE ECONOMY*¹, HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2011.

BIENVENUE DANS L'ÉCONOMIE D'EXPÉRIENCE

Depuis que mon partenaire Jim Gilmore et moi-même avons publié *The Experience Economy* en 1999, *l'expérience thinking* ou la pensée autour de l'expérience s'est fortement développée. Dans pratiquement tous les pays, on trouve des consommateurs qui veulent plus d'expériences, et dans presque toutes les industries, on trouve des entreprises qui cherchent de nouvelles manières de se différencier en engageant leurs clients plus directement, plus pleinement, plus sensoriellement. On observe le même phénomène dans des endroits inattendus, comme les entreprises industrielles qui adoptent *l'expérience thinking* pour engager les clients BtoB dans des lieux multisensoriels ou des espaces de partage

de connaissance sur l'innovation. Certaines entreprises livrent même l'expérience directement à leurs clients au travers de festivals, d'événements en ligne ou par le biais d'expériences marketing éphémères.

Plusieurs facteurs contribuent à l'acceptation généralisée de cette nouvelle vision qui guide le paysage économique. Tout d'abord, les gens, qui sont plus que prêts à accepter une nouvelle manière d'envisager les offres, comme en témoignent les appels à « dépasser les attentes » et autres mantras et buzzwords en vogue. *L'expérience thinking* propose un cadre nouveau et accueillant pour développer des activités porteuses de valeurs créatives et innovantes.

1. B. Joseph Pine II et James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business Review, 2011.

Ensuite, l'idée que les clients accordent plus de valeur à l'expérience qu'au produit, ou même au service, a été confirmée par l'expérience personnelle vécue par chacun de nous. Peu importe leur industrie ou leur vocation, les gens savent qu'ils sont plus attachés aux expériences qui ont un lien avec leur vie qu'aux choses matérielles et certainement plus qu'aux services banals du quotidien. Mais mieux encore, peut-être, les cadres et les responsables d'entreprises – sociétés à but lucratif, organisations caritatives, agences de voyages, publicitaires, organismes de santé, universités, partis politiques et même les cultes – considèrent les expériences comme un nouveau moyen de se différencier.

En effet, le monde est consciemment devenu plus expérientiel. Mais, il faut continuer à renforcer l'idée que cela représente un virage fondamental dans l'économie globale. Se concentrer uniquement sur les produits et les services conduit à l'austérité économique. Les expériences sont un nouveau type d'offre économique et, à ce titre, sont un argument clé pour promouvoir le retour à la prospérité. Le fait que tant de gens attendent le retour en force des industries traditionnelles et rêvent de relance de l'emploi industriel et de la production de masse est un sérieux frein au progrès. Aujourd'hui, les produits et les services doivent céder la place aux expériences en tant que format dominant du nouveau paradigme économique, de facteur de croissance du PIB et des emplois.

Il est donc impératif de comprendre exactement ce qui se passe et pourquoi. Pour faire court, l'économie agraire (basée sur les commodités) a cédé la place à l'économie industrielle (basée sur les produits), qui, à son tour, a été remplacée par

l'économie de services, elle-même remplacée par l'économie d'expérience. En effet, aujourd'hui, les produits et les services ne suffisent plus ; les clients veulent des expériences – des événements mémorables qui engagent chaque individu de manière naturellement personnelle.

D'un point de vue économique, les commodités sont fongibles, les produits tangibles et les services intangibles. Mais ils sont tous fades (s'ils sont produits correctement !), alors que les clients désirent de plus en plus quelque chose de mémorable, qui dure bien plus longtemps que l'expérience elle-même.

Les commodités sont naturelles, les biens sont standardisés et les services sont personnalisables, alors que les expériences, elles, sont profondément personnelles. Deux personnes ne peuvent vivre la même expérience, car chacun la vit de l'intérieur, en réaction à des événements qui sont mis en scène à l'extérieur.

Alors que les commodités sont stockées en masse, les biens inventoriés après production et les services livrés à la demande, les expériences se révèlent sur la durée. Elles ont une structure dramatique qui engage l'individu et crée le souvenir. Si vos clients ne souhaitent pas passer de temps avec vous, c'est que vous vous êtes banalisé. Mais si vous amenez vos clients à passer plus de temps avec vous et qu'ils constatent que leur temps est bien investi, alors vous pouvez faire partie du business de l'expérience. De plus en plus, les entreprises de tous secteurs – commerce, restauration, même production et BtoB – font ce que les événements sportifs, les concerts, les pièces de théâtre, les films, les parcs

d'attractions, les musées et toutes les industries traditionnelles de l'économie d'expérience ont compris comme étant la voie vers des expériences profitables : facturer les clients pour le temps passé avec eux, idéalement par le biais d'un tarif d'admission ou d'adhésion.

Alors, comment créer une expérience qui justifie de payer un prix d'admission ? Ou tout au moins une expérience qui justifie de pratiquer une politique de prix premium ? Comment engager les clients à un point tel qu'ils désirent passer du temps avec vous ? Comment se différencier dans l'océan des concurrents, en engageant personnellement vos clients ? Comment rendre votre offre mémorable ?

En résumé, lisez ce livre et mettez les principes qu'il propose en pratique. Laurence Body et Christophe Tallec ont collectivement répondu à l'appel de l'économie d'expérience et écrit un livre formidable qui permettra à n'importe quelle entreprise d'aller bien au-delà des pratiques obsolètes et traditionnelles pour mettre en scène des expériences.

« *Aujourd'hui, les produits et les services ne suffisent plus ; les clients veulent des expériences.* »

J'aime particulièrement leur focus sur les émotions. Je dis toujours qu'il est possible d'engager les personnes de quatre façons : émotionnellement, physiquement, intellectuellement ou spirituellement. Mais ce sont les émotions qui sont, et de loin, l'élément le plus commun aux expériences mémorables. Puisez dans les émotions de vos clients et ils se rappelleront de vous.

Tout cela est essentiel car, en 2015, dans l'ensemble des pays développés, nous avons opéré le virage vers l'économie d'expérience. Ce n'est pas un événement à venir, cela se passe ici et maintenant. Chaque entreprise se trouve face à un choix : adopter l'économie d'expérience et devenir excellent dans la mise en scène

d'expériences, ou se banaliser.

J'ai toujours regretté que, malgré la traduction en quinze langues du livre *The Experience Economy*, il n'y ait jamais eu de version dans la merveilleuse langue française. Si seulement un éditeur français voulait bien le traduire ...

PRÉFACE DE MARK STICKDORN

COAUTEUR DE *THIS IS SERVICE DESIGN THINKING*¹.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Le monde du design a changé ! Il y a quelques années, on travaillait sur la conception de services assez basiques ou du moins très clairement définis.

Aujourd'hui, la complexité est au centre de notre métier. On ne conçoit plus uniquement un service, mais un système complet, une expérience pour le client, de A à Z. Différentes personnes sont impliquées dans la conception et chacune a un rôle spécifique dans cet écosystème élargi.

C'est un changement de paradigme puisque l'on passe de la création d'un objet physique à la création d'un service spécifique, tout en pensant à l'expérience de l'utilisation du produit.

Un changement dans la manière dont on travaille s'opère. En effet, le modèle classique d'une agence qui travaille pour un client ne marche plus vraiment quand on en vient à créer des services. Un modèle émerge, celui des « agences » de design de services intégrées dans l'organisation du client, comme un département spécifique. Cela signifie que les designers, ethnographes, codeurs et autres partagent les mêmes bureaux que les personnes qui sont finalement leurs clients, permettant de concevoir le service en immersion. Cette transformation est concourante à d'autres dimensions de l'entreprise. On parle de *lean startup*, ou de développement agile, issu du digital, à savoir une forme de design itératif et de création de connaissances. Ce modèle implique qu'il n'y a pas qu'un seul chemin pour atteindre un but,

1. Mark Stickdom et Jakob Schneider, *This is Service Design Thinking*, Bis Publisher, 2012.

mais plutôt un processus général dans lequel on connaît approximativement la direction que l'on emprunte et dans laquelle on va évoluer progressivement. On construit des hypothèses puis on les teste ; cette démarche implique d'ailleurs beaucoup de prototypes au départ. Mais on apprend ensemble, en impliquant les clients, les utilisateurs et les autres acteurs du système. Cela crée une réelle différence dans la manière dont on travaille. Dans ce contexte, le designer devient un facilitateur qui participe du pilotage de l'ensemble du projet.

Ce livre vous invite à explorer ce qu'est le design et le management de l'expérience client. Avant de créer un service, il faut se poser de nombreuses questions : quels procédés seront utilisés et comment atteindre l'objectif final ? Comment gérer le groupe mobilisé autour du projet ? Comment concevoir la démarche, par exemple questionner la manière dont s'organisera un atelier de réflexion ?

De deux choses l'une donc : soit les agences peuvent travailler entièrement sur les produits/services avant de les présenter au client ; soit l'agence et le client peuvent travailler ensemble, dès l'amont du projet, pour obtenir un résultat encore plus satisfaisant. Et en fonction de chaque projet, des experts différents sont impliqués.

Ce livre introduit aux différents temps et méthodologies de conception de l'expérience client. Dans ce livre, vous découvrirez qu'il est important de collaborer avec des personnes capables de faire de la recherche qualitative et de travailler parfois avec des anthropologues ou des ethnographes, la recherche étant une étape fondamentale de la

démarche. Vous découvrirez aussi les méthodes des praticiens du design de services issus du digital ou du monde du théâtre.

Tout cet écosystème d'acteurs, d'agences et d'experts qui travaillent ensemble, simultanément ou à des étapes différentes de la conception de services pourra s'appuyer sur le design de services comme facilitation du processus de création, parfois avec un designer de services, parfois avec d'autres profils maîtrisant cette dimension. Personnellement, la manière dont on l'appelle m'importe peu, ce qui compte, c'est de vraiment faciliter ce processus.

Les entreprises créent des postes de directeur client ou de l'expérience client. Mais ces évolutions ne représentent pas encore un changement significatif. En effet, souvent, les entreprises sont structurées de façon trop rigide, recréant des formes de silos. De même, les collaborateurs ne sont pas assez souvent considérés pour ce qu'ils sont avant tout, des êtres humains. Dans le design de services, un des facteurs les plus importants est l'interaction humaine. Un exemple, si les collaborateurs ne sont pas heureux dans leurs tâches quotidiennes, comment les clients, les utilisateurs finaux pourront-ils l'être ?

Il est important de déterminer si le mode d'organisation d'une entreprise, souvent en silos, est un gage du maintien de la structure de cette entreprise ou si ce mode d'organisation devrait plutôt être pensé de façon à délivrer des produits et des services géniaux.

Encore une fois, certaines structures évoluent déjà dans le bon sens, mais il est clair que les plus grandes entreprises

sont les plus compliquées à faire évoluer. D'ailleurs, les organisations qui sont réticentes aux démarches de design de services sont des organisations qui ne veulent pas changer ; et celles qui changent sont souvent celles qui montrent déjà une appétence forte pour ces approches. Du fait d'une obligation, due au marché, aux transformations d'usage, pour lesquelles un changement est nécessaire pour survivre.

En Allemagne, 65 % des clients ne réservent plus d'hôtel sans lire les recommandations d'autres clients. Cela s'observe aussi dans le secteur de la restauration ou de la grande distribution. Les banques sont les suivantes

sur la liste. Déjà, certaines banques, confrontées à une concurrence de plus en plus intense, prêtent davantage attention à l'expérience vécue par leurs clients. Pour s'améliorer sur ce sujet, des groupes bancaires ont d'ailleurs intégré complètement des agences, comme Capital One avec Adaptive Path aux États-Unis.

Cette évolution est aussi observable dans les transports. Les constructeurs automobiles vendent désormais des moyens de transport, dont l'expérience vécue devient plus importante que le produit, c'est-à-dire la voiture. C'est une tendance visible enfin dans les technologies puisque, avec Internet, nos téléphones portables concentrent de nombreux services de tous les jours en un outil.

« *Rétablir la confiance entre les entreprises et les consommateurs. On ne peut pas créer de fidélité sans confiance.* »

J'ai commencé à nommer mon activité « design de services » en 2007 ; c'était assez nouveau en Europe, même si je n'étais pas complètement le seul à faire cela. Aujourd'hui, les agences de design de services sont maintenant des agences de méthodes qui accompagnent d'autres agences.

Un certain nombre d'outils et méthodologies se sont digitalisés, nous avons développé Smaply, par exemple, à la suite de l'émergence d'un besoin de visualisation de l'expérience client. Certaines agences considèrent l'expérience client comme le résultat du projet, mais, en réalité, ce n'est que le début du projet. Au lieu de gâcher son temps dans la production d'un visuel attractif pour représenter l'expérience client, il est bien plus logique d'utiliser un outil simple, accessible à

tous. En effet, plus vite on arrive à visualiser l'expérience client, plus vite on peut vraiment s'investir dans le projet. Quand on visualise le procédé de design de services, on réalise que c'est un cycle, qui se déroule selon un processus itératif. On identifie des problèmes puis on trouve des solutions ; puis on regarde de nouveau afin de résoudre d'autres problèmes qui surviennent. Cela signifie que l'on peut toujours innover et améliorer la solution que l'on a trouvée. Ainsi, 95 % des projets innovants sont des innovations incrémentales, plutôt que des idées complètement nouvelles. Toutefois, si l'on garde un esprit ouvert, sans se mettre trop de barrières, on peut alors avoir des idées de concepts très innovants.

Qu'importe si le projet est pour une entreprise ou un consommateur, il faut constamment se rappeler que le résultat va affecter le consommateur (BtoBtoC). C'est un écosystème dans lequel il faudra faire des clients BtoB les héros de leurs clients BtoC. Pour cela, il s'agit d'appréhender l'expérience du consommateur, mais aussi ses comportements.

Rétablir la confiance entre les entreprises et les consommateurs. On ne peut pas créer de fidélité sans confiance. J'aimerais voir les entreprises améliorer l'expérience qu'ils font vivre à leurs utilisateurs, en qualité et en quantité, à travers la confiance que ces derniers leur portent. C'est pourquoi il faut réduire les barrières qui bloquent le changement.

Je n'accorde pas grande attention au nom que l'on donne à cette discipline : « design de services », « design d'expérience », « expérience utilisateur »... Les procédés, les méthodes, les outils et la façon dont ils interagissent sont bien plus importants. Je l'appelle « design de services », mais je sais que c'est dangereux dans le sens où l'on associe

souvent le mot « service » au service client – comme lorsqu'un serveur vous apporte un repas – et où l'on réduit le design à une recherche esthétique uniquement. Moi, je parle de service comme élément clé de notre économie, concernant 80 % de notre PIB et où le terme « design » fait référence au processus de création. Donc, lorsque je parle de design de services, je pense à la façon de créer 80 % de notre économie.

Christophe, d'un point de vue externe et international, a vraiment contribué à développer la discipline du design de services en France. En coécrivant ce livre, il continue de contribuer, au-delà du profit personnel, à l'économie française, aux côtés de Laurence. C'est cela qui est si satisfaisant dans la rédaction d'un tel livre. C'est en tout cas le sentiment que j'ai eu après la sortie de *This is Service Design Thinking*. Je recevais des e-mails de gens qui me disaient que le livre avait changé leur vie, c'était génial. J'adore l'idée que ce livre puisse donner envie à certains de secouer et transformer leur expérience client.

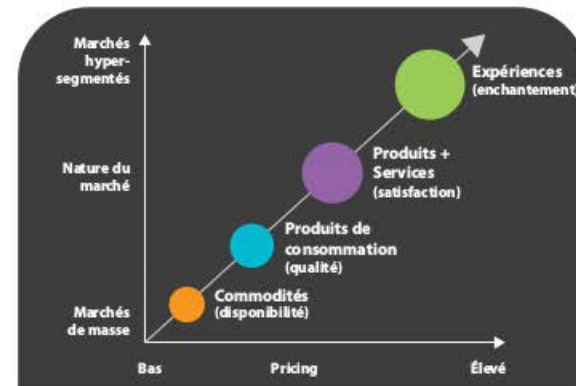
Nous pouvons remercier Joe Pine et Jim Gilmore sans qui nous ne serions pas là aujourd'hui, car ce sont eux qui, en 1999¹, ont modélisé le concept d'expérience. Que nous dit ce modèle ?

Qu'au commencement de l'économie, on vendait des commodités – prenons l'exemple du café –, c'est-à-dire du café en grain qu'il fallait moulinier soi-même. Puis avec la révolution industrielle, les produits sont apparus : on a mouliné le café, on l'a emballé et on lui a donné une marque. La demande pour du café emballé se trouvant satisfaite, les marques se sont banalisées et différenciées sur le seul attribut qui restait pour maintenir leur part de marché : le prix. La valeur pour l'entreprise et le client se dégradant, les fabricants de café ont imaginé créer des services autour du café pour se différencier et des machines à café pour faire le café à la maison comme dans un café. Puis le marché est devenu saturé et on s'est mis à vendre des expériences, c'est-à-dire des émotions autour de la consommation de café. Dans une économie d'expérience, le produit ou le service ne sont plus qu'un prétexte pour vendre des expériences : c'est Starbucks, où le café coûte 3,5 euros, mais où vous vivez une expérience unique – vous l'aimez tellement que vous revenez souvent, le prix du café n'est même plus un problème.

1. Joe Pine et Jim Gilmore, *The Experience Economy : Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business Press, 1999.

Ce nouveau paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre pas uniquement sur les caractéristiques du produit ou du service, les bénéfices que les consommateurs en retirent, mais sur tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat, de consommation et même après. Plus que le service, l'expérience inclut l'engagement émotionnel créé pendant l'interaction avec les clients. Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience doit être durable et faire appel aux émotions. Les émotions nourrissent le souvenir, et plus l'expérience est forte, plus le souvenir durera longtemps. Pour créer une expérience dont

Les 4 étapes de la construction économique



Source : Joe Pine et Jim Gilmore, *The Experience Economy...*, op. cit.

on se souviendra longtemps, on doit comprendre les besoins des consommateurs et les émotions associées à ces besoins. Ainsi, selon Pine et Gilmore :

- ▶ la valeur perçue étant supérieure aux besoins exprimés ou non – c'est le fameux principe « *under promise over deliver* » –, le sacrifice consenti sous la forme du prix à payer paraît moins important. En limitant la sensibilité au prix, on évite ainsi la comparaison, chaque expérience étant individuelle donc non comparable ;
- ▶ l'état subjectif de conscience qui caractérise la consommation expérientielle réduit la décision d'achat à une composante infime au regard de la multitude de gratifications que le consommateur retire de l'expérience vécue. Ainsi, parce que le temps paraît s'écouler plus vite, le moment passé sur le lieu de vente ou pendant l'interaction est plus long, ce qui implique que le client est plus sujet aux achats « coups de cœur » ;
- ▶ un client satisfait en parle à plus de dix personnes autour de lui. Un client enchanté est encore plus bavard. La valeur accordée aux avis des consommateurs est aujourd'hui amplifiée par les réseaux sociaux et autres sites communautaires. Si la transparence et l'honnêteté ont toujours été nécessaires pour assurer la pérennité d'une entreprise, cela devient encore plus essentiel avec l'Internet social, où tout un chacun peut dire ce qu'il pense et en laisser la trace sur la Toile ;
- ▶ l'expérience permet de fidéliser encore plus : les clients enchantés reviennent et achètent davantage. S'ils sont satisfaits, pourquoi courraient-ils le risque d'être déçus

ailleurs ? Sans compter qu'une expérience est difficile à copier du fait de son caractère individuel, la concurrence est quasiment impossible.

De manière continue, les consommateurs filtrent les signaux et les organisent en jeux d'impressions rationnelles et émotionnelles. Tout ce qui peut être compris, perçu ou senti – ou reconnu par son absence – est un signal d'expérience. Si vous pouvez le voir, c'est un signal, si vous pouvez le sentir, le toucher, l'entendre, le goûter, c'est encore un signal. Les collaborateurs qui assistent les clients sont une source de signaux. Chaque signal suggère quelque chose au client. La somme de ces signaux constitue l'expérience vécue.

Pourquoi est-ce si difficile de concevoir des expériences qui enchantent les clients ? Vue du client, la relation avec l'entreprise est une somme d'interactions disparates selon les points de contact qui a pour résultat une impression de flou et de manque de cohérence. La relation manque de fluidité et échoue à délivrer une expérience mémorable. Les process sont le plus souvent conçus pour gérer des situations prévues, mais l'insatisfaction est le plus souvent le fait de situations imprévues qu'il est impossible de traiter par anticipation.

Pratiquée depuis une quinzaine d'années dans les pays anglo-saxons et dans le nord de l'Europe, l'expérience client est au cœur de la réussite d'entreprises emblématiques comme Starbucks, Zappos, Amazon, Virgin, Uber, Airbnb, John Lewis... Elle commence depuis peu à faire son apparition en France.

En faisant le pari de l'humain et des émotions, l'expérience client offre un nouveau regard sur le client et permet d'innover

et d'accompagner de manière décloisonnée l'évolution des services et les mutations organisationnelles liées à la digitalisation.

Souvent assimilée à tort à la relation client dans notre pays, l'expérience client intègre plutôt au même titre que les valeurs, la culture de l'entreprise, son écosystème et l'ensemble des canaux et points de contact qui jalonnent le parcours client. Par nature holistique, elle propose un cadre stratégique et opérationnel d'observation, de compréhension, de conception et de management des services de demain. C'est une nouvelle fonction dans l'entreprise.

Parce qu'elle permet d'aller au-delà des besoins exprimés et non exprimés, l'expérience client provoque l'innovation de rupture, fluidifie les interactions, améliore les process, réenchante les usages, débanalise les offres et favorise la

mobilisation des collaborateurs et de l'ensemble des parties prenantes, le tout grâce à une approche collaborative et profondément empathique liée à l'utilisation du design de services et de ses méthodes et outils.

Seul en France à ce jour à traiter le sujet comme une nouvelle discipline de gestion – là où l'on parle plutôt de marketing expérientiel ou de relation client –, cet ouvrage envisage l'expérience client à la fois comme un changement de paradigme, un état d'esprit, un modèle stratégique et un nouveau type d'offre, mais aussi comme un ensemble de pratiques

« *Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience client doit être durable et faire appel aux émotions.* »

interdépendantes et de temps d'action qui permettent de concevoir et de faire vivre des expériences personnelles, distinctives et mémorables. Préfacé par Joe Pine, l'inventeur du concept d'économie d'expérience avec Jim Gilmore, et Mark Stickdom, acteur reconnu dans le monde du design de services et coauteur du best-seller *This is service Design Thinking*², il s'inscrit délibérément dans un courant novateur et en rupture avec les pratiques habituelles de gestion. Il a pour ambition d'offrir un cadre stratégique et opérationnel complémentaire de celui plus conceptuel et théorique de

Pine et Gilmore en proposant une démarche structurée de mise en œuvre autour de sept temps forts qui peuvent être articulés à la suite ou séparément. Il s'accompagne d'outils de mise en œuvre destinés à faciliter l'appropriation des lecteurs de ces nouvelles méthodes comme des

formats de parcours clients, de personas, de cartographie des écosystèmes... accessibles en ligne sur le site du livre³. L'ensemble de ces outils a été conçu et utilisé au cours des différents mandats que nous ont confiés nos clients. À la fois outils et livrables ils sont une alternative aux formats habituels et renouvellent le genre de la présentation PowerPoint par leur dimension très visuelle. De nombreuses entreprises ont apporté leur éclairage par la voix de leurs auteurs que nous

² Op. cit.

³ www.experienceclient.info

remercions chaleureusement pour leur contribution : Adaptive Path, Biofortis, Bouygues Telecom, Idea Couture, Institut Paul-Bocuse, Leroy Merlin, Mama Shelter, RATP, SEB, Securitas, SNCF, Snips, YOUR DATA, Stim, Thalys, Val-Thorens...

Ce livre s'adresse à tous ceux qui jugent les approches classiques insuffisantes pour porter plus loin la qualité de service, inadaptées pour innover dans un monde complexe et inopérantes pour livrer le niveau d'émotion souhaité : directeurs et responsables de l'innovation, de la stratégie, de

l'expérience client, du digital et du CRM, du marketing, de la relation client, de la qualité, des opérations, des ressources humaines... mais aussi aux étudiants qui souhaitent se former aux nouvelles approches qui feront les services et métiers de demain.

Bonne expérience de lecture !

Laurence et Christophe

ILS EN PARLENT

THALYS, UNE EXPÉRIENCE MÉMORABLE

par **Charlotte de Kesel**

THALYS, RESPONSABLE SERVICES ET INNOVATION

Thalys a fait de l'expérience client un axe stratégique de différenciation et d'innovation et parié sur l'humain en jouant la carte de l'empathie. Comment ? En portant plus loin la qualité de service et en choisissant d'accompagner le client tout au long de son parcours voyageur.

Premier constat en 2010 : avec 69 % de satisfaction sur la restauration, la compagnie ne parvient pas à satisfaire ses clients. Citoyens de quatre pays – Belgique, France, Allemagne et Pays-Bas –, de cultures différentes, ils ne partagent pas les mêmes références gustatives. La décision a donc été prise de créer une expérience « Signature » qui repose à la fois sur le service et sur la territorialité.

Premier pilier de l'expérience : « Bienvenue chez Nous », un programme qui fait des contrôleurs et des collaborateurs en charge du service à bord les acteurs principaux de la démarche. Dans une logique collaborative, ils ont coconçu les moments clés de l'expérience en respectant les différences des clients.

L'autre pilier est la territorialité : Thalys est la seule compagnie européenne à faire du repas à bord une expérience partagée par tous, car incluse dans le prix du billet. En s'interrogeant sur sa culture, elle a identifié un sentiment partagé d'appartenance à une communauté, le « Thalys land », source d'une relation forte et émotionnelle avec la marque et a créé des recettes territoriales où la gastronomie du Nord est à l'honneur.

Cette thématique est prolongée grâce à une application sur smartphone et tablettes, « E-Press & more » qui propose de (re)découvrir une ville à travers la lecture de livres, de BD et le visionnage de films.

Au total, ce sont quinze projets d'innovation qui ont été mis en place en 2013.

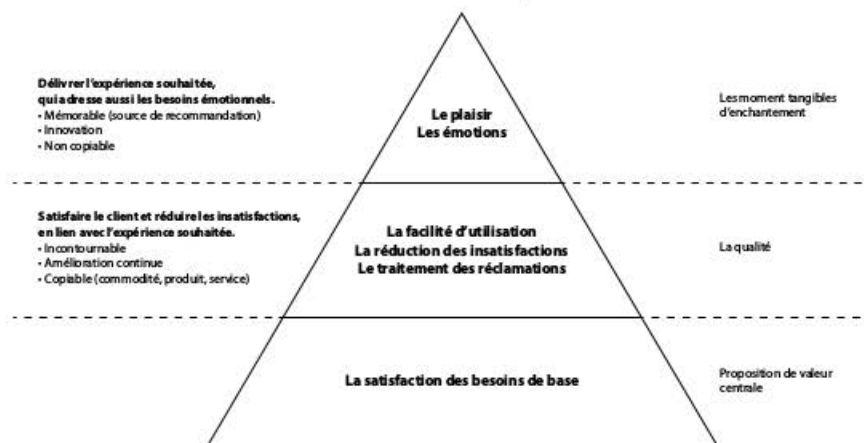
En 2015, il est prévu d'aller plus loin avec la mise en place d'une plate-forme d'experts de l'hôtellerie, de la téléphonie, du luxe, de bloggeurs... pour imaginer avec le panel client « Thalys Inside » les services de demain.

L'EXPÉRIENCE CLIENT : CULTURE DE L'EXCELLENCE ET VOLONTÉ D'ENCHANTER

Parfois, et en dépit du fait que leurs besoins sont satisfaits, les clients ne vivent pas une bonne expérience. Pour le comprendre, il faut savoir que les consommateurs perçoivent l'expérience à trois niveaux distincts : voir leurs besoins satisfaits, avoir une interaction facile et vivre une expérience agréable. Chaque fois qu'ils interagissent avec

un produit, un service, une personne ou une interface, ils jugent à quel niveau l'interaction leur a permis d'atteindre leur but, quel effort ils ont dû investir dans l'interaction, et quel plaisir ils en ont retiré. On peut illustrer cette hiérarchie à l'aide d'une pyramide :

Les trois niveaux de l'expérience client



LE MODÈLE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Premier niveau : la satisfaction des besoins

C'est le socle de la pyramide, quand les entreprises satisfont les besoins de base, ce qui est le cas de la majorité. À ce stade, les produits ou services sont souvent d'excellente qualité, mais sans que cela leur permette de se différencier. La comparaison et le choix s'opèrent alors sur le prix. Dans le secteur des transports aériens, par exemple, le premier critère de choix pour une destination est le prix : ce phénomène est accentué par la généralisation des comparateurs comme Kayak.fr ou Trivago.fr. Ce report de la demande vers des prix bas en l'absence d'autre proposition de valeur a entraîné des mutations importantes et obligé les compagnies à se repositionner pour certaines sur le haut de gamme (Air France) ou sur le low-cost.

« *Il serait fallacieux de suggérer que l'enchantement est inutile tant qu'il y a encore des axes d'amélioration.* »

Deuxième niveau : la conformité aux engagements de service

À ce stade, les services livrés doivent être conformes aux engagements de service promis par la marque : transparence,

facilité, simplicité... incamés dans les standards techniques et comportementaux. De nombreuses entreprises se situent à ce niveau : c'est celui de l'amélioration continue, des démarches de Lean Six Sigma... C'est là qu'elles trouvent les limites de l'organisation centrée sur ses process et qu'elles décident de s'orienter client. On peut citer l'exemple de KLM, où il est possible de changer sa réservation via Twitter.

Troisième niveau : le plaisir, les émotions

Il n'est pas difficile de comprendre que la facilitation de l'accès et l'utilisation d'un service sont des leviers de différenciation dans certains secteurs comme la téléphonie, les administrations, etc. Mais le plaisir ? l'enchantement ? Toutes les expériences – pas seulement de loisirs ou retail – peuvent être agréables, et pourquoi pas surprenantes. Si la facilité d'utilisation et la résolution heureuse de problèmes peuvent être source de très grandes satisfactions, il serait fallacieux de suggérer que l'enchantement est inutile tant qu'il y a encore des axes d'amélioration au deuxième niveau.

Des normes existent pour implémenter et mesurer la qualité de service (ISO 9001 pour le niveau de base et ISO 10002

pour le traitement des réclamations). L'excellence de service permet d'aller au-delà de la simple qualité de service et concerne les entreprises qui ont choisi de se différencier par la personnalisation et la dimension émotionnelle de l'expérience client. Une norme en cours d'élaboration (DIN SPEC 77 224) fournira le cadre opérationnel d'une démarche excellence de service.

CE QUE L'EXPÉRIENCE CLIENT EST... ET N'EST PAS

Jamais le terme d'expérience client n'a été autant employé... ou galvaudé. Qu'il s'agisse de relation client, de service client, de marketing client ou de CRM, l'expérience client est le nouveau concept dont tout le monde parle. Sans vouloir protéger l'expérience client des incursions ou des emprunts extérieurs, nous pensons qu'il y a urgence à lui rendre ce qui lui appartient... et à clarifier le concept avant que les choses ne soient définitivement confuses pour tout le monde.

Pour commencer, voici quelques définitions génériques de l'expérience client :

- ▶ l'expérience client est un territoire de conception, de différenciation, d'innovation et de transformation pour les entreprises et les organisations qui font le pari d'une approche inspirée par le client. Le design et le management en sont les deux principaux leviers de mise en œuvre ;

- ▶ l'expérience client est l'ensemble des signaux perçus par les clients sur l'ensemble du parcours client ;
- ▶ « L'expérience client, ce sont les produits et les services que votre entreprise propose et ce que promet votre marque. C'est ce que vos clients ont pensé quand ils ont "essayé" d'avoir de l'information, d'acheter, d'utiliser votre produit et peut-être de tenter de résoudre un problème. C'est aussi la manière dont ils se sont sentis après ces interactions : excités, heureux, rassurés ou nerveux, déçus, frustrés... L'expérience client est la façon dont vos clients perçoivent l'ensemble des interactions avec votre entreprise¹. »

À l'heure où les éditeurs de solutions CRM repositionnent leurs offres autour de l'expérience client – pour SAP en incluant une couche sociale, pour Oracle en se renforçant dans le *cloud*, pour Adobe en améliorant la navigation dans les sites d'e-commerce – et où les fournisseurs de solutions vocales ou digitales s'autoproclament experts et s'approprient la terminologie en l'interprétant depuis leur propre point de vue, il est temps de dire en quoi l'expérience client n'a rien à voir avec le CRM, le service client, la relation client, le marketing client, la stratégie client ou le marketing expérientiel.

1. Kerry Bodine et Harley Manning, *Outside In*, New Harvest, 2012.

Première incompréhension : expérience client = service client

« Si le service client est bon, l'expérience client sera bonne. » Il y a souvent confusion là où il devrait y avoir complémentarité... Pourquoi ? La raison en est simple et tient à la place que le service client (en charge du traitement des réclamations) occupe dans les préoccupations des dirigeants aujourd'hui. Déficit de confiance, problème de crédibilité, absence de fiabilité, manque de considération... il y a le feu tant la liste des griefs que les clients expriment à l'égard de leurs fournisseurs habituels est longue... et sans cesse alimentée par le flot des petites histoires ordinaires de mauvaise qualité de service. Le problème – car c'en est un – réside dans l'importance de disposer d'un service client impeccable *avant* de parler d'expérience client. Or, la plus petite amélioration mise en œuvre pour répondre au torrent de réclamations fait figure d'événement là où elle ne devrait être que l'expression du contrat de base : ne pas tomber sur une plate-forme téléphonique n'a rien d'extraordinaire si le service n'est pas meilleur ou plus adapté, disposer de conseils personnalisés est bien le minimum quand on est client pro, simplifier la gestion des points de fidélité tombe sous le sens pour les clients très fidèles... Il y a deux ans, quand tel opérateur téléphonique nous promettait d'être « satisfait quand nous le sommes », on avait envie de lui répondre qu'il se contentait de peu.

Deuxième incompréhension : expérience client = service

« Le bon service fait la belle expérience. » Le service en lui-même n'est *pas* non plus l'expérience client : il n'en est qu'une partie et encore, à condition qu'il soit parfait – fluide et sans couture – quel que soit le canal, qu'il facilite la vie des gens et pas qu'il la complique. Délivrer un service de qualité n'est qu'une étape sur le chemin de l'enchantement : il en faut plus pour créer l'effet WOW, à commencer par l'homogénéité entre tous les signaux qui émanent de la marque, qu'ils viennent de l'environnement de service, des réseaux sociaux ou des clients eux-mêmes.

Troisième incompréhension : expérience client = relation client

« L'expérience client, c'est surtout de la relation client. » Elle n'en est qu'un des outils, certes un des plus importants, mais qui n'est rien sans valeurs d'entreprise ni culture client. En effet, la relation client aborde essentiellement le sujet des comportements et attitudes des collaborateurs, que ce soit en face à face, au téléphone, par Internet, par courrier... Il est clair que ces comportements et attitudes seront directement impactés par les modes de relation au sein de l'entreprise, que ce soit avec les collègues ou avec les managers. C'est aussi un fait que la relation client est souvent considérée comme l'une des sources d'insatisfaction les plus importantes, notamment

dans les contacts téléphoniques. Il est donc naturel que ce soit un « point focal » pour beaucoup d'entreprises. Cependant, il faut garder à l'esprit que ce que vit le client ne se limite pas à des moments d'échanges. L'expérience est beaucoup plus large – à la fois dans ce qui est ressenti par le client et qui va au-delà de l'échange lui-même, engage aussi ses sens – et plus longue, car elle se déroule à travers tous les moments de vérité, incluant ceux dans lesquels il n'y a aucune relation entre les clients et les collaborateurs. La page d'accueil sur un site Internet ou un écran de saisie des références d'un dossier sur une borne interactive constituent des points de contact, même si la relation client à proprement parler est absente.

« *L'expérience client est avant tout conçue pour satisfaire les besoins des clients cibles, avec leurs différences et leurs particularités.* »

Cinquième incompréhension : CEM = CRM

« Le management de l'expérience client (CEM), c'est un nouveau terme pour désigner le CRM. » Qu'il s'agisse de voix du client, de mesure, de

satisfaire les besoins des clients cibles, avec leurs différences et leurs particularités incarnées dans des parcours distincts : le revenu est une conséquence de la pertinence avec laquelle ces besoins seront satisfaits, et non un objectif en soi.

design, d'ergonomie... ce n'est pas parce que l'on est capable de recueillir et d'adresser les attentes des clients sur l'ensemble des canaux et des points de contact que l'on « manage l'expérience client » pour autant.

Quatrième incompréhension : expérience client = marketing client

« L'expérience client, c'est la valeur client. » Elle s'en distingue même avec force : par sa dimension inclusive, elle prend en compte l'ensemble des parties prenantes (clients inclus), là où le marketing client ne retient que les clients à forte valeur pour l'entreprise, ceux susceptibles de lui rapporter le plus de revenus à court terme par des actions de vente croisées ou incrémentales. L'expérience client est avant tout conçue pour

Dans un article paru en 2011, Colin Shaw a pointé du doigt les problèmes qu'il y aurait à renommer le CRM en CEM : « En l'absence d'une vision client holistique partagée dans toute l'entreprise, les initiatives CRM et les actions opérationnelles rebaptisées CEM se révèlent souvent inefficaces pour créer de l'enchantement. Pour preuve la question la plus souvent posée par les responsables touche à la mesure financière du ROI de l'expérience client². » Sans compter qu'elles font peser

2. Colin Shaw http://customerthink.com/rip_customer_experience_seven_reasons_why_customer_experience_is_in_danger_of_dying/

le poids de la satisfaction et de la fidélité du client essentiellement sur les actions menées au centre de relation client (CRC), dédouanant ainsi beaucoup d'autres départements de l'entreprise !

Pour faire court et simple – et contredire les cyniques qui peuvent nous opposer qu'au moins ils occupent une place là où il n'y avait que du vide –, voici les principales différences entre les deux concepts... et ça, ce n'est pas qu'une question de point de vue !

Différences entre le CRM et le CEM

CRM	CEM
Contrôle	Responsabilisation
Relation	Interaction
Satisfaction	Souvenir
Mesure	Pilotage
Objectifs trimestriels	Revenus sur la durée
Clients cibles	Tout le monde
Valeur client	Sens
Le client du point de vue de l'entreprise	L'entreprise du point de vue du client
Efficacité	Pertinence

Sixième incompréhension : expérience client = stratégie client

« L'expérience client, c'est avant tout une stratégie *one to one*. » La personnalisation rendue possible par la mise en œuvre d'outils de CRM de plus en plus sophistiqués a permis d'industrialiser la diffusion de messages individuels. Si la personnalisation est importante dans l'expérience client, elle n'en est qu'un des piliers, certes indispensable pour installer l'intimité client, mais pas suffisante. D'autres piliers stratégiques en lien avec les valeurs de l'entreprise, comme la transparence, la considération, etc., peuvent être intégrés à la plate-forme de l'expérience et lui donner toute l'épaisseur qu'elle mérite.

Septième incompréhension : expérience client = marketing expérientiel

« L'expérience client, c'est une nouvelle dimension du marketing. » S'il est vrai que le marketing a été le premier à populariser le concept d'expérience, il l'a essentiellement abordé sous le prisme d'une évolution des offres et des outils de promotion en lien avec la recherche d'émotion dans la consommation. Mais créer des points de vente plus sensoriels, faire des opérations de street marketing, immerger les clients dans des expériences 3D ou les faire jouer ne suffit pas à fidéliser si le service n'est pas d'excellente qualité ou

s'il est livré par du personnel en contact désagréable. Le marketing intervient essentiellement sur la conception, la communication, bref sur ce qu'il sait bien faire, mais ignore les autres aspects que sont les process, la relation client, le management, l'organisation, la culture, les valeurs de l'entreprise.

Service client, relation client, CRM, marketing client : l'expérience client les intègre dans ce qu'ils ont de riche et de complexe, à l'interne pour remobiliser les collaborateurs comme à l'externe pour fidéliser les clients. Plus l'expérience est dense, plus elle est mémorable...

DE LA MODERNITÉ À LA POSTMODERNITÉ

À nouvelle société, nouvelles attentes...

Le postmodernisme, en tant que processus de changement, a profondément influencé le développement de notre société. Caractérisé par une montée en puissance des valeurs culturelles, il valorise la dimension humaine dans tout ce qui touche à la famille, l'économie, la politique, la religion et les relations. Dans cette société marquée par la mondialisation, la diversité, le pluralisme des idées et le savoir, deux systèmes cohabitent : modernité et postmodernité. On est ainsi passés d'une forte croyance dans l'autorité à une valorisation de

l'expression individuelle, l'accomplissement personnel et la qualité de vie. Cette société dispose aussi d'attributs artistiques comme l'intuition, la créativité, la spontanéité, les émotions. Cela a pour conséquence une diversité et une liberté de choix qui nous autorisent à créer de nouvelles identités et de nouveaux rôles.

Dans cette société individualiste et fragmentée, ce que nous voulons, c'est retrouver des repères, quelque chose de plus grand que notre vie et qui lui donne du sens. Nous voulons

aussi être respectés, traités avec considération et être reconnus pour ce que nous sommes, c'est-à-dire des personnes qui de plus en plus revendiquent la maîtrise de leur vie, mais aussi des situations et des rela-

tions commerciales. Cela dit, et ça n'est pas contradictoire, bien que nous soyons devenus des professionnels de l'achat, nous voulons quand même être accompagnés et conseillés, pour alléger le fardeau du choix. Mais ce que nous voulons plus que tout, c'est nous faire plaisir.

L'importance accordée à l'hédonisme est à rapprocher de notre aspiration à nous réaliser en tant qu'individus ; en un mot, à être heureux. Et ce, même si les chemins pour y parvenir sont différents : pour les uns, ce sera grâce à un travail épanouissant ; pour les autres, grâce à une vie de

famille riche... Nous avons tous en commun notre propre quête du bonheur.

Aujourd'hui, les consommateurs considèrent les attributs fonctionnels, les bénéfices associés, la qualité du produit et une bonne image comme le niveau de base. C'est ce que doit offrir le produit ou le service au minimum. Ce qu'ils veulent, ce sont des produits et des services qui émeuvent leurs sens, touchent leur cœur et stimulent leur esprit. Ils veulent des produits et des services avec lesquels ils ont un

lien et qu'ils peuvent inclure dans leur style de vie, des produits et des services qui leur fournissent une expérience mémorable.

De plus, nous voulons être reconnus pour ce que nous avons d'unique. Nous voulons être traités comme des êtres

humains et pas comme des numéros de compte ou comme la somme totale de nos achats, et désirons être traités ainsi tout le temps. Notre attitude envers les marques est conditionnée par notre besoin inconscient d'appliquer « la Règle d'or », car nous sommes programmés pour traiter les autres comme nous aimerions qu'ils nous traitent. Et comme consommateurs, nous devenons émotionnellement attachés aux marques qui prennent en compte nos vies quand elles prennent des décisions.

« *Nous voulons être accompagnés et conseillés, pour alléger le fardeau du choix. Mais ce que nous voulons plus que tout, c'est nous faire plaisir.* »

... et nouveaux comportements

Conséquence de cette quête de sens, nos modes de vie sont très fragmentés : en plus d'avoir des horaires de travail désstructurés (heures supplémentaires, temps partiel, RTT...), nos lieux du quotidien sont très dispersés, on ne travaille pas toujours là où l'on habite, on fait ses courses souvent sur le trajet domicile-travail, en plus d'amener les enfants dans des écoles souvent différentes, ce qui est rendu plus compliqué par nos situations familiales parfois complexes. En un mot, nous sommes devenus hypermobiles – à la fois dans nos vies personnelles et professionnelles –, et cette hypermobilité conduit à une fragmentation de notre consommation. Prenons l'exemple des courses : avant, nous les faisons dans les grandes surfaces et uniquement là ; aujourd'hui, en fonction de nos besoins ou de la situation, nous complétons par le shopping en ligne, de plus en plus sur le smartphone, avec une tendance croissante à faire des choix alternatifs, comme en témoignent la montée en puissance du re-commerce (commerce de produits d'occasion), et de la consommation collaborative (le troc, la location et le partage).

Autrefois, l'expérience d'achat était linéaire et assez stéréotypée : on entendait parler d'un produit, on allait le voir dans un magasin ou deux, et on l'achetait ensuite... ou pas. C'était simple et rapide. Aujourd'hui, les clients prennent leur temps. Ils entrent et sortent du processus d'achat en fonction des avis qu'ils recueillent, ils comparent les prix en ligne – et en magasins *via* leur mobile –, placent les produits dans leur panier d'achat et les retirent, rejoignent les conversations

sur les forums et réfléchissent parfois longuement au fait d'acheter maintenant ou d'attendre que la nouvelle version soit disponible – avant de se décider, ce qui finit par arriver si dans l'intervalle ils n'ont pas complètement perdu l'intérêt pour le produit. Depuis l'arrivée d'Internet, il existe une multitude de sources qui non seulement fournissent plus d'informations, mais ajoutent encore plus d'étapes dans les parcours d'achat, fragmentant encore plus les processus. Alors qu'ils sont habitués à trouver l'information où et quand ils le souhaitent et à disposer d'un service personnalisé online – comme les préférences de livraison, de paiement, etc. –, les consommateurs veulent aujourd'hui un service sur mesure, à leurs conditions, et souhaitent, en plus, contribuer aux phases amont de conception de l'expérience. Grâce à Internet et à sa capacité à rassembler des individus, des cultures et des expériences très disparates, un nouveau genre de communauté émerge sans les traditionnelles barrières, le formalisme ou les distinctions géographiques, de classe ou de genre. Chacun a les mêmes droits, accès et privilèges. Cette démocratisation est évidente dans la nouvelle relation plus égalitaire entre les vendeurs et les acheteurs. Les consommateurs ne veulent plus être juste considérés comme des clients, ils réclament une relation transformée, de venir de l'autre côté de la caisse enregistreuse, d'être des bêtesteurs, de faire partie de la chaîne de décision et d'être au centre de la façon dont leur service est structuré, d'un bout à l'autre : ils ne veulent rien de moins qu'être des partenaires de business.

LES ÉMOTIONS AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Si nos comportements ont plus changé au cours des dix dernières années que pendant les trente qui ont précédé, l'approche marketing classique considère toujours le consommateur comme un être rationnel qui, en situation de choix, fait des arbitrages complexes entre caractéristiques et bénéfices alors qu'en fait, ses achats sont souvent guidés par l'intuition, l'émotion... Parce qu'elle met l'individu et ses émotions au cœur du processus d'innovation, l'expérience client valorise la dimension humaine et subjective de la consommation et considère que les sens, les émotions ont autant leur place dans la conception du produit ou du service que leurs attributs fonctionnels. Le consommateur ainsi engagé émotionnellement a de fortes chances d'établir avec la marque une relation de confiance et d'être plus fidèle plus longtemps.

Ce sont Morris Holbrook et Elizabeth Hirschman qui, en 1982, ont été les premiers à identifier la composante émotionnelle de la consommation.

« *Il est devenu essentiel de comprendre à quel point les émotions sont centrales pour rendre plus positive une expérience de service.* »

« Par expérience, je veux dire que la valeur consommateur ne réside pas dans le produit acheté ni dans la marque choisie, ni dans l'objet possédé, mais plutôt dans l'expérience de consommation associée. En substance, tous les produits fournissent des services dans leur capacité à créer des expériences qui satisfont des besoins ou des attentes. Cela place l'expérience dans une position centrale lors de la création de valeur consommateur³. »

Destiné à satisfaire durablement le consommateur, ce nouveau paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre pas uniquement sur les caractéristiques, les bénéfices et les ventes, mais sur tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat et de consommation et même après. Grâce à son caractère holistique, il permet de créer des produits et des services qui enchantent le consommateur, stimulent son esprit et ses sens tout en s'adressant à son cœur. En se concentrant sur le comment de la satisfaction, il remplace les besoins dans un contexte socioculturel plus large et prend en compte les tendances, les styles de vie et le quotidien : plus vaste que l'approche client, l'expérience client s'en

3. Morris B. Holbrook et Elizabeth Hirschman, « The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, sept. 1982. http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/221953/mod_resource/content/1/Holbrook_Hirshman_1982_-_Experiential_aspects_of_consumption.PDF

distingue en ce qu'elle s'intéresse d'avantage au processus de la satisfaction qu'à la satisfaction elle-même. Son originalité tient aussi à sa forme collaborative qui valorise le consommateur dans sa quête d'expression et d'aspiration et qui est illustrée par « l'effet Ikea » : les clients de l'enseigne ont tendance à accorder plus de valeur à un meuble dont le montage leur a demandé beaucoup de temps et d'effort

qu'à un autre livré prêt à installer, ou posé par un professionnel s'il s'agit d'une cuisine.

Aujourd'hui, il est devenu essentiel de comprendre à quel point les émotions sont centrales pour rendre plus positive une expérience de service, de relation client ou de service après-vente.

ILS EN PARLENT

SENSE' N FEEL, UN OUTIL DE MESURE DES ÉMOTIONS

Le double caractère conscient et inconscient des émotions offre tout un champ de mesures possibles pour cerner leur complexité : ainsi des approches déclaratives permettent d'en comprendre la part consciente (mesures verbales et non verbales) et des mesures neuroscientifiques et cognitivistes leur part inconsciente.

Sense' n Feel est un outil non verbal basé sur des stimuli visuels, qui se présente sous la forme de boards d'images, pour mesurer les émotions projetées par un individu lors de la consommation ou l'utilisation d'un produit ou d'un service.

Sense' n Feel répond à plusieurs problématiques :

- différencier des produits ou des services grâce à une compréhension de leur profil émotionnel et des traits de personnalité qu'ils évoquent ;
- mieux cerner la relation que les consommateurs entretiennent avec des produits ou des services chargés émotionnellement ;
- déterminer la congruence émotionnelle entre produit ou service, positionnement, pack, image de marque ;

par **Lise Dreyfuss**

BIOFORTIS, GLOBAL EXPERT SENSORY & CONSUMER

- donner des clés aux marques pour définir le cadre émotionnel des différents éléments de communication.

La création de cet outil a suivi deux phases successives : la définition du contenu émotionnel des boards à l'aide d'une revue de littérature et de regroupements statistiques et sémantiques ; la sélection, par *focus group*, d'un ensemble d'images pertinentes pour traduire chacune des émotions retenues.

L'outil a ensuite été utilisé dans le cadre d'un sniff-test réalisé à l'aveugle sur six parfums. Celui-ci a ainsi permis de révéler que deux d'entre eux, Black Orchid de Tom Ford et L'Instant de Guerlain se rejoignaient sur une émotion, le désir. Cependant, Black Orchid est associé, dans une certaine mesure, au dégoût, à l'énerverment et à la gêne, conférant à cette fragrance une agressivité dérangeante. Alors que L'Instant se distingue par des évocations plus légères et plus heureuses, comme la tendresse, la joie et la confiance et est aussi décrit comme calme, apaisant et magique.

L'anxiété ressentie, par exemple, par des patients lors de parcours de soins, le stress, lors de démarches bancaires, la tristesse lors des démarches administratives à effectuer à l'occasion de la perte d'un proche sont autant d'émotions à identifier et à prendre en compte pour concevoir des expériences sources d'attachement. Ces émotions négatives sont indispensables à prendre en compte lors de la phase de visualisation – cartographie – de l'expérience vécue. Elles sont matérialisées par la courbe émotionnelle

(cf. « Temps 2 – Comprendre les clients et les collaborateurs » ; p. 75).

Clairement identifiés et actés dans la plate-forme de l'expérience, les attributs émotionnels de l'expérience cible doivent figurer en contrepoint des attributs fonctionnels et des étapes du parcours : quelle émotion doit ressentir le client quand il va ouvrir son colis ? Comment doit-il se sentir après avoir contacté le service client ?

Les émotions en action

Émotions négatives	Leur traduction concrète
Colère	Intervient lorsque l'on est empêché d'atteindre un but, quand les attentes sont irréalistes ou que l'on a l'impression de perdre le contrôle.
Embarras	Moins intense que la colère : l'atteinte de l'objectif est gênée ou demande un effort excessif.
Anxiété	Très liée au stress.
Crainte/peur	Renvoie à des facteurs de stress comme l'incompétence ou la surabondance de choix.
Ennui	Intervient en cas d'absence de progrès ou de stimulation, également quand une tâche est longue à accomplir.
Déception	Le sentiment que nos attentes ne sont pas satisfaites.
Doute	Lié à des espérances incertaines et facteur de stress, en cas d'absence de feed-back.
Gêne	Une violation du plaisir social : lié à l'incompétence.
Frustration	Intervient quand la réalisation d'un objectif est ralentie, encore plus quand il y a des erreurs.
Négligence	Se sentir négligé est une violation du plaisir social.
Regret	Le sentiment d'échec né de l'incapacité de satisfaire ses attentes.
Surprise (négative)	Quand les besoins ne sont pas satisfaits.

Émotions positives	Leur traduction concrète
Approbation	Intervient lorsque les attentes sont satisfaites.
Calme	Ressenti en l'absence de stress.
Enchantement	Dépasse les attentes : forme d'expression du plaisir.
Excitation	Un stade élevé d'éveil très souvent en situation d'anticipation.
Intérêt	Pour les choses qui nous aident à atteindre nos objectifs et qui sont source de plaisir.
Fierté	Lié au plaisir tiré du statut social et à la sensation de contrôle.
Détente	Absence de stress.
Confort	Absence d'agressions physiques.
Satisfaction	Quand on a atteint nos objectifs.
Surprise (positive)	Lorsque les attentes sont dépassées.

Source : adapté de Matt Watkinson, *10 Principles Behind Great Customer Experiences*, Pearsons, 2013.

Quand une entreprise échoue à identifier de manière fine quels leviers émotionnels sont ou ne sont pas présents dans sa proposition de valeur, les solutions qu'elle propose – si bonnes et si proactives soient-elles – seront incapables de fidéliser ses clients. En créant un lien émotionnel avec l'organisation, l'expérience client permet de dépasser le cadre de la structure, de la stratégie et des process et autorise ses

parties prenantes à s'investir personnellement et durablement dans le développement et la réussite de l'entreprise. Plus proactive, plus transparente et ouverte, plus proche des besoins des gens et au final plus humaine, cette dernière devient créatrice de valeur pour la société dans son entier tout en atteignant ses objectifs financiers.

LE POUVOIR DES ÉMOTIONS DANS LES LIEUX DE SERVICE ^a

À l'origine de la réflexion sur le lien entre l'environnement de service et les émotions, on trouve les travaux issus de la psychologie environnementale. Le modèle des affects de Russell ^b identifie deux « émotions », le plaisir (*pleasure*) et la stimulation (*arousal*) comme principaux médiateurs entre l'environnement et les comportements d'approche ou d'évitement. Suivant que l'environnement est plus ou moins plaisant et/ou stimulant, on va vouloir rester physiquement dans l'environnement de service ou le quitter, l'explorer ou se replier sur soi et limiter les contacts, communiquer avec les autres ou ignorer les tentatives de communication, rechercher ou éviter la performance et la satisfaction issue de l'accomplissement de tâches.

Le plaisir est la première réponse recherchée dans un environnement de service : ce dernier doit avant tout être attirant – vs répulsif – sous peine de faire fuir les clients. La stimulation vient en second : dans les environnements stimulants, on trouve beaucoup d'informations sensorielles et cognitives, de la complexité, du mouvement, des changements fréquents, des

surprises... À l'inverse, un milieu peu stimulant présente les caractéristiques opposées : calme, lumières douces, ambiance apaisante... À partir de ces deux concepts de base – plaisir/stimulation –, un environnement peut être perçu comme passionnant, excitant, agréable, relaxant, endormant, ennuyeux, déplaisant, stressant... et générer diverses réponses d'ordre émotionnel comme l'intérêt, la joie, l'euphorie, l'émerveillement, l'enchantement, la volupté, la surprise, l'anticipation, la sérénité ou, au contraire, la douleur, l'ennui, la tristesse, la colère... Le temps passé et les sommes dépensées par le consommateur dans de tels environnements sont fonction du niveau de plaisir ressenti et de l'état émotionnel. Ainsi, et à condition qu'il soit d'abord agréable, un environnement stimulant est perçu positivement, sauf si le niveau de stimulation le rend désagréable.

a. Extrait du livre d'Agnès Giboreau et de Laurence Body, *Marketing sensoriel : une démarche globale pour les produits et les services*, Vuibert, 2012 (2^e édition).

b. James A. Russel et Albert Mehrabian, « Evidence for a three factor theory of emotions », *Journal of Research in Personality*, 11, 1977.

Quelle que soit la famille d'émotions que l'on souhaite susciter, plaisir ou stimulation, celle-ci doit faire l'objet d'une décision stratégique actée dans la plate-forme de l'expérience. Elle doit également être en affinité avec les valeurs de la marque et les dimensions de l'expérience.

DÉPASSER LE MARKETING CLASSIQUE

Le modèle classique de hiérarchie des effets *learn* – faire connaître – *feel* – faire aimer – *do* – faire agir –, ou « funnel », qui a servi de support aux stratégies marketing de masse, trouve aujourd'hui ses limites avec l'importance accordée par le consommateur à l'usage et à la prescription : ces

derniers deviennent plus importants que la possession du produit lui-même. Centré sur l'achat, il reflétait l'effort des entreprises pour conquérir les marchés et acquérir de nouveaux clients et se concentrait sur la construction de la notoriété pour atteindre les objectifs de volume et de part de marché. La fidélité mesurée par le réachat était plus la conséquence d'opérations de promotion et de communication que l'expression de la satisfaction du client (ce modèle est développé dans « Temps 2 – Comprendre les clients et les collaborateurs », p. 75).

« *L'expérience client remplace le produit et sonne le glas des autres leviers du mix que sont la publicité et le prix.* »

De nouvelles manières de concevoir les produits et services, plus collaboratives, impliquant les utilisateurs et les acteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur sont progressivement adoptées. Ces approches mettent au cœur les utilisateurs du produit pour imaginer les nouveaux usages en lien avec leurs besoins, envies, aspirations. La narration se déplace ainsi de la communication produit à l'expérience d'usage du produit/service.

L'expérience client remplace le produit et sonne le glas des autres leviers du mix que sont la publicité et le prix : elle célèbre ainsi la primauté de l'usage sur le produit, qui n'est plus qu'un prétexte, un élément de l'offre parmi – beaucoup – d'autres.

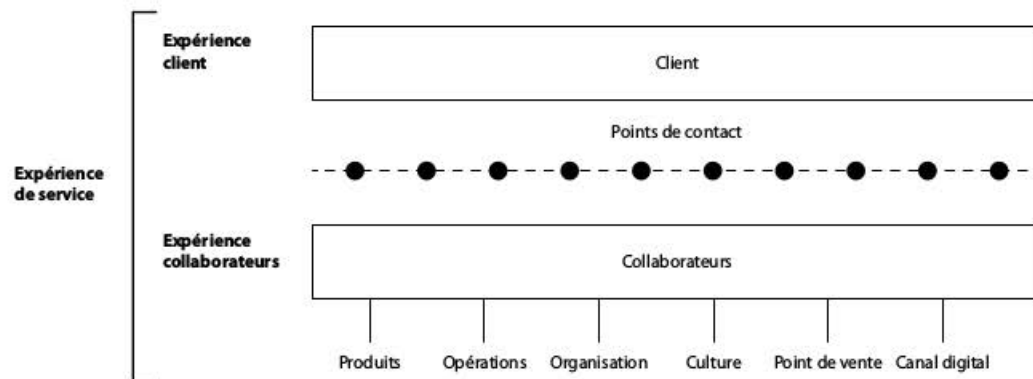
La plupart des concepts et des outils du marketing se concentrent sur les attributs et les bénéfices des produits/services – *features & benefits* (F&B) – ainsi que sur leurs fonctionnalités. Dans les entreprises organisées en silos, même le service est souvent conçu comme un produit, c'est-à-dire une somme de fonctionnalités mises bout à bout. Le modèle de hiérarchie des effets (en entonnoir/*funnel*), qui s'articule autour des trois étapes de construction de

l'attitude (faire connaître, faire aimer et faire agir), non seulement s'arrête à l'achat, mais en plus ne tient pas compte des qualités subjectives du produit ou du service, comme son esthétique, sa dimension sensorielle, les émotions qu'il engendre... Sans compter que, du fait de sa linéarité même, il échoue à rendre compte des multiples points de contact qui existent aujourd'hui entre le consommateur et la marque. Le parcours client, de linéaire et simple, est devenu aléatoire et multiforme et intègre de multiples canaux : médias sociaux, téléphone mobile, Internet...

La segmentation marché et la concurrence sont définies autour des F&B. De ce fait, on ne dispose pas de vision plus large du marché, reposant, par exemple, sur l'usage ou la situation de consommation.

La segmentation marketing a pour objectifs de quantifier et de décrire des segments de consommateurs actuels et potentiels sous les angles démographique, géographique, psychographique ou comportemental. L'expérience client,

LE MODÈLE D'EXPÉRIENCE DE SERVICE INSPIRÉ PAR JAMIN HEGEMAN



Jamin Hegeman est directeur du design de services chez Adaptive Path – Capital One. Jamin a créé le diagramme ci-dessus pour matérialiser les évolutions dans la pratique du design de services. Selon lui^a, les formations actuelles mettent en avant l'importance de recueillir les besoins des clients. Les designers sont d'ailleurs très compétents pour les recueillir et les traduire en opportunités business pour les entreprises. Mais en accompagnant des entreprises dans des projets à grande échelle, on se rend compte qu'il y a un besoin tout aussi

important : comprendre l'acteur « entreprise » pour l'aider à appliquer les recommandations. Sans la compréhension de son environnement, sa culture et ses outils, le designer ne pourra pas l'aider à convertir en actions les besoins identifiés. Les designers doivent donc être mieux formés au management et au leadership pour travailler avec des spécialistes de l'entreprise ; et ce, afin de créer des expériences utilisateurs complètes.

a. Interview réalisée par les auteurs le 2 mars 2015.

avec l'aide des outils du design de services, permet d'accéder à une compréhension fine des clients et de prendre en compte leurs perceptions, leurs émotions et leurs motivations sur la base de l'usage qu'ils ont des produits et services.

Les clients sont considérés comme des êtres rationnels qui, en situation de choix, font des arbitrages complexes entre F&B alors qu'en fait leurs achats sont souvent guidés par l'intuition, l'émotion...

Les études de marché sont purement analytiques et font appel à des méthodes de recueil verbal sur les attitudes. Or,

c'est bien connu, on observe régulièrement des écarts entre l'attitude – qui est une prédisposition à l'action – et le comportement. *Exit* donc le pouvoir prédictif des études quantitatives.

Le graal du marketing stratégique est la différenciation : encore un concept orienté produit. Le fait qu'un service soit différent de ses concurrents ne garantit pas qu'il ait sa place dans la vie des gens. Très souvent, les services sont différenciés sur des dimensions qui sont sans réelle importance pour eux car complexes à appréhender du fait de leur caractère intangible, d'où leur appétit pour la seule dimension qui reste quand les autres sont absentes : le prix.

Enfin, l'approche marketing classique était valable quand il s'agissait d'acheter des produits, de réaliser des transactions, mais avec la servicisation croissante de nos économies, elle échoue à rendre compte de la complexité qui caractérise l'usage et la dimension fondamentalement relationnelle attachée à la consommation de services.

Mais le plus troublant dans le marketing classique, c'est qu'il propose des outils et des méthodes soi-disant orientés client alors qu'en réalité, en les utilisant, il y a peu de chances pour que l'on comprenne *vraiment* les clients. Les études consommateurs de type « usages et attitudes » censées aligner les offres avec les besoins clients ne sont en fait qu'un moyen de valider *a posteriori* que les choix de positionnement vs la concurrence sont les bons.

En inversant le paradigme/*funnel* et en plaçant l'usage au cœur de la prescription, l'expérience client impose de

nouvelles pratiques pour aller plus loin dans la compréhension des événements qui ont abouti – ou pas – à la satisfaction.

Au cours de la dernière décennie, les objets et produits autour de nous se sont transformés sous l'action de la digitalisation. Le répondeur téléphonique devenu un service vocal digital dématérialisé est un exemple souvent cité de ce glissement des produits vers les services. Ces multitudes de produits qui jalonnent notre quotidien font désormais partie d'écosystèmes de produits-services-systèmes. Ainsi, le Vélib' – système de transport collectif doux dans lequel le vélo n'est que le vecteur d'une mobilité partagée – est emblématique des services de vélos à la demande et nous démontre que l'objet n'est plus vraiment le propos. Du point de vue de l'utilisateur, ce qui compte, c'est le service qu'il délivre.

Les objets ne sont plus de simples objets, mais bien les points de contact ou les canaux d'expériences de service. Le développement des objets connectés montre la voie d'une industrie d'expériences « sans coutures », fluides et intégrées à nos objets du quotidien ; de la serrure électronique dématérialisant la clé, à la ceinture qui surveille notre poids. Si leur aspect et le soin porté à leur conception sont un prérequis, il doit en aller de même pour leur interconnexion à des écosystèmes de services. Ils sont vecteurs de services et d'usages, et c'est dans cette perspective que ceux-ci sont conçus aujourd'hui.

BIENVENUE DANS L'ÉCONOMIE DE L'USAGE

En ces temps de crise, l'économie de l'usage est au cœur de toutes les attentions : censée renouveler le business model des entreprises en quête de croissance, elle consacre le succès de marques emblématiques comme Google, Amazon, Facebook ou Apple (GAFA). Elle remet en cause le modèle classique de hiérarchie des effets (*learn-feel-do*) qui repose sur la comparaison avant l'achat, ringardise des décennies de pratiques fondées sur la rationalité supposée des comportements et le primat de la marque pour lui substituer celui, plus simple, d'apprentissage passif (*learn-do-feel*), centré sur l'utilisation et la satisfaction ou non qui en découle. De fait, nous sommes à la veille d'une révolution, et il va falloir revoir nos théories à l'aune de ce changement de paradigme. Avec le passage d'une économie de la propriété, où le produit constituait le cœur de l'offre, à une économie de l'usage, le service devient le principal levier de différenciation pour les entreprises engagées dans des démarches d'innovation. En clair, cela signifie que nous ne comparons plus les produits sur la base de leurs caractéristiques et de leurs bénéfices supposés, mais que nous recherchons dans leur consommation les moyens de satisfaire nos besoins conscients et inconscients, exprimés ou non. La part du service dans les offres est devenue tellement importante que l'on parle de « servicisation » ou de produit-service-système-expérience : dans ce contexte, le produit n'est plus

qu'un prétexte, le service étant le principal support pour délivrer de la valeur pour le client et pour l'entreprise.

Dans cette économie, le collaboratif et le partage s'imposent comme de nouvelles façons de concevoir la transition de la propriété à l'usage, en proposant des modèles plus simples, séduisants, aspirants que des produits. Pour en savoir plus, le livre de Rachel Botsman et de Roo Rogers *What's Mine is Yours*⁴ est plein d'enseignements.

Mettre l'humain au cœur de la démarche

Sentiment général de défiance, de suspicion, collaborateurs démobilisés, perte de sens, etc. : la liste est longue des conséquences désastreuses qu'a eu l'absence d'humanité dans les pratiques managériales de l'époque moderne. Ce que les entreprises n'ont pas vu en ayant les yeux rivés sur leurs concurrents et sur la ligne du bas, c'est qu'en même temps qu'elles changeaient de siècle, leurs clients changeaient aussi : leurs aspirations ne sont plus les mêmes, ils ne veulent pas seulement être considérés comme des individus, mais comme des humains, des êtres d'esprit, de cœur et de tripes – *head, heart, guts* – qui méritent mieux que de répondre de manière automatique à des stimuli publicitaires par des actes d'achat. Alors que nos comportements ont radicalement changé, le

4. Rachel Botsman et Roo Rogers, *What's Mine is Yours*, Harper Collins Business, 2011.

marketing considère toujours le client potentiel ou actuel comme la cible passive des campagnes qui lui sont adressées et continue de le bombarder de promotions et de prix bas en pensant qu'il aime ça... Il est grand temps de repenser l'orientation client des entreprises et d'intégrer une nouvelle dimension : l'humain ! Nous pensons que faire de l'innovation sans prendre en compte l'homme et ses émotions n'a pas de sens.

L'époque où le marketing pouvait affecter un client à un segment, l'informer grâce à des publicités sur des canaux dans lesquels il pensait qu'il avait confiance et lui dire quoi et où acheter est depuis longtemps révolue. En passant par là, la crise a durablement entamé la confiance des clients envers leurs marques préférées. Selon le baromètre réalisé chaque année par TNS Sofres, « les consommateurs n'ont plus l'impression que les marques s'adressent à eux de manière respectueuse et intelligente (seuls 46 % disent qu'elles leur parlent comme à quelqu'un d'important [-5], 45 % comme à quelqu'un qui fait attention à ce qu'on lui raconte [-11], 41 % comme à un adulte [-15] et 30 % comme à quelqu'un d'intelligent [-14])⁵ ».

Devenus des acteurs, les consommateurs montrent enfin leurs muscles : ils sont plus inconstants dans leurs choix et cepen-

« *Le produit n'est plus qu'un prétexte, le service étant le principal support pour délivrer de la valeur pour le client et pour l'entreprise.* »

dant plus enclins à partager leurs informations et leurs opinions et à aider à concevoir des produits et des services.

Pour rétablir la confiance, prérequis indispensable à la construction d'un lien solide et durable, les entreprises ont besoin d'une approche qui prenne *enfin* le client au sérieux, une approche qui intègre *toute* l'expérience de consommation dans ce qu'elle a de riche et d'unique. L'expérience client est cette approche. Plus holistique que le marketing, elle se distingue de l'orientation client en ce qu'elle s'intéresse davan-

tage au mécanisme de la satisfaction qu'à la satisfaction elle-même, et qu'elle place l'ensemble des parties prenantes de la future expérience au cœur de sa conception. Son originalité tient aussi à sa forme collaborative qui valorise les

clients dans leur quête d'expression et d'aspiration. Elle est le remède contre la banalisation et la massification.

Mais qu'il s'agisse de clients ou de collaborateurs, l'expérience client s'intéresse avant tout aux gens qui se cachent derrière. En réponse à une demande croissante de réhumanisation des pratiques commerciales et managériales, elle répond à un besoin fondamental chez l'homme : celui d'être compris dans ce qu'il a d'unique et de singulier, ce qui n'est pas le moindre des défis pour les entreprises aujourd'hui.

5. Baromètre Australie TNS 2013 www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-la-publicite-je-taime-encore-un-peu

LES ENTREPRISES COMME LES GENS BIEN

Dans *L'Art de l'enchantement*⁴, Guy Kawasaki recommande aux entreprises de se comporter comme des personnes et d'adopter les valeurs des gens bien :

1. « agissez toujours honnêtement ;
2. traitez poliment les gens qui vous ont causé du tort ;
3. tenez les promesses que vous avez faites ;
4. aidez quelqu'un qui ne pourra jamais vous être d'aucune utilité ;
5. excluez les blâmes quand les choses vont mal et demandez-vous : "Quelle leçon pouvons-nous en tirer ?" ;
6. ne faites de tort à personne dans ce que vous entreprenez ;
7. ne soyez pas trop prompt à dénigrer les idées des autres ;
8. partagez votre savoir, votre expertise et vos bonnes pratiques ;
9. faites preuve d'altruisme ;
10. accordez aux gens le bénéfice du doute. »

a. Guy Kawasaki, *L'Art de l'enchantement*, Éditions Diatino, 2011.

La clé de la réussite des entreprises aujourd'hui réside dans leur capacité à connaître et à satisfaire leurs clients et à transformer leurs opérations pour refléter leurs préférences.

L'innovation comme carburant de l'enthousiasme collectif

Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et difficile à appréhender. Les grilles de lecture classiques reposant sur l'application de modèles basés sur la prédiction des comportements ne fonctionnent plus et n'apportent aucune

aide pour comprendre notre environnement tant celui-ci ne cesse de changer, modifiant par la même occasion les règles et le champ de ce qui est possible et probable. Nous n'avons qu'une certitude : rien ne sera plus jamais comme avant. Est arrivé le temps du « *business as unusual* », où l'innovateur est en première ligne pour révéler les opportunités de développement qui vont au-delà des traditionnels produits « *me too* » ou services ou améliorations continues issues de l'analyse du passé.

L'innovation prend plusieurs définitions et est de forme et de nature différentes suivant les contextes convoqués. Au sens large, elle peut se définir comme étant le passage de

PENSÉE ANALYTIQUE VS INSTINCT CRÉATIF

Roger Martin dans son livre *The Design of Business*^a, suggère qu'aujourd'hui, deux écoles de pensée s'opposent : l'école classique de la pensée analytique, qui repose sur l'utilisation rigoureuse de données quantitatives aidée par des outils informatiques de modélisation, et l'école de la créativité et de l'innovation, pour qui « la pensée analytique a exclu la créativité et condamné les organisations à se dévaloriser ».

« Pour la première, la pensée analytique exploite deux formes de logique : le raisonnement déductif et le raisonnement inductif, pour déclarer des vérités et des certitudes sur le monde. Le but de cette approche est la maîtrise grâce à la répétition de process analytiques appliqués avec rigueur. Les ennemis en sont le jugement, les biais et les variations [...] Pour la seconde, qui s'est largement structurée par opposition à la première, l'instinct créatif – le flash de la compréhension non filtrée – est vénéré comme source de la véritable innovation. C'est le monde de l'originalité et de l'invention.

Le choix de l'une ou l'autre influence la structure et le process des organisations : celles qui sont dominées par la pensée analytique sont conçues pour fonctionner comme elles l'ont toujours fait, elles sont structurellement résistantes à l'idée de "designer" et de se "redesigner" elles et leurs activités de manière dynamique dans la durée. Elles sont conçues pour maintenir le *statu quo*. Dans les organisations dominées par la pensée intuitive, l'innovation peut intervenir rapidement et de manière sauvage, mais la croissance et la pérennité sont d'immenses défis.

Mais ni l'intuition ni l'analyse ne sont suffisants pris séparément. Les organisations les plus prometteuses dans les années à venir s'équilibreront entre la maîtrise analytique et l'originalité intuitive dans un échange dynamique que j'appelle la pensée design. »

a. Roger Martin, *The Design of Business*, Harvard Business Review Press, 2009.

situations existantes vers des situations préférables. Qu'elle soit d'usage, formelle, technologique, de processus, de services ou d'expérience, l'innovation est soit incrémentale – dans une logique d'amélioration continue – ou de rupture, dans une logique transformative et différenciante.

Aujourd'hui, les innovations sont souvent des combinatoires de l'innovation dans ses différentes formes : un nouveau produit

dont les innovations formelles, d'usage et de services s'alignent pour créer une nouvelle expérience. Les entreprises adoptent de véritables cultures d'innovation pour une différenciation pérenne. Mais l'avantage concurrentiel et la différenciation tout au long de la chaîne de valeur ont fait long feu. Aujourd'hui, l'innovation s'inscrit dans un contexte de disruption,

laisse le droit à l'erreur, encourage la prise de risque collectif

« *Aujourd'hui, l'innovation met l'individu – client et collaborateur – au cœur de la réflexion stratégique.* »

et, surtout, met l'individu – client et collaborateur – au cœur de la réflexion stratégique.

L'innovation collaborative devient essentielle au sein des entreprises. Les talents et les expertises de chacun qui, au quotidien, vivent les services produits par l'entreprise sont tous observateurs de la chaîne de valeur et autant d'innovateurs potentiels de situations, process, environnements au sein desquels ils interagissent. En mettant à jour les connexions complexes qui existent entre les gens, les lieux, les produits-services-systèmes, elle permet d'aller plus loin et de concevoir des solutions qui remettent en cause les modèles existants.

« *Il faut revenir à l'essence même de ce qu'est une entreprise : un groupe de personnes qui ont le souhait de faire plaisir aux clients et d'en faire des fans.* »

L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS POUR ENCHANTER LES CLIENTS

Aujourd'hui, la pérennité d'une entreprise tient essentiellement à deux facteurs :

- ▶ l'engagement de ses clients, qui doivent être satisfaits de l'expérience qu'ils vivent avec elle au point d'en devenir les ambassadeurs ;

- ▶ la mobilisation de ses collaborateurs, qui ne ménagent pas leurs efforts pour contribuer au succès de l'entreprise et à l'enchantement quotidien des clients, appuyés par des managers qui les responsabilisent et les considèrent.

Cette croissance durable s'appuie sur une base de clients fidèles qui donnent envie à des prospects de devenir clients, et sur une base de collaborateurs positifs et mobilisés qui donnent envie à leurs collègues de rester dans

l'entreprise, à des candidats de se joindre à elle et aux clients de rester fidèles. Tel est le cercle vertueux de l'expérience client, qui trouve sa raison d'être dans une attitude partagée : donner envie, créer le désir !

L'enjeu principal des entreprises qui recrutent de nouveaux clients à coups de promotions, ou qui s'intéressent à la rétention des collaborateurs avec des avantages parfois difficiles à abandonner, est de remettre au centre de leur stratégie un élément moteur qui est l'envie : l'envie de contribuer à un projet collectif dans son entreprise, l'envie de faire le pas de plus qui fera la différence vis-à-vis des clients ou tout simplement l'envie, pour un client, d'appeler plusieurs fois par semaine son opérateur téléphonique, pour le simple

plaisir de converser agréablement avec quelqu'un d'aimable et de disponible !

Enfin, la bonne nouvelle est que ce cercle vertueux de l'expérience client ne fait pas que contribuer à développer un monde meilleur, de mobilisation et d'enchantement des clients : une étude, réalisée en 2007 par Gallup⁶ auprès de 2 000 entreprises dans le secteur financier, le commerce de détail et les services, démontre que les entreprises pour lesquelles l'engagement des clients et la mobilisation des collaborateurs sont très élevés ont une croissance du chiffre d'affaires cinq fois supérieure aux autres entreprises.

Il faut revenir à l'essence même de ce qu'est une entreprise : un groupe de personnes qui ont envie de se retrouver pour travailler ensemble, avec un but commun, et le souhait de faire plaisir aux clients et d'en faire des fans.

ENCHANTÉS !

Une école de ski : « Très très pro tant pour l'encadrement que pour l'apprentissage. Personnel très sympathique, accueil au top, ponctualité irréprochable !!! (tant pour les cours de ski que pour le snowboard). Rien à redire, tout simplement parfait !!!! »

Un hôtel : « Superbe établissement à tester d'urgence. Esprit atypique et chaleureux ; branché, mais pas select, prestigieux, mais pas prout-prout. Chambre très confortable (litière au top), ambiance du bar et resto géniale (à la fois très fréquentés et festifs, mais paradoxalement feutrés et cosy... Pensez à réserver pour le resto qui est un endroit couru, surtout le week-end!), accueil irréprochable, jeune, dynamique et TRÈS professionnel. »

6. John Fleming et Jim Asplund, *Human Sigma : Managing the Employee-Customer Encounter*, Gallup Press, 2007.

LE CADRE STRATÉGIQUE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les innovations d'usage issues de la diffusion massive d'outils technologiques en lien avec Internet, l'accès à l'information personnelle des individus et la prise en compte de valeurs plus humaines ont ouvert la voie à de nouveaux services qui transforment en profondeur la vie de millions de gens. Les modèles économiques s'en trouvent également bouleversés : « Après les entreprises en silos processées des années 1980, et les entreprises matricielles automatisées par les ERP des années 1990, voici les entreprises maillées, cellulaires, collaboratives qui font corps avec leur écosystème, dans une relation plus équilibrée mettant l'humain réellement au centre de leurs préoccupations, au service d'un écosystème de plus en plus large¹. »

Au cœur de cette transformation se trouve le client qui devient la première source d'imagination et qui impose à l'entreprise qu'elle lui fasse confiance en lui déléguant tout ou partie de la conception de la future expérience : innover

par et avec les clients est non seulement plus porteur d'idées nouvelles, mais également plus rapide et moins coûteux. Les enjeux qui gravitent autour de ces nouvelles formes de collaboration nécessitent que l'entreprise qui souhaite innover par l'expérience client soit réellement organisée autour du client. C'est toute la différence entre une entreprise « orientée client » et une entreprise « inspirée par le client » : ce n'est plus le client qui est au cœur de l'entreprise, mais l'entreprise qui est au cœur – au propre et au figuré – du client.

Le choix de l'expérience client pour accompagner cette transformation convoque une autre façon de manager, de regarder profondément dans les process du point de vue du client utilisateur pour voir s'ils contribuent à livrer une expérience source d'émotions positives. Elle est ce nouvel impératif qui consiste à créer et à alimenter un système de pratiques interdépendantes qui se renforcent mutuellement et qui alignent les employés, les partenaires, les process, les politiques et les technologies autour du client. Envisagée

1. Institut Esprit de Service, www.institutesprit.service.com/docs/guide/lentreprise_remodelee_par_le_service_institutesprit.service.pdf

comme une discipline managériale, elle est la plus grande source de baisse des coûts et d'augmentation des revenus pour la plupart des industries à condition de prendre le temps de comprendre ce qui se cache derrière et comment on peut en profiter en l'améliorant.

D'UNE CONCEPTION DE L'EXCELLENCE COMME LEVIER DE BAISSÉ DES COÛTS....

Si le management de la qualité permet d'améliorer considérablement les services jusqu'à atteindre l'excellence, il ne fournit pas un cadre stratégique suffisant pour remettre en cause le business model de l'entreprise. En se concentrant sur l'amélioration opérationnelle, les actions mises en œuvre vont essentiellement s'attacher à faire de la façon la plus parfaite possible ce que l'entreprise – ou ses concurrents – fait déjà.

Selon nous, l'excellence de service est indissociable d'une approche expérience client à condition qu'elle soit abordée du point de vue du client et qu'elle ouvre la voie à la prise en compte de ses besoins émotionnels.

La mise en œuvre de l'excellence comme levier stratégique ne date pas d'hier : en 1996, Michael Treacy et Fred Wiersema² identifiaient trois axes possibles pour satisfaire les clients et permettre à l'entreprise de devenir leader sur son marché :

2. Michael Treacy et Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Library of Congress, 1996.

- ▶ la supériorité produit : prix élevés, haut de gamme, innovation, puissance de la marque (Apple, Nespresso, Seb...);
- ▶ l'intimité client : prix supérieurs à la moyenne et offres adaptées, personnalisation, prise en compte de l'expérience vécue par le client (Starbucks, Zappos...);
- ▶ l'excellence opérationnelle : prix bas, efficacité, facilité transactionnelle (Amazon, Easyjet, ING Direct...).

Toute entreprise doit avoir un niveau minimum obligatoire sur chacun des trois axes stratégiques afin d'être au niveau du marché et en choisir un si elle souhaite devenir leader. Si ces stratégies sont intéressantes et potentiellement source de satisfaction et de fidélisation client sur leur principe, elles ont été détournées de leur objectif initial pour rationaliser les coûts et maximiser la valeur pour l'entreprise.

Premier axe : la supériorité produit, une stratégie coûteuse, mais payante

La différenciation par la supériorité produit est une stratégie gagnante, mais risquée : elle demande des investissements lourds en R&D sur le long terme. On pense à Seb, dont la performance a longtemps reposé sur le succès de sa friteuse sans huile (Actifry), à Apple, qui se trouve engagé dans une course effrénée à l'innovation, avec des concurrents comme Samsung qui se positionnent sur le même axe stratégique de supériorité produit. Jusqu'à quand Apple pourra-t-il maintenir ses prix élevés, indispensables pour financer l'effort continu d'innovation ?

Deuxième axe : l'intimité client, un cadre stratégique souvent mal interprété

Certaines entreprises ont choisi la voie de l'intimité client. Par intimité client, on parle de connaissance : ce dont les outils CRM ont servi pour aider à connaître et à suivre les achats de chacun des clients. Mais connaître le client ne suffit pas pour développer une relation d'intimité avec lui, qui aurait pour conséquence une plus grande fidélité et un taux de recommandation élevé. Le fait de mieux connaître les clients a souvent été utilisé pour développer la pertinence et l'impact financier des campagnes d'up-sell et de cross-sell et calculer la valeur du client sur son cycle de vie (*life time value*). Il s'agit de toutes les entreprises qui se disent « centrées sur le client », « orientées client ». Elles mettent le client au cœur de l'entreprise, pour mieux le cibler, pour qu'il achète plus, à grands coups de programmes de fidélisation.

Troisième axe : l'excellence opérationnelle, une stratégie au bénéfice de l'entreprise

D'autres entreprises ont choisi l'axe de l'excellence opérationnelle, mais pour de mauvaises raisons. Dans un contexte de crise et de baisse du pouvoir d'achat, les consommateurs ont favorisé dans leurs choix l'attribut prix à l'exclusion de tout

autre : dans ces conditions, il était tentant pour les entreprises de tout faire pour baisser les prix. Afin d'assumer cette « stratégie au bénéfice des clients », un grand nombre d'entre elles se sont lancées dans des démarches d'optimisation des processus internes. Certaines de ces démarches, notamment autour des modèles Lean Six Sigma appliqués aux secteurs de la production et des services, avaient l'ambition de prendre en compte aussi bien les collaborateurs que les clients et les autres parties prenantes, sans oublier les actionnaires. Mais, « qui trop embrasse, mal étire », de nombreuses démarches ont très rapidement oublié ce que vivait le client, en se limitant au seul aspect de réduction des coûts qui a directement impacté la satisfaction des clients. Nous partageons tous des expériences d'attente au téléphone (réduction des effectifs) ou de recherche d'interlocuteur ou d'information sur un serveur vocal interactif (automatisation de la relation). La réduction des effectifs en points de vente a aussi eu un impact dévastateur qui a favorisé le développement des ventes en ligne pour certains secteurs d'activité, comme celui des biens culturels. De plus, de nombreuses fusions et réorganisations ont été réalisées sans tenir réellement compte de l'impact sur ce que vivaient les collaborateurs.

Parallèlement, ces entreprises qui réduisaient leurs prix et leurs coûts ont recruté massivement de nouveaux clients à grands coups de promesses non tenues pour atteindre leurs objectifs de volume et de marge. Cela a eu pour conséquence d'impacter la confiance des clients dans les entreprises, évidemment dans le secteur bancaire, mais aussi ailleurs.

Les seules entreprises (souvent des start-ups) ayant réellement su jouer sur cet axe d'excellence opérationnelle sont celles qui ont su exploiter le canal Internet et les réseaux sociaux au bénéfice d'une relation simple, efficace et choisie, avec une promesse claire et respectée. Amazon, Uber sont des exemples emblématiques d'entreprises qui ont choisi la voie de l'excellence opérationnelle au bénéfice réel de leurs clients. Ces modèles stratégiques, intéressants dans leur principe, privilégient une vision du management autour des process client : ils visent à maximiser la relation que les entreprises entretiennent avec leurs clients sans s'intéresser vraiment à ce qu'ils veulent profondément.

... À UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT ET INSPIRÉE PAR LUI

À ces approches « *inside out* » très centrées sur l'entreprise et ses process internes, Pine et Gilmore opposent une approche inversée « *outside in* », qui s'articule autour du client et de ses besoins émotionnels : faire vivre une expérience mémorable à ses clients devient un levier de différenciation concurrentiel puissant. La dimension holistique de

« *Passer d'une logique d'exploitation (augmenter la valeur de l'offre) à une logique d'exploration (faire vivre une expérience).* »

l'expérience client introduit une nouveauté par rapport aux approches classiques orientées client car elle ouvre l'accès à un nouvel espace de création de valeur qui permet de sortir du cadre de l'organisation et qui autorise le client à devenir un acteur de sa propre expérience. Il s'agit de réinventer les business models autour de l'expérience que l'entreprise souhaite faire vivre à ses clients : on parle de différenciation basée sur l'expérience client qui nécessite d'inclure dans la proposition de valeur les produits, services et expériences de l'entreprise et de les intégrer dans le contexte plus vaste de la vie des gens et de leurs

valeurs. Cette approche suppose aussi de changer les pratiques habituelles d'analyse concurrentielle qui consistent à se situer dans un secteur d'activité : les concurrents ne sont pas ceux qui conçoivent et vendent les mêmes produits et services, mais ceux qui satisfont les mêmes besoins. Pour faire référence au modèle de Porter de concurrence élargie, l'espace de valeur de l'expérience client est celui des produits et services de substitution : l'offre Uber de voitures avec chauffeurs est un substitut des taxis ; Lending Club, la première place de marché de crédit aux États-Unis, concurrence les banques et les organismes de crédit. C'est ce changement de paradigme qui consiste à passer d'une logique d'exploitation (augmenter la valeur de l'offre) à une logique d'exploration (faire vivre une expérience), qui

devient le nouveau cadre stratégique de l'expérience client. « Pour l'entreprise, centrer sa stratégie sur le management de l'expérience relève davantage d'une logique d'exploration que d'exploitation. L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, des technologies et paradigmes existants. Celle de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives [...] Elle inclut des notions telles que la recherche, la variation, la prise de risques, l'expérimentation, le jeu, l'agilité, la découverte, l'innovation. L'exploitation, elle, renvoie à des thèmes comme le perfectionnement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, l'implémentation, l'exécution³. » Cela est possible à condition que l'expérience client soit gérée comme une discipline tout en intégrant le client utilisateur dans la boucle de conception de la future expérience : l'évaluation de l'entreprise ne se fait plus à l'aune de la qualité perçue, mais au regard des possibilités qu'elle offre au client de lui faire vivre l'expérience qu'il souhaite. La culture de l'excellence, celle qui porte à un haut niveau d'exigence la qualité livrée aux clients, permet d'améliorer en continu l'expérience client, car elle oblige à s'intéresser à la qualité du service au regard des besoins client et aux détails de l'expérience.

Pour cette raison, nous recommandons que le deuxième niveau du modèle de l'expérience client (satisfaction des besoins/facilité d'utilisation, réduction des insatisfactions et

traitement des réclamations/plaisir, émotions) soit pris en compte dans le périmètre de l'expérience, au même titre que le dernier niveau. L'ensemble des signaux perçus par les clients doit être congruent, ce qui inclut la dimension fonctionnelle et objective de l'expérience, même si, prise séparément, elle n'est pas source d'enchantement et encore moins mémorable.

Des pratiques visant à l'excellence peuvent être entreprises à condition que ce haut niveau de qualité livrée soit effectivement perçu par les clients et source d'émotions positives.

Innover par l'expérience client

L'innovation par l'expérience client nécessite de s'appuyer sur l'ensemble des parties prenantes de la conception et de la délivrance du service. Il ne s'agit pas seulement de créer de nouveaux services, mais aussi d'intégrer de nouvelles technologies, de nouveaux canaux de communication et d'usage, de nouveaux modèles d'organisation et de nouvelles formes de gouvernance. Elle peut être incrémentale ou de rupture et inclure des dimensions fonctionnelles et sensibles. À la différence de l'innovation produit, qui repose sur de la création de valeur pour le produit à partir des ressources technologiques et productives de l'entreprise, l'innovation par l'expérience client intègre à la fois les clients et les collaborateurs et porte autant sur la nature du service que sur la façon dont celui-ci est délivré et comment

3. Elisabeth Lefranc, « Management de l'expérience client, au-delà des enquêtes de satisfaction, la mesure de l'expérience vécue par le client », thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue au Cnam le 26 juin 2013.

l'organisation s'adapte pour y parvenir. Elle couvre l'ensemble du processus de création depuis les phases amont d'idéation jusqu'à la mise en marché et s'applique aussi bien à des expériences existantes qu'à de nouvelles expériences. Le client-cible doit percevoir les attributs de nouveauté ou de surprise dans la nouvelle offre. Pine et Gilmore parlent de « rafraîchissement », de « régénération ».

L'expérience client doit aussi s'intégrer dans un écosystème : celui de la situation, de l'organisation, du marché... qui permet de représenter la grande photo, celle où le projet s'intègre par l'identification de tous les acteurs de l'environnement externe, du système de valeurs de l'organisation, de sa culture et de ses processus internes ainsi que de sa structure. L'objectif est de prendre en compte le plus tôt possible l'ensemble des contraintes internes ou externes comme la concurrence, les fournisseurs, les réglementations, les processus internes, la culture...

« *Mettre l'individu au cœur de la démarche d'innovation nécessite une compréhension réelle de celui-ci.* »

font partie, en un mot : à l'expérience client dans ce qu'elle a de holistique et de complexe.

La cartographie de l'écosystème (voir « Temps 1 – Capter les enjeux », p. 57) visualise les processus qui aboutissent aux choix des clients, aux événements et aux activités qui en

INNOVATION PAR L'EXPÉRIENCE CLIENT : LE CAS IKEA^a

Chez Ikea la culture repose sur un système de valeurs qui donne du sens au quotidien à toutes les parties prenantes. La prise en compte notamment des enjeux sociétaux et environnementaux fournit un cadre très structurant à l'ensemble des actions mises en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise. Au lieu de considérer ces enjeux comme des freins, elle en fait des sujets d'innovation et d'excellence et les intègre dans ses pratiques en les alignant avec ses objectifs long terme de développement durable : elle favorise ainsi une attitude plus proactive qui facilite le travail collaboratif dans une logique de création de valeur pour le client. Dans cette perspective, l'identification de solutions plus intelligentes est un vrai défi : les kits à assembler vendus à plat sont un exemple de solution intelligente qui permet d'intégrer les ressources des fournisseurs, des collaborateurs à la production et des clients à l'assemblage. La compréhension et l'échange avec les clients sont d'autres aspects du management innovant d'Ikea : la prise en compte des besoins de la clientèle chinoise, par exemple, a permis de concevoir des services spécifiques comme la livraison à domicile et le montage des meubles ou des pièces expérientielles à l'intérieur desquelles les futurs clients peuvent se projeter avant d'acheter. L'outil de conception en 3D de la cuisine est un autre exemple de ce que l'immersion dans un environnement, fût-il virtuel, peut apporter en termes d'expérience client.

a. D'après Bo Edvardsson et Bo Enquist, « The service excellence and innovation model : lessons from IKEA and other service frontiers », *Total Quality Management*, vol. 22, n° 5, mai 2011.

Mettre l'individu au cœur de la démarche d'innovation nécessite une compréhension réelle de celui-ci, compréhension qui va au-delà des statistiques et de l'analyse empirique de ses besoins.

L'innovation par l'expérience client inclut également une boucle d'apprentissage qui permet de pérenniser la démarche en interne.

Diagnostiquer son niveau de maturité

Nous avons coutume de dire à nos clients que l'expérience client, davantage qu'un objectif, est un chemin sur lequel l'entreprise s'engage sans retour en arrière possible. Ce choix stratégique d'entreprendre une démarche expérience client passe par un diagnostic préalable destiné à valider le niveau de maturité des différentes disciplines qui la composent. On identifie cinq niveaux sur lesquels l'entreprise peut se positionner.

NIVEAU 1 : L'INTÉRÊT

C'est celui de la prise de conscience où les entreprises réalisent que l'expérience client pourrait être importante pour elles. Elles partent souvent du constat qu'elles ont trop de réclamations et que les demandes clients ne sont pas – ou imparfaitement – prises en compte. À ce stade, il s'agit de prouver que l'expérience client permet de réduire les coûts. Elles commencent par identifier les problèmes d'expérience client, les réparent et mesurent les résultats. Ensuite, elles

Les 5 niveaux de maturité de la différenciation par l'expérience client

Niveau 5 **L'inclusion**

L'expérience client fait partie intégrante de l'entreprise

Niveau 4 **L'engagement**

L'expérience client a une place centrale dans la stratégie de l'entreprise

Niveau 3 **L'implication**

Prise en compte globale de l'expérience client pour définir des processus internes à l'entreprise

Niveau 2 **L'investissement**

Mise en place de budgets et de programmes intégrant l'expérience client dans l'entreprise

Niveau 1 **L'intérêt**

Prise de conscience de l'importance de l'expérience client dans l'entreprise

Source : Temkin Group. Reproduit avec l'aimable autorisation de l'auteur.

utilisent ces résultats pour accompagner leurs efforts dans le temps. Cette approche marche pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille et délivrent des expériences imparfaites... ce qui est le cas de toutes les entreprises. La dernière étude du groupe Temkin sur la maturité de l'expérience client aux États-Unis révèle que 31 % des entreprises sont encore dans cette situation⁴.

NIVEAU 2 : L'INVESTISSEMENT

C'est l'étape où les entreprises décident d'engager des budgets pour mettre en place des programmes pilotés à haut niveau : la fonction de Chief Experience Officer apparaît avec une mission de coordination et d'ambassadeur de la démarche en interne. Sa mission se concentre essentiellement sur la mise en œuvre de dispositifs comme celui de « voix du client », qui est la plupart du temps le premier à être implémenté.

NIVEAU 3 : L'IMPLICATION

À ce stade, les entreprises comprennent clairement l'impact de l'expérience client sur leur croissance et leur rentabilité. L'effort n'est plus limité à quelques dispositifs ou initiatives

4. Source Bruce Temkin : https://experiencematters.files.wordpress.com/2014/10/1410_temkingroup_stateofcx_poster.pdf

« Au plus haut niveau de maturité se trouve l'inclusion, lorsque l'expérience client est partie intégrante de l'organisation. »

isolés, mais se concentre autour d'un programme de transformation transversal qui décloisonne les fonctions dans l'organisation. L'objectif n'est plus seulement de résoudre les problèmes, mais de redéfinir les processus internes.

NIVEAU 4 : L'ENGAGEMENT

Ce niveau est celui où l'expérience client est un élément essentiel dans chacune des actions entreprises. Au lieu de redéfinir les process, on s'attache plutôt à concevoir des expériences radicalement nouvelles et à consolider la culture. L'accent est également mis sur la mobilisation des

collaborateurs qui sont moins dépendants d'une expérience client définie par le corporate.

NIVEAU 5 : L'INCLUSION

Au plus haut niveau de maturité se trouve l'inclusion, lorsque l'expérience client est partie intégrante de l'organisation.

Cela peut prendre des années

pour y parvenir. À ce stade, l'ensemble des collaborateurs et l'équipe de direction partagent la responsabilité du maintien et la diffusion de la culture client, considérée comme un actif de l'entreprise.

Vous trouverez un exemple d'autodiagnostic à un instant t qui permet de mesurer le niveau de maturité de l'entreprise en termes d'expérience client.

Un exemple d'autodiagnostic

La stratégie expérience client	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
« Notre but est de dépasser les attentes de nos clients. »										
« Nous connaissons nos clients les plus fidèles. »										
« Nous avons réalisé une segmentation de nos clients. »										
« Nous savons ce que nos clients attendent de nous. »										
« Notre expérience client répond aux besoins de nos clients. »										
« Notre expérience client nous différencie de nos concurrents. »										
« Notre discours de marque exprime clairement ce que nos clients peuvent attendre de nous. »										
« Nous connaissons les leviers de valeurs qui conduisent à la fidélité sur notre marché. »										
L'expérience client										
« Nous avons une bonne compréhension de la façon dont nos clients perçoivent notre expérience sur chacun de ces leviers. »										
« Nous avons identifié les moments de vérité sur le parcours client. »										
« Nous livrons une expérience client homogène sur l'ensemble des points de contact. »										
« Nous disposons d'une méthode structurée pour collecter la "voix du client". »										
« Nous avons identifié les moyens d'améliorer nos services et nos process pour livrer la promesse de marque à nos cibles clients. »										
« Nous livrons une expérience consistante sur l'ensemble des points de contact. »										
« Nos responsables sont formés à être des champions de l'expérience client et en pilotent la mise en œuvre. »										

La stratégie expérience client	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
« Nous avons formé nos collaborateurs à livrer l'expérience client à chaque point de contact. »										
« Nous avons des outils de pilotage qui fournissent des feed-backs réguliers pour valider à quel niveau l'expérience est délivrée. »										
« Nos pratiques RH renforcent notre culture d'entreprise. »										
« Nous recherchons constamment des approches innovantes pour améliorer l'expérience client. »										
La culture client										
« Nous recrutons des collaborateurs qui seront capables de livrer l'expérience client. »										
« Nos responsables pensent que l'expérience client est source de croissance rentable. »										
« Nos responsables récompensent les collaborateurs qui placent le client en premier. »										

L'EXPÉRIENCE CLIENT : LA STRATÉGIE EN ACTION

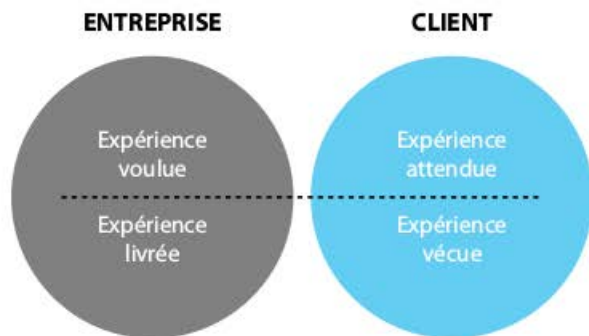
Au-delà des modèles et de la théorie, l'expérience client est avant tout une démarche pragmatique qui vise à réduire les écarts et à rapprocher les perspectives :

- ▶ celle de l'entreprise exprimée en termes d'expérience voulue et d'expérience livrée ;
- ▶ celle du client exprimée en termes d'expérience attendue et d'expérience vécue.

Une étude récente réalisée par Bain & Company⁵ révèle que pour 80 % d'entreprises qui pensent livrer une expérience différente et positive à leurs clients, ces derniers ne sont plus que 8 % à penser la même chose. L'écart est immense et nous dit que si l'on ne peut pas obliger les clients à percevoir le service tel qu'il a été conçu, on peut encore moins les obliger à réagir en conséquence, à être enchantés, puis à réacheter.

5. Bain & Company, « What it takes to win with customer experience », 2011.

Les 4 perspectives de l'expérience client



LES 7C[®] : UN MODÈLE DE TRANSFORMATION PAR L'EXPÉRIENCE CLIENT⁶

Pour doter l'expérience client d'un cadre stratégique et opérationnel, voici une nouvelle approche de transformation de l'organisation qui connecte plusieurs disciplines : de gestion, de management et de design de l'expérience client.

Cette approche est un changement de paradigme, car elle oblige à avoir un regard externe sur l'entreprise, contrairement au marketing, où le client intervient en validation. Ce passage de l'orientation client à l'inspiration client s'appuie sur une approche empathique qui met véritablement le client au cœur de l'entreprise, intervenant très en amont dans la conception.

⁶. Nous remercions Pierre Daems pour sa contribution au modèle des 7 C[®].

Les 7C[®] sont une approche en sept temps qui se compose de méthodologies, d'outils et de recommandations pour mener à bien un projet de transformation (« Changer »). Ces temps, qui peuvent être linéaires dans le cas d'une refonte globale d'expérience client, peuvent aussi être traités individuellement dans le cas de projets aux périmètres plus réduits. Si ces temps sont chronologiques, le « C » d'entrée dépend de la culture de l'entreprise. À des entreprises qui ont intégré le design comme culture, le « C » de captation sera un prérequis en amont de la définition du projet. Ces temps sont itératifs, le processus de conception de l'expérience client s'appuyant sur le design n'étant pas linéaire. Ainsi, certaines entreprises souhaiteront d'abord s'appuyer sur le « C » de cocréation avant d'identifier des projets pour redérouler les différentes phases de conception du projet. D'autres entreprises, partant de la stratégie et de la vision, préféreront connecter valeurs d'entreprises, de marques et les grands chantiers stratégiques à des plans d'actions.

Temps 1 Capter les enjeux

L'expérience client est un territoire complexe où de nombreux paramètres, acteurs, moyens et conditions de réalisation de l'expérience entrent en jeu. Il s'agit pour l'entreprise entamant une démarche expérience client de chercher à savoir où elle en est par rapport à un ensemble d'enjeux et d'opportunités de natures différentes.

Humains, managériaux, technologiques, organisationnels, structurels ou contextuels, ces enjeux identifiés et captés sont le point de départ de la démarche expérience client. Ceux-ci sont pris en compte dans leur ensemble, en adoptant un cadre holistique, pour le potentiel qu'ils représentent : les problématiques et les symptômes de ces problématiques qui thématiseront la démarche expérience client à venir, les premiers enjeux source de victoires rapides, les enjeux source d'enchantements, les enjeux d'optimisation ou d'innovation.

L'empathie est une dimension essentielle de l'expérience client : comprendre l'humain, clients et collaborateurs, est la première condition de succès de l'expérience client. Par une variété de stratégies, méthodes et outils, les démarches expérience clients placent, par nature, au cœur des projets les besoins, aspirations, attentes, actions de ces utilisateurs, afin de pouvoir adopter leur point de vue dans la conception de l'expérience client.

Temps 2 Comprendre les clients et les collaborateurs

C'est ce changement de paradigme, d'une approche de l'expérience client pensée par l'entreprise à une expérience client vécue du point de vue du client, paradigme central à l'approche design de services, qui est nécessaire pour des expériences clients réussies.

Dans « Capter », on collecte une masse énorme d'informations qui va faire sens dans « Comprendre » : comprendre les clients et les collaborateurs encore une fois de façon holistique, en amont, pendant et après et sans œillères, mais surtout les comprendre dans ce qu'ils sont et représentent profondément. Les méthodologies et outils de « Comprendre » visent à représenter de la manière la plus visuelle possible la complexité des situations identifiées dans « Capter ».

Temps 3 Coconcevoir l'expérience client

Coconcevoir l'expérience client représente un changement d'échelle de conception produit-service-système-expérience par rapport à une conception en silos des produits, des services et des systèmes associés : elle peut impacter l'ensemble de ces dimensions.

Coconcevoir répond à un enjeu d'innovation pluridisciplinaire pour adresser la complexité de nos sociétés et de notre environnement et réunit différentes pratiques et méthodologies, le design de services et les méthodes collaboratives de créativité (brainstorming, par exemple) et d'innovation. Coconcevoir est un changement de culture dans la manière de concevoir, une approche décloisonnée, qui constitue un prétexte de langage commun et aboutit à des continuums d'expériences, des moments tangibles d'expériences et leurs points de contact, processus et actions associées. C'est aussi

une dynamique mobilisatrice des équipes et des partenaires.

Temps 4 Connecter à la stratégie et à la culture de l'entreprise

Connecter à la stratégie et à la culture de l'entreprise est un temps essentiel d'alignement qui consiste à prendre la plateforme de l'expérience comme outil de filtrage pour sélectionner les moments tangibles d'expérience qui seront implémentés et prioriser les décisions. De cette manière, l'expérience client et son impact sur les politiques, process, technologies et communications deviennent un critère de décision à part entière. Il s'agit ainsi non seulement de maintenir un flux constant de projets destinés à améliorer l'expérience client, mais aussi de réviser régulièrement le statut et les métriques du programme expérience client pour piloter le niveau d'atteinte des objectifs business et ajuster les tactiques et les budgets si nécessaire.

Temps 5 Collaborer pour délivrer l'expérience

La dimension RH de l'expérience client permet de faire le lien entre l'expérience voulue et l'expérience

livrée, permettant ainsi de réduire l'écart entre l'intention et l'exécution. Pour ce faire, la sélection des collaborateurs se fait essentiellement sur la base de leurs valeurs orientées client et de leur capacité à délivrer la stratégie expérience client. « *Hire for passion* » est le mantra de nombreux champions de l'expérience client, la compétence métier suivra. La contribution des collaborateurs renforce la culture expérience client qui se diffuse grâce aux histoires de bonnes pratiques, à la mise en œuvre de rituels et de routines et à l'utilisation de récompenses et de célébrations informelles pour mettre en avant les meilleurs comportements orientés client.

Temps 6 Chiffrer la performance

Le pilotage de l'expérience client passe par la définition d'un cadre de mesure en lien avec les perceptions des clients et consistant dans toute l'organisation (circuits, BU...). Il s'articule autour de plusieurs systèmes de métriques qui montrent comment chaque groupe, rôle et individu dans l'organisation contribue à la qualité de l'expérience client. L'analyse des tableaux de bord permet ensuite d'identifier des différences de qualité parmi les segments de clients clés, les tâches (acheter un produit, obtenir un service...) ou des aspects de l'expérience (gentillesse du personnel) et de modéliser des relations entre les drivers de la qualité de l'expérience (rapidité, pertinence...), la perception des clients de leurs

expériences (facile, fiable...) et les résultats en termes de business (augmentation des ventes, nombre d'appels au call-center...).

Temps 7 Changer : coordonner et pérenniser les actions

Chaque fois qu'un changement est approuvé par une politique, un process, un produit, une technologie ou un autre système qui affecte l'expérience client, il convient de redessiner de manière proactive l'expérience pour prendre en compte le changement, organiser l'entreprise autour du client et de l'expérience vécue, mettre en place les instances

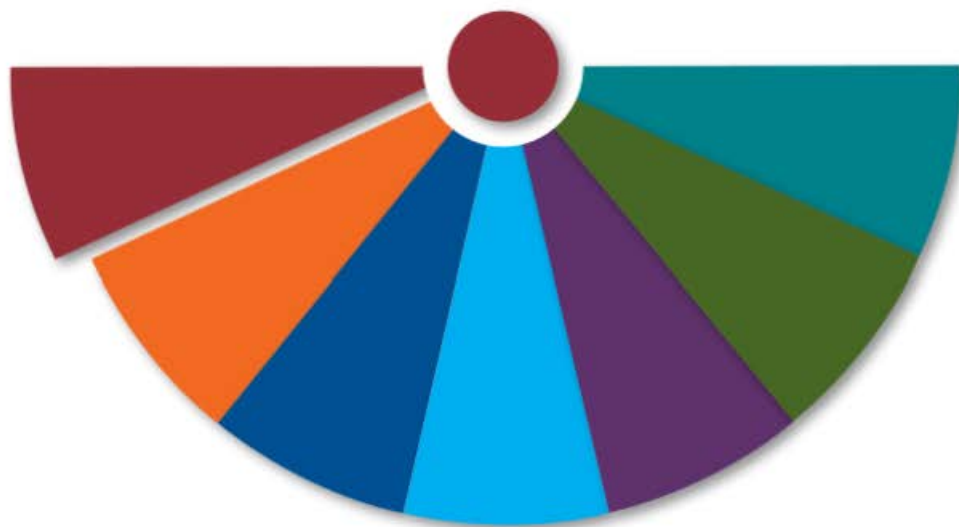
nécessaires au pilotage et responsabiliser les équipes pour plus d'autonomie.

Parce qu'elle ne se contente pas de modifier l'expérience livrée au client, l'expérience client en tant que discipline permet à l'organisation de redéfinir son activité et le business model qui va avec dans une logique de transformation pour ses clients et ses collaborateurs.

« *L'expérience client en tant que discipline permet à l'organisation de redéfinir son activité et le business model qui va avec.* »

TEMPS 1

CAPTER LES ENJEUX



**Capter en regard croisé les enjeux de l'entreprise et les enjeux clients et, plus généralement, de l'écosystème de l'entreprise. Créer un socle de connaissance commun à partager à l'interne.
Parler une seule langue : celle du client.**

LES RÈGLES

- Pas d'*a priori* ni de jugement qui limiterait la captation.
- Une approche pluridisciplinaire et collaborative.
- La captation est à tous les niveaux, expérience client, organisation, culture, suivant l'échelle du projet.
- Chaque point de vue des acteurs est à considérer et à adopter sans jugement préalable.
- Un véritable processus de création de connaissance de l'expérience client en interne, à créer ou à stimuler et à manager.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La phase de captation permet de construire un socle commun de connaissances pour développer et partager une même compréhension de la démarche expérience client engagée. Ces connaissances sont à la fois existantes, dispersées dans l'organisation, à consolider à travers les différents silos de l'entreprise et nouvelles. La phase de captation initie le management de connaissances client tout au long du projet ou participe d'un processus permanent plus large conduit dans l'organisation. Cette étape s'appuiera, par exemple, sur les outils de « voix du client » quand ceux-ci existent, d'autres sources de données de comportements issues des interactions du client avec l'expérience.

LES ENJEUX

Identifier les différentes dimensions à capter

Capter est une aventure exploratoire. Relative à un périmètre de projet, cette plongée s'effectue dans les différentes dimensions de l'entreprise, de son écosystème, de l'expérience client, à travers différents filtres : organisationnels, culturels...

Des filtres au sein desquels de nombreux paramètres, acteurs, moyens et conditions de réalisation de l'expérience client sont à prendre en compte dans cette étape. Il s'agit pour l'entreprise de chercher à savoir où elle en est par

rapport à ces éléments, qui forment un ensemble d'enjeux de natures différentes : humains, managériaux, technologiques, organisationnels, structurels, contextuels.

Pour mener à bien la captation, il s'agit d'en identifier d'abord les parties prenantes qui vont la produire et celles qui vont y contribuer. Un temps souvent mené avec le soutien des comités de direction, car stratégique et décloisonnant. Et *a minima* pilotée par les acteurs projets capables de mobiliser les acteurs clés identifiés et le jeu de ces acteurs qui concourent à la conception, la production, la livraison et la perception de l'expérience client.

Suivant l'échelle du projet sont conviés tout ou partie de ses membres, l'équipe projet de l'entité, le ou les chefs de projet, les représentants métiers et fonctions supports, acteurs hors organisation de l'expérience client. C'est un changement de culture qui croise une approche « top-down », avec une vision stratégique du cadrage à une approche « bottom-up » avec une contribution des acteurs à tous les niveaux de l'entreprise. Son pilotage a un objectif central : décloisonner les silos d'expériences de services, en adoptant le point de vue de l'ensemble des parties prenantes de l'expérience client. Pour cela, il s'agit, pour les acteurs dont la connaissance de l'expérience client a tendance à être consolidée « en chambre », de reconnecter en interne le top management et ses concepteurs à la réalité vécue et perçue.

« *Décloisonner les silos d'expériences de services, en adoptant le point de vue de l'ensemble des parties prenantes de l'expérience client.* »

On passe d'une classique connaissance de l'expérience client quantitative, si ce n'est purement axée sur les processus, à une captation dite « qualitative » de l'ordre du vécu.

Croiser ces données quantitatives existantes avec des connaissances « qualitatives » permet de générer une captation sans *a priori*, sur les éléments produits, perçus et vécus de l'expérience client. Il s'agit de ne pas seulement observer un utilisateur d'un seul point de vue.

Le croisement des connaissances de chacun des points de vue des acteurs et l'adoption de leur regard lors de cette captation terrain agissent comme un faisceau de convergence des enjeux et des opportunités.

La captation s'opère aussi sur de nouveaux territoires, comme de nouvelles expériences clients liées à de nouveaux produits, services, offres. Dans le cadre de ce type de démarches prospectives à moyen et long terme, les jeux d'acteurs potentiels et de nouveaux territoires business sont questionnés.

Dans son ouvrage *Lean Startup*¹, Eric Ries invite, par exemple, les organisations à adopter des boucles d'apprentissage accélérées et développe la notion de « connaissance validée ». Ainsi, l'entreprise qui teste l'aspect minimum viable d'une expérience client doit en mesurer les retours utilis-

1. Eric Ries, *Lean Startup*, Village mondial, 2012.

teurs et un ensemble d'autres apprentissages (business models...), accélérant la captation et le management des connaissances liées.

Une approche empathique

La captation repose sur un ensemble de méthodologies et d'outils souvent à la croisée du design et de l'ethnographie permettant l'empathie. Comprendre l'humain, les clients et les collaborateurs, est la première condition de succès d'une démarche expérience client. Celle-ci place par nature les besoins, les aspirations, les attentes, les actions de ses utilisateurs au cœur des projets afin de pouvoir adopter leur point de vue, par une variété de stratégies, de méthodes et d'outils.

Demain, avec l'Internet des objets, des environnements d'expérience client pourraient devenir empathiques, participant de la production de données qualitatives (par exemple, connaître ou pouvoir déduire l'émotion des utilisateurs en contexte...) nécessaires à cette phase.

Différents enjeux à capter

Une catégorisation des enjeux est progressivement effectuée, permettant de faire émerger les thématiques, les problématiques, les causes et les conséquences de l'expérience client. La synthèse créative permise par le design

autorise dès le temps de captation de formuler et d'identifier différentes formes de réponses et d'actions d'optimisation en adoptant la posture du « Et si... ? ». Elle favorise des gains rapides et faciles à moyen et long terme participant de démarches d'amélioration continue, par exemple, ainsi qu'un certain nombre d'intuitions de zones de valeurs à explorer.

Différents niveaux d'enjeux sont à prendre en compte dans la captation, à la fois les enjeux externes pour l'entreprise, au sein de son écosystème, les enjeux internes de ses collaborateurs et les enjeux clients, qui sont parfois communs, souvent divergents.

La captation est un temps de création de connaissance commune, véritable opportunité de collaboration au sein d'une démarche expérience client.

L'utilisation de l'approche design contribue à l'évolution des stratégies de captation quantitatives/qualitatives des entreprises, donnant toute sa place à la dimension humaine et aux émotions. Les études marketing ne répondant plus aux enjeux de compréhension des clients (cf. « Temps 2 – Comprendre les clients et les collaborateurs », p. 75).

Du point de vue du design, il est difficile de s'arrêter à la simple observation dans la phase de captation qui sera aussi l'opportunité d'émettre rapidement des hypothèses.

En étant face aux enjeux existants, le design accélère dans cette exploration les allers-retours entre identification et formulation de problème et premières hypothèses de concepts.

LE TEMPS « CAPTER » EN ACTION

Les étapes

Ce temps se pilote non seulement suivant le niveau de maturité de connaissance de l'entreprise de son expérience client, celle-ci déterminant le juste dimensionnement de cette étape, mais aussi selon le type de démarche, qu'elle soit interne à une organisation, ou une démarche ouverte réunissant des partenaires et un écosystème, conditionnant le recrutement et la gestion des rôles.

Cette captation peut s'opérer sur des territoires « connus » par

l'entreprise : autour d'une expérience client existante, de ses produits, services, offres. Elle recompose alors les connaissances issues du point de vue de l'ensemble des utilisateurs, une vision globale nouvelle pour ces entreprises afin de les améliorer et d'identifier de possibles enjeux d'innovations. Prerequisite indispensable autant qu'enjeu, car elle est le fondement même de l'expérience client, avant de démarrer le temps « Capter » : faire de l'expérience client un *continuum*.

FAIRE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT UN CONTINUUM

La particularité d'une démarche expérience client est qu'à l'inverse d'un pilotage précis de création de connaissances

sur un aspect de l'expérience, c'est un pilotage général et ouvert, systématique, bien souvent un rattrapage de la connaissance de l'expérience client, qui s'opère dans ce temps de captation. En effet, l'expérience client est perçue comme un *continuum* émotionnel du point de vue de l'utilisateur. Les améliorations continues ou démarches d'innovation sont intimement liées à l'ensemble de la temporalité de l'expérience, peu connue dans sa globalité.

« Prerequisite indispensable autant qu'enjeu, car elle est le fondement même de l'expérience client : faire de l'expérience client un continuum. »

Des éléments de l'expérience peuvent être observés à un instant clé et impacter l'ensemble du *continuum*. Par exemple, le simple moment de synchronisation d'une application avec un service tiers trop douloureux rend complexe l'utilisation d'un

objet connecté et participe de l'abandon de l'objet. Lors d'un séjour aux sports d'hiver, l'arrivée en gare à une station de ski et la complexité de l'achat de billet pour le bus qui monte à la station peuvent faire décider au voyageur de changer de destination une prochaine fois. Adoption, usage, satisfaction, l'équipe de captation portera suivant un cadre-projets différents niveaux d'attention sur les éléments captés.

Bien questionner, choisir ou définir et identifier le *continuum* de l'expérience client garantira l'angle de synthèse le plus pertinent des démarches de captation. Celui-ci permet de créer à un instant *t* une vision générale et une vision commune pour l'ensemble des parties prenantes. Bien

souvent, ce *continuum* est à définir dans la phase même de captation pour des démarches exploratoires, à redéfinir dans le cadre de démarche de régénération d'expérience client, de nouveaux *continuum*s pouvant remplacer d'anciens.

Plusieurs itérations de cette étape seront parfois nécessaires, les autres étapes contribuant à de nouveaux regards enrichissants. Cet instantané est nécessaire pour naviguer en tout état de cause dans l'expérience client et permettre une exploration ouverte, puisque, par nature, les réponses qui seront trouvées ne sont pas connues à l'avance. La phase de captation construit cette vision globale, qui va contribuer à nourrir la feuille de route du projet.

L'ensemble des dimensions de l'expérience client est exploré pour identifier ce qui fonctionne, ce qui satisfait, ce qui enchante ou non et les opportunités d'amélioration continue et d'innovations qui en découlent.

La captation *in situ* de l'expérience client permet, tout en purgeant les visions de chacun, de replacer au cœur des réflexions le quotidien véritable vécu par les utilisateurs. Et, souvent, de rapprocher les perceptions entre le monde du management et le monde des opérations.

Ces enjeux identifiés et captés sont le point de départ de la démarche. Ceux-ci sont pris en compte pour le potentiel qu'ils représentent. Ils sont étudiés selon leur degré d'importance du point de vue du client, de l'entreprise, des objectifs d'optimisation, d'innovation de services et d'expérience qui en découlent.

Une fois ce prérequis validé, quatre étapes clés sont nécessaires :

- ▶ identifier la situation de l'entreprise en regard du projet ;
- ▶ préparer la captation avec l'entreprise, ses collaborateurs et les partenaires projets ;
- ▶ plonger dans l'expérience client/utilisateur ;
- ▶ valider le socle de connaissance nécessaire au projet.

IDENTIFIER LA SITUATION DE L'ENTREPRISE EN REGARD DU PROJET

Il s'agit d'identifier les enjeux en matière de connaissance pour le projet et d'identifier ce qui est déjà disponible au sein de l'entreprise de ce qui nécessitera une démarche de recherche. C'est le début d'itérations de création et de management des connaissances liées au projet. Les premières étapes de captation permettent de mieux appréhender un périmètre de recherche à géométrie variable, en fonction des besoins projets identifiés.

En amont, un ensemble d'informations sont déjà disponibles au sein de l'entreprise. Il s'agit :

- ▶ **de définir une échelle commune d'observation, en validant le cadrage projet.** Alternativement, cette phase de captation peut permettre de mieux définir un périmètre projet. Une phase de purge en amont de la captation évitera les blocages liés à la culture de l'entreprise, qui pourraient être dus à des enjeux de transparence, de pression du quotidien, liés aux objectifs business et aux objectifs d'expérience client. Par exemple, laisser le passage d'un système informatique à un autre, exclure certaines zones d'expérience plutôt que de l'inclure avec différents objectifs à court et moyen terme ;

- ▶ **d'identifier les sources humaines et documentaires** de connaissances et d'informations existantes, visions stratégiques d'entreprises, veille sur les sources et contenu en lien avec la thématique projet... Une série de documents internes et externes, existants ou produits pour la démarche, sont alors capitalisés et structurés en base documentaire. Celle-ci peut comprendre la veille sur les acteurs et leurs problématiques, l'organisation, la RH, la marque, la segmentation, les signaux faibles identifiés. Des acteurs externes ont pu être conviés au projet au moment de la définition de son périmètre et compléteront ces éléments ;
- ▶ **d'identifier et de cibler un premier cercle de parties prenantes expertes.** Ce premier cercle, au fil de la captation, est amené à évoluer pour intégrer de nouveaux acteurs pertinents identifiés pendant les échanges (par exemple, des partenaires externes à l'entreprise). Il représente une première sélection d'apporteurs de connaissances incontournables en regard du projet d'expérience client mené ;
- ▶ **de compléter l'équipe de captation en fonction du projet** en la renforçant de ressources internes ou externes comprenant ethnographes, designers, consultants et experts thématiques ;
- ▶ **d'identifier les moyens à utiliser suivant la nature des différentes captations.** Ces moyens prennent la forme de formats collaboratifs entre les différents acteurs du projet (collaborateurs), d'interviews individuelles pour creuser en profondeur des enjeux perçus et de remontées

anonymes des équipes terrain. Différents moyens permettent aux équipes de contribuer en présentiel ou en ligne et sous les différentes formes pertinentes d'information (partage de verbatims, photos...). La « data », données utilisateurs, contextuelle, relevée par un ensemble de canaux (objets des utilisateurs, environnements de services...), est appelée à devenir une expertise centrale à construire.

Cela est lié au fait que l'utilisateur est toujours en situation de multiconsumation de services dans un environnement donné – comme converser au téléphone au moment de passer en caisse au supermarché ou pendant une opération

L'IMPORTANCE DU COLLABORATIF DANS LA CAPTATION

Selon la maturité de l'acteur qui entame une approche expérience client, entreprises, start-ups et la complexité du cadre du projet, la captation prendra différents niveaux de profondeur et différents écosystèmes :

- les écosystèmes d'une expérience de services que l'entreprise maîtrise/contrôle ;
- les écosystèmes d'une expérience de services partagés ;
- les écosystèmes d'une expérience de services multi acteurs où les convergences, divergences et différences d'intérêts seront à cartographier.

à un guichet de La Poste. L'identification de l'un de ces moments, par exemple, a permis à Nike et à Apple de concevoir pour les joggeurs une expérience croisant leurs deux marques, Nike+. Cette application permet à la fois une écoute de la musique dynamique sur iTunes en fonction des rythmes de courses et de communiquer des informations au coureur tout au long de sa course. Ce moment sera plus tard identifié par d'autres acteurs comme Run Keeper en tant que verticale pure de service et nouveau moment communautaire. C'est une transition intéressante à observer et autour de laquelle s'inspirer pour identifier des moments de captation stratégiques de cocréation de valeur, ainsi que les transitions de formes et business models liés.

Différentes stratégies de captation sont possibles et complémentaires :

- ▶ l'observation fine de l'expérience client, empathique, émotionnelle ;
- ▶ l'observation *in situ* au sein des différentes temporalités de l'expérience ;
- ▶ le suivi silencieux des utilisateurs sur des séquences complètes de leurs parcours (le *shadowing* est le terme employé par la communauté du design de services pour désigner cette action) ;
- ▶ la simulation de jeu de rôles sur le parcours client, permettant de se projeter dans des personnages inspirés d'utilisateurs extrêmes, caractérisant des usages émergents ou spécifiques, pour produire des parcours utilisateurs singuliers. Par exemple, l'utilisation d'une combinaison simulant

le vieillissement pour identifier les points de souffrance d'une expérience ;

- ▶ l'adoption du point de vue client, nourri des données quantitatives et qualitatives issues des premières phases de captation, pour aiguïser le regard des observateurs ;
- ▶ l'observation contextuelle des usages. En effet, le territoire d'une expérience de services, regardé du point de vue de l'utilisateur, est souvent un contexte de multiconsumation de services (être au téléphone au moment d'un achat de ticket de métro, par exemple).

Les données quantitatives et les premiers partages de connaissances portés par le groupe de captation peuvent permettre de prioriser, mais celle-ci doit aussi savoir rester libre de cette priorisation, pour éviter les effets d'autocensure.

Il s'agit de réaliser un diagnostic interne (performance, organisation, management, culture/mobilisation, maturité) et un diagnostic externe (concurrence, positionnement de l'offre sur le marché dans une logique de concurrence élargie, positionnement de la marque, grandes tendances du secteur...).

Quelques grandes familles de problématiques au sein desquelles classer les enjeux observés :

- ▶ la différenciation (par l'optimisation, par l'innovation) ;
- ▶ la satisfaction client (qualité rationnelle) ;
- ▶ l'émotion client (enchantement, surprises, ou *delight* aux États-Unis, les entreprises empruntent différents termes) ;

- ▶ l'innovation de l'offre et des business models (objectif et moyen) en cours, provoqués par une contrainte ou par stratégie ;
- ▶ les problématiques de responsabilité sociale et environnementale ainsi que les réglementations ;
- ▶ les contraintes liées au jeu d'acteurs ;
- ▶ les transformations technologiques et d'usages, d'un écosystème ou plus généralement celles qui tendent à devenir des références et des attentes cross-industries (phénomène d'« ubérisation » des services) ;
- ▶ les capacités d'adaptation de l'entreprise, en matière de culture et d'organisation.

Dans le cadre de projets complexes, multiacteurs, la phase de captation nécessite de connecter les différents territoires qui seront en jeu. Les approches collaboratives sont alors essentielles pour créer efficacement un territoire partagé, capté avec des grilles communes.

« Les approches collaboratives sont essentielles pour créer efficacement un territoire partagé, capté avec des grilles communes. »

PRÉPARER LA CAPTATION AVEC L'ENTREPRISE, SES COLLABORATEURS ET LES PARTENAIRES PROJETS

Parce que les collaborateurs sont sollicités pour réaliser la consolidation et les phases d'observation menant à la création de connaissances dans cette étape, ils en découvrent aussi la démarche par le faire.

Il s'agira pour l'organisation de capitaliser sur les nouvelles compétences et (méta) connaissances pratiques et méthodologiques liées à la démarche pour les diffuser dans l'organisation. La phase de captation réunit l'ensemble des données quantitatives pertinentes au projet,

issues des études marketing, baromètre de l'expérience client, études terrain, avec les éléments qualitatifs issus de cette captation empathique.

Les symptômes observés sont les manifestations de problèmes parfois plus complexes, au sein de l'expérience client. Cette phase permet une réelle compréhension de fond sur toutes les dimensions de l'entreprise, de son écosystème existant et potentiel et d'adopter le juste temps d'observation avec précision.

LES NOUVELLES PRATIQUES DE LA CAPTATION DE LA « VOIX DU CLIENT »

Les outils et dispositifs de tableau de bord de l'expérience client permettent aux entreprises de consolider ces compréhensions générales, mais la captation des usages *in situ* de l'expérience produit un ensemble de données qualitatives difficiles encore à automatiser.

Ces captations combinent un regard humain connectant les différentes dimensions de l'expérience client, telles que ne le permettent pas encore ces tableaux de bord sous leurs formes actuelles.

La compréhension fine des clients et utilisateurs est une réalité proche pour les entreprises qui le souhaitent, notamment par une meilleure gestion des données et

la création de nouvelles données. Des innovations émergent sur l'ensemble des canaux.

Cette révolution est en transition. En magasin, par exemple, avec l'arrivée de l'interaction et de la compréhension du client en contexte, permises notamment par les *nearables*, balises proches connectées permettant de nouvelles interactions avec les clients. Si les premières formes d'interactions restent des messages personnalisés poussés aux clients géolocalisés sur leurs téléphones mobiles, ces objets sont la manifestation d'une plus grande granularité d'interaction et donc de captation avec les clients.

PLONGER DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT-UTILISATEUR

Il s'agit, sur une expérience client donnée, d'en observer ses composantes clés. Pour une expérience de consommation de crédit, par exemple, l'ensemble des artefacts de la relation client, points de contact, courriers types, enregistrements vocaux, conversations...

Suivant la profondeur de captation et le périmètre du projet, ce sont ainsi autant de parcours point par point à capter et à aligner.

La captation étape par étape d'un parcours client, du point de vue de l'utilisateur, s'exerce très souvent en omnicanal, en lien avec le contexte d'usage de l'utilisateur (espace physique, mobile, Web), afin de permettre l'observation des parcours de plus en plus non linéaires.

La captation permet d'identifier les ruptures d'expériences existantes ou les incohérences entre les différents canaux de l'expérience client et dans ses différents moments. Ces ruptures sont observables tout au long de la chorégraphie de services, dans l'enchaînement des différents processus et points de contact².

Les comportements utilisateurs sont en passe de devenir modélisables en contexte et prédictifs dans une certaine mesure. Snips s'interroge, par exemple, sur la prédiction de la dépression avant qu'elle n'arrive via le comportement social de l'utilisateur, en s'appuyant sur la donnée mobile. C'est une perception indirecte de ce que l'utilisateur ressent.

2. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le lien suivant : www.experienceclient.info/#cartographie.

UNE INTERACTION SIMPLIFIÉE

par **Rand Hindi**
FONDATEUR DE SNIPS

Snips, qui à ses débuts se centrait sur l'analyse de données appliquées aux villes intelligentes, a réalisé que ce n'était que la conséquence d'une intelligence à intégrer dans tous les objets au quotidien. Une intelligence artificielle travaillée à la fois comme la capacité de s'adapter à un contexte et la compréhension de ce contexte des utilisateurs en action pour proposer de manière pertinente le prochain contenu nécessaire pour l'utilisateur, à travers quelque service que ce soit.

Il s'agit de donner un raccourci à l'utilisateur vers le contenu pertinent à l'intérieur de n'importe quel service. Aujourd'hui avec de l'hyperlien et demain d'autres technologies, Snips conçoit d'un côté l'interface utilisateur, de l'autre, l'API d'intelligence contextuelle sur lesquelles pourront s'appuyer demain les services comme un nouveau canal.

Si, aujourd'hui, il existe une limitation au niveau de l'accès au contexte, du fait d'un ensemble d'informations non partagées, avoir accès demain à ces informations

permettra d'avoir une véritable expérience de service contextualisée et unifiée entre un ensemble de services, simplifiant du point de vue de l'utilisateur son interaction avec l'ensemble de ces services.

Toute la difficulté réside dans le fait de créer de la résilience à travers une expérience utilisateur sans avoir trop de coût dans la fluidité. Aujourd'hui, c'est déjà 80 % des scénarios qui peuvent être anticipés, les 20 % restants nécessitant d'avantage d'attributs de contexte (par exemple, savoir que c'est un apéro entre amis qui vous aura mené dans tel quartier, plutôt qu'un apéro entre collègues, permettant de préciser les scénarios possibles à la prochaine étape).

L'un des axes de développement de Snips est de devenir une API, une couche d'intelligence. Nouveau canal de distribution pour smartphone, pour voiture connectée et autres supports, « Snips Connect » donnera la capacité d'ajouter une couche d'intelligence contextuelle à n'importe quelle expérience client demain.

Nous pensons que le contexte est modélisable et prévisible avec le bon niveau d'information, nous permettant de prédire un ensemble de scénarios de manière fine. La clé sera d'identifier l'événement ou la série d'événements qui font reconverger la probabilité de réalisation d'un scénario précis. Il s'agit de mieux comprendre l'homme pour concevoir réellement des expériences centrées utilisateur et contextualisées.

Le temps « Capter » tel que nous le concevons aujourd'hui repose sur une nécessaire empathie dans l'observation pour placer l'humain au cœur de la démarche et faire sens de l'ensemble des données non structurées qui recompose le *continuum* de l'expérience client. Et ainsi inclure l'ensemble des dimensions sensorielles à la compréhension de l'expérience client. Demain, d'autres données seront observables et s'intégreront à cette perception holistique encore

pertinente à date. Ce qui se joue à notre époque en termes de captation fine des utilisateurs impactera l'ensemble des autres temps mentionnés dans le livre, notamment une accélération entre les différents temps.

Différents territoires de captation, différentes temporalités, hors des sentiers battus

La captation d'expérience client hors processus de l'organisation et telle qu'elle est vécue par le client est nécessaire pour cartographier l'ensemble du périmètre vécu et perçu. Elle permet d'envisager les moments qui n'appartiennent pas à l'expérience client à proprement parler, mais qui pourtant l'impactent.

Dans l'expérience client perçue et délivrée, la réalité est parfois différente des scripts de services initialement prévus. C'est d'ailleurs cette liberté octroyée aux équipes par le management ou prise et assumée par les équipes terrain qui permet aux clients de vivre le service, dans des situations souvent hors scripts. Les situations de « hack » de l'expérience client contiendront les enjeux auxquels les équipes et les clients font face, ainsi que leurs pratiques et usages qui sont autant d'opportunités de réponses déjà développées et desquelles s'inspirer. Les urbanistes appelleraient ce type de « hack » le « chemin préféré », coupant la route goudronnée pour raccourcir leur trajet.

« *Demain, d'autres données seront observables et s'intégreront à cette perception holistique encore pertinente à date.* »

Cherchez à capter dans votre organisation tous ces moments qui vous rappellent cette analogie pour trouver de la valeur, là où l'expérience client semble complexe à certains utilisateurs au point qu'ils la transforment sciemment, clients ou collaborateurs. Les « utilisateurs extrêmes » s'observent dans ces situations et sont source d'innovation. Grâce à eux, on peut capter des points de souffrance, source de causes plus profondes.

Différents formats de captation
Plusieurs types de formes et stratégies de captation seront parfois nécessaires pour mener à bien ce temps, en voici quelques exemples, donnant lieux à différents formats :

- **l'immersion *in situ*.** La communauté du design de services a développé différents formats pour réaliser des immersions *in situ* performantes. Le *shadowing*, par exemple, devenir l'ombre de l'utilisateur, l'observer silencieusement tout au long de son expérience en adoptant son regard, celui du client, du collaborateur, d'un partenaire, place l'observateur au cœur de l'ensemble de l'expérience client vécue. Ce *shadowing* peut même être complété de jeu de rôle pour se mettre encore plus dans la peau du client (par exemple, par l'adoption de dispositifs tels que des combinaisons de vieillissement pour percevoir en finesse les enjeux des seniors en matière de mobilité, vision, perception...). Parfois, ce sont des immersions de plusieurs

semaines, ou mois, qui pourront être réalisées pour des projets complexes, comme au sein de marché émergents de pays en croissance. Un ensemble de méthodes est disponible sur le site du livre ;

► **des ateliers collaboratifs autour de parcours clients.**

Une captation collaborative des employés qui leur permet de croiser leur connaissance de l'expérience client au quotidien autour de la cocréation d'un parcours client ou de la trame validée ;

► **des temps de captation éclair ou à court terme.** Une captation accélérée combinant différents formats (interviews, *shadowing*) et s'appuyant sur la collaboration des équipes, pour une remontée simultanée (sur plusieurs pays, sites...) sur plusieurs jours ou semaines ;

► **les plates-formes digitales de captation à grande échelle.** S'appuyant sur des outils existants de « voix du client », ou sur des plates-formes créées sur mesure, ceux-ci permettent de partager des observations et connaissances liées à l'expérience client et de structurer la remontée de problématiques ;

► **la captation permanente.** Comme évoqué précédemment, les données personnelles des utilisateurs vont être de plus en plus collectées et être le terreau de remontées d'informations incessantes. L'organisation peut alors se structurer pour être un récepteur-émetteur en continu afin de raccourcir les phases de conception et d'innovation.

Les outils de captation permanente telle que la « voix du client », les tableaux de bord expérience client intégrant les

éléments qualitatifs sont amenés à beaucoup évoluer ces prochaines années sous l'effet du Big Data (cf. « Temps 6 – Chiffrer la performance », p. 161).

VALIDER LE SOCLE DE CONNAISSANCE NÉCESSAIRE AU PROJET

Conclure une démarche de captation sera nécessaire pour la poursuite d'un projet.

Mais cette phase pourra permettre d'engager des processus plus définis de captation, pérennes, qui peuvent faire l'objet de projets en soi, pour renforcer la résilience de l'entreprise par une meilleure connaissance client.

Les risques d'une captation incomplète sont avant tout une incompréhension des causes et des effets des problématiques observées, dirigeant l'énergie du projet sur les mauvaises pistes. Une bonne formulation des problématiques est essentielle.

Les outils

LA CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME, DES ACTEURS ET DES ENJEUX

Réaliser la cartographie va s'opérer en fonction d'une intention, d'un projet, d'un brief. Il faut accepter une vision plus large pour construire la cartographie de l'écosystème.

Parmi les éléments cartographiés :

- l'identification de tous les acteurs de l'environnement externe ;

« LA VOIX DU CLIENT » CHEZ LEROY MERLIN

par **Maria Flament**

RESPONSABLE DE « LA VOIX DU CLIENT », LEROY MERLIN

Notre démarche est née de la volonté des équipes d'être en capacité d'agir au bénéfice des clients, en les écoutant donc mieux, en partant de leurs avis et de leurs ressentis. Notre ambition est claire : être la référence mondiale de la satisfaction client en matière d'habitat. « La voix du client » (Voice of Customer, VoC) est donc née en même temps que la notion « d'habitat » (nous ne parlons pas de « client » chez Leroy Merlin). Mais, pour que cela fonctionne, il nous fallait mettre en place un système performant d'écoute – et de réponse – clients, avec une équipe au siège, mais surtout des équipes VoC implantées dans les différents magasins. La VoC, en effet, est d'abord une affaire locale, l'équipe du siège ne s'occupe que des affaires qui lui remontent en direct. Et, même dans ce cas, la solution est élaborée en lien avec le magasin, en étroite concertation : la décision est prise en commun, c'est fondamental pour nous. C'est là un autre marqueur important de notre culture.

L'équipe VoC que je manage au siège est donc garante d'un processus, elle veille à ce que toutes les remontées clients suivent un chemin clair avec, à l'issue, une réponse pertinente apportée à chaque client. Cinq jours après notre réponse, notre client est rappelé pour s'assurer que la solution qui lui a été apportée est satisfaisante. Si la réponse est « Oui », nous considérons qu'il est « rattrapé ». Cette notion de « client rattrapé » est très structurante dans notre culture, et nous parlons aussi de « CA rattrapé » versus « perdu ».

La question de la satisfaction client est ainsi toujours corrélée à notre activité commerciale, ce n'est pas un sujet « en plus », mais un sujet central pour notre pérennité. Cela pose ensuite la question de l'initiative et de la responsabilité de chacun. Pour Leroy Merlin, tout l'enjeu est donc de passer d'une culture produit à une culture client, et ce sont nos équipes qui vont rendre tangible ce basculement.

► leur relation entre eux et avec le système de valeurs de l'organisation, sa culture, les processus internes et la structure organisationnelle.

L'objectif est de prendre en compte le plus tôt possible l'ensemble des contraintes internes ou externes, comme la concurrence, les fournisseurs, les réglementations, les processus internes, la culture...

La cartographie de l'écosystème s'intéresse aux mécanismes qui aboutissent au choix des consommateurs, aux

événements et aux activités qui en font partie. En un mot, l'expérience du client dans ce qu'elle a de holistique et de complexe.

En partant d'une situation connue pour être source de frustration ou de souffrance pour le client et/ou les collaborateurs, elle favorise une approche qui met l'individu au cœur de la démarche de création et d'innovation du service ou d'amélioration des dysfonctionnements.

Stim, agence qui conçoit et applique des méthodes d'innovation de rupture (cf. « La génétique des objets ou comment créer de l'innovation disruptive », p. 108), développe le concept de « connaissance minimum viable » ainsi qu'un format de partage des connaissances accéléré du projet. Ce format, dans les phases de captation, permet d'acculturer les parties prenantes pour rapidement partager les connaissances existantes, capter les différents points de vue, construire une vision commune et faciliter le management des connaissances.

« *La cartographie de l'écosystème s'intéresse aux processus qui aboutissent au choix des consommateurs, aux événements et aux activités qui en font partie.* »

LA DOUBLE SYNTHÈSE ORGANISATION/ UTILISATEURS DES CONNAISSANCES

La phase de captation permet à l'entreprise de synthétiser et de créer une photo générale de l'expérience client à laquelle contribuent les différents outils de cette phase.

La double synthèse a pour objectif d'aligner du point de vue des utilisateurs et de celui de l'organisation l'ensemble des connaissances de l'expérience client pertinentes au projet, consolidées et produites. Les livrables pourront prendre la forme de remontées exhaustives de cette connaissance client. Cette double synthèse s'incarne généralement sur un « parcours client » ou d'autres formes de représentation de cycles d'expériences, un client « final » servant de clé de

lecture de la représentation générale, complétée en regard de différents utilisateurs « acteurs de son parcours³ ».

Elle peut être multimédia et se compose alors des différents matériaux utilisés pour générer les connaissances néces-

saires : interviews, verbatims utilisateurs, photos, vidéos, enregistrements, captures et séquençage de parcours au sein de points de contact digitaux, données qualitatives, quantitatives visualisées... Des représentations plus pré-

cises et détaillées, faisant état de plus grands niveaux de complexité, sont possibles suivant les périmètres des projets.

Ainsi, un cycle de vie produits/services pourrait être complété ou intégré à ces approches centrées utilisateurs, au-delà des étapes clés identifiées de l'expérience client. Les enjeux et les opportunités apparaissent ainsi clairement tout au long de cette représentation, en identifiant des poches cibles de création de valeur pour les différents acteurs et l'utilisateur final.

Si l'opération de synthèse créative a pu s'amorcer en phase de captation, facilitée par la présence de designers, ethnographes, ingénieurs et autres experts de la conception, c'est bien une étape en soi qui va prioriser les éléments critiques

3. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le lien suivant : www.experienceclient.info/#parcours

observés générant des axes stratégiques à explorer pour la suite. À la fin de ce temps, les différents points de souffrances, enjeux et opportunités de nature organisationnels, culturels, points d'opportunités (gains rapides...) sont alignés aux différentes étapes du parcours d'une expérience donnée.

DE NOUVEAUX INDICATEURS

La phase de captation aura pu faire émerger le besoin de nouveaux indicateurs et ainsi consolider des zones de connaissances manquantes identifiées lors de cette étape. Ces indicateurs mêmes pourront faire partie des éléments coconçus, prototypés et déployés en phase de coconception. Ils peuvent aussi être proposés en phase de captation, soit par emprunt d'outils existants, adoptés, soit par le développement d'outils faits pour l'occasion, rendus pérennes par la suite.

« *Le croisement des données qualitatives et quantitatives, opéré à travers l'observation de l'organisation du point de vue du client, transforme le regard de l'organisation.* »

DES OUTILS DE MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Lors de la phase de captation, différents outils et méthodologies existants ou manquants et donc à développer auront pu faire l'objet d'une découverte en interne, sur lesquels capitaliser. Les représentations citées précédemment auront

vocation, dans le futur, à devenir des véritables outils d'aide à la décision permanents, intégrés aux processus de management de connaissances de l'expérience client et en temps réel.

UN NOUVEAU REGARD SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

Difficile de rendre tangible l'impact que va opérer cette phase de captation par les acteurs du projet sur eux-mêmes. En tout cas, il y a régulièrement un avant et un après. Comme un concept clé dont on ne pourrait plus revenir en arrière, le croisement des données qualitatives et quantitatives, opéré à travers l'observation de l'organisation du point de vue du client, transforme le regard de l'organisation.

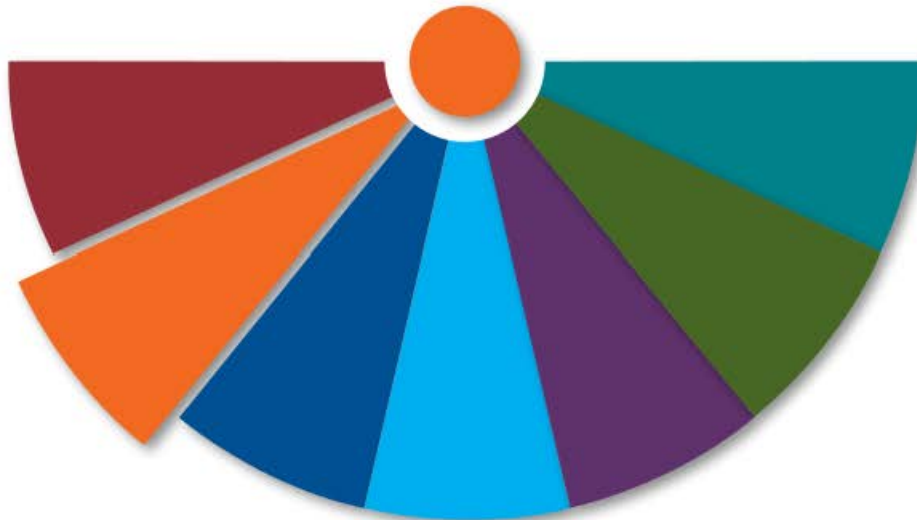


CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ La captation est une étape de création et de management de la connaissance client fine, combinant les dimensions livrées, produites, vécues et perçues de l'expérience client.
- ▶ La définition ou l'autodéfinition du bon périmètre de captation est un facteur clé de succès de la démarche de design et de management de l'expérience client.
- ▶ Recruter et faire évoluer les différents acteurs si nécessaire au fur et à mesure de la captation.
- ▶ L'ensemble des données non structurées consolidées dans la phase « Capter » prend le plus souvent forme en phase « Comprendre », en fonction des différents enjeux qui émergent.
- ▶ Développer une culture de la captation continue est une clé du succès pour piloter son expérience client vers plus d'innovation.

TEMPS 2

COMPRENDRE LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS



Par l'importance qu'elle accorde à la dimension humaine de la consommation, l'expérience client va plus loin dans la compréhension des clients et des collaborateurs, pour satisfaire à la fois leurs besoins exprimés et non exprimés.

LES RÈGLES

- Un ancrage dans le contexte sociologique de la consommation et de la vie du client et du collaborateur pour donner du sens.
- Une approche holistique autour de l'expérience telle qu'elle a été vécue par le client et qui inclut l'ensemble des interactions et des points de contact.
- La prise en compte des émotions pour expliquer les comportements.
- L'adoption d'une attitude empathique pour faciliter la compréhension des parties prenantes.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Si l'on parle de changement de paradigme à propos d'expérience client, c'est que les pratiques qui ont marqué le marketing des dernières décennies ne marchent plus : le « funnel » ou modèle de hiérarchie des effets (cf. p. 78), qui a servi de cadre méthodologique pour communiquer auprès des cibles et les convaincre d'acheter, est fondamentalement incomplet. Il lui manque une composante indispensable au réachat et donc à la fidélité : l'évaluation de la satisfaction. Ce qui fait que les stratégies d'acquisition étaient privilégiées par rapport aux stratégies de fidélisation est le poids très important des budgets consacrés à la conquête de nouveaux clients vs la rétention. Tant que la croissance était au rendez-vous, cette vision d'un client passif au comportement linéaire

a fonctionné : on pouvait toujours compter sur les nouveaux clients séduits par la promesse de marque pour remplacer les anciens qui partaient, déçus que celle-ci n'ait pas été tenue. Et si, en plus, le solde clients gagnés/perdus demeurait positif, c'était sans conséquence.

Mais aujourd'hui, du fait de la saturation des marchés, du ralentissement de la croissance, de la concurrence exacerbée et de l'hyperindividualisation des comportements, cela ne marche plus. Pourquoi ? Parce qu'en se concentrant sur la concurrence et leur part de marché, les entreprises ont déployé des programmes d'amélioration de la qualité comme Six Sigma qui ont tellement bien fonctionné qu'ils ont fait de la qualité une commodité, ont rendu les marques comparables entre elles, ce qui a eu pour effet de les banaliser. Et qui dit banalisation dit comparaison par le prix. La

baisse du prix pour favoriser la préférence des clients devenus résistants à tous les autres leviers a entraîné dans sa chute l'essentiel de la valeur pour le client, et ce afin de maintenir la sacro-sainte marge garante de la rémunération de l'actionnaire... La concurrence par le prix a entraîné les marques dans une spirale déflationniste qui a eu des effets dévastateurs sur l'expérience vécue par les clients et collaborateurs.

De plus, grâce à Internet et aux réseaux sociaux, le client a pris le pouvoir et devient la principale source d'information

d'autres futurs acheteurs/consommateurs. Alors que l'usage du produit/service était davantage considéré comme la conclusion d'une série d'événements dont l'achat était la dernière étape, il reprend aujourd'hui des couleurs grâce à la place centrale qu'il occupe dans l'évaluation par les clients/utilisateurs. On parle de boucle de la prescription quand l'évaluation qui marque généralement la fin d'un parcours client pour un individu devient la première étape pour un autre.

« *La concurrence par le prix a entraîné les marques dans une spirale déflationniste qui a eu des effets dévastateurs.* »

La boucle de la prescription



Traduit de Mark Stickdom et Jakob Schneider, *This is Service Design Thinking*, BIS Publishers, 2012.

LES ENJEUX

Contrairement à l'approche marketing/études classique qui limite la compréhension des attentes clients et de la performance produit/service à leur dimension fonctionnelle, l'expérience client s'intéresse aux processus qui aboutissent à ces choix, aux événements et aux activités qui en font partie. La satisfaction, la vraie, celle qui fidélise et génère du bouche-à-oreille positif est plus influencée par les conditions de la mise en œuvre du service que par le service lui-même : comment agit-il sur le ressenti du client ? Comment va-t-il l'aider à s'intégrer dans une communauté ? Comment va-t-il faciliter sa vie quotidienne ? Est-ce qu'il prend en compte ses contraintes ? Est-il facile, agréable à utiliser ? C'est dans les détails et l'articulation des différents moments de service qu'il trouve sa plus belle expression.

Depuis qu'elles existent, les études marketing et consommateurs se sont concentrées sur la connaissance client dans le seul but de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à court terme de part de marché et de rentabilité. Avec l'utilisation des bases de données et des outils CRM, il est facile d'apprendre sur ses clients sans rien révéler de ses intentions d'up-sell ou de cross-sell, ni demander d'autorisation pour disposer de leurs informations. *Idem* pour les

« *L'idée, c'est d'améliorer, d'approfondir et d'enrichir la compréhension des clients afin qu'elle profite de manière équitable aux deux parties.* »

programmes de fidélité : les clients livrent des quantités d'informations sur eux-mêmes, leur famille, leurs habitudes... en échange de bons de réduction ridicules, de cadeaux sans intérêt et de messages stéréotypés qui leur disent combien ils sont importants, mais qui ne produisent

aucun contact humain.

Nous devons en finir avec ces pratiques qui ont trouvé leurs limites en termes de résultat pour se concentrer sur tout ce qui permet de créer une valeur partagée par le client et par l'entreprise, c'est-à-dire des méthodes et des approches qui valorisent la réciprocité des buts et des intérêts communs et, plus que tout, des résultats partagés. L'idée,

c'est d'améliorer, d'approfondir et d'enrichir la compréhension des clients afin qu'elle profite de manière équitable aux deux parties.

Du funnel au parcours client dynamique

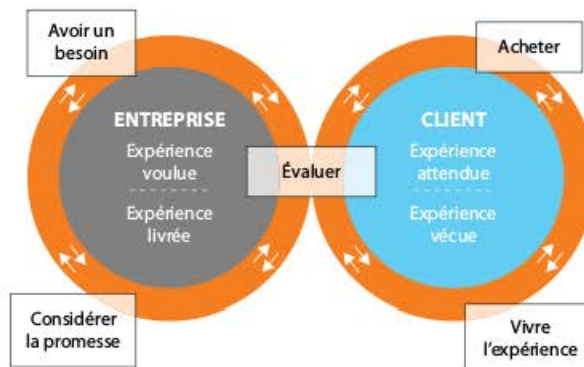
Jusque-là linéaire, généralement prévisible et illustré par le classique *funnel*, le parcours client est devenu beaucoup plus complexe. Alors qu'aujourd'hui les consommateurs passent toujours par les mêmes étapes de découverte – considération, évaluation, achat et consommation... – ils

n'entrent plus à un moment donné dans le *funnel*, mais sont constamment dedans : le nouveau modèle de comportement du consommateur illustre comment le parcours client a fondamentalement changé dans trois dimensions significatives :

- ▶ le parcours client est dynamique : aidés par la technologie, les consommateurs espèrent pouvoir naviguer de manière fluide à l'intérieur d'un canal et d'un canal à l'autre en fonction de leurs besoins et des situations. Les chemins pour parvenir à une décision peuvent être non linéaires au fur et à mesure qu'ils entrent en relation ou quittent leur fournisseur à des moments plus nombreux et moins prévisibles ou quand ils reviennent en arrière à des choix qu'ils ont déjà effectués ;
- ▶ le parcours client est plus accessible : les consommateurs sont exposés à plus de contenu que jamais, la plupart étant souvent hors de contrôle de l'entreprise. Amplifiée et rendue plus puissante, la « voix du client », ou le « bruit des autres », a de plus en plus d'influence et de présence. C'est n'importe où, n'importe quand, elle peut venir de n'importe qui ;
- ▶ le parcours client est continu car canaux et points de contact auxquels les clients sont exposés sont toujours « on ». En conséquence, l'évaluation et non l'achat est le point focal. Les consommateurs peuvent facilement comparer la promesse de marque avec l'expérience livrée et comment l'expérience satisfait leurs propres attentes. Il y a un revers à cela : les consommateurs peuvent être piégés dans un état d'évaluation sans fin. Face à cette

frustration, ils peuvent faire des choix guidés par leurs émotions ou l'habitude, acheter quelque chose sur la base de la dernière information dont ils disposent ou déléguer le choix aux autres, ou simplement ne rien faire.

Le nouveau modèle de comportement du consommateur



Adapté d'Accenture : « The non stop customer experience model », 2013.

Clients et collaborateurs, des hommes comme les autres

Malgré la tendance croissante à l'automatisation et à l'utilisation d'interfaces digitales, les hommes sont au cœur des services, qu'ils soient clients ou collaborateurs. C'est grâce à l'interaction entre deux ou plusieurs individus que le service peut exister : il n'a aucune valeur avant d'être délivré puis

utilisé et est avant tout le fruit d'une coproduction entre différents acteurs. C'est l'industrialisation massive des services et la recherche d'économies d'échelle qui ont abouti à cette déshumanisation telle que l'on peut la constater aujourd'hui.

Si la recherche de qualité et de performance appliquée à la production de biens a effectivement correctement fonctionné grâce aux programmes de TQM (Total Quality Management) ou de Six Sigma entre autres, c'est loin d'être le cas pour la production de services : on n'industrialise pas un service comme on le fait d'un produit pour la bonne raison que l'humain y joue un rôle prépondérant.

L'industrialisation des services n'a pas seulement conduit à appliquer un mode de pensée orienté produit – c'est-à-dire orienté performance, productivité et rentabilité –, elle a aussi contribué à stéréotyper les entreprises et à les déshumaniser. Les centres d'appels, les stratégies CRM et l'usage de la segmentation – une représentation quantitative et « moyennisante » de ce dont les gens ont besoin – en sont la plus belle expression. Un service conçu et déployé avec le souci unique de limiter la variabilité du point de vue de la qualité livrée peut engendrer de la frustration et de mauvaises expériences car la qualité d'un service ne s'exprime que dans sa dimension perceptuelle et sa capacité à satisfaire les besoins individuels des clients. Dès lors que l'on oublie que des hommes

« *Comprendre non seulement les hommes en tant qu'individus, mais aussi les relations qui les unissent est essentiel.* »

– ce qu'ils vivent, ce qu'ils ressentent en tant qu'êtres humains – sont impliqués dans toute la chaîne d'événements, et pas seulement au moment de l'utilisation par le client, les choses vont de travers.

Nous avons tous en mémoire des expériences de service qui ont tourné à l'affrontement sur fond d'agressivité et de colère et où la seule personne accessible pour déverser notre frustration était un employé de call-center sous-payé qui n'avait d'autre choix que d'appliquer des règles et des process là où il aurait dû écouter puis comprendre et satisfaire le client. Quand les collaborateurs en contact sont guidés par les systèmes internes et les procédures, ils sont désensibilisés et inflexibles et délèguent la responsabilité de la résolution du problème à un autre département que le leur. Contrairement à un produit, un service évolue dans le temps : c'est un écosystème très complexe d'interactions entre des hommes, de technologies et de process à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, qui dépend très largement de son contexte d'utilisation par le client et de la perception qu'il en aura pendant tout le temps que durera le service. Toutes les décisions dans une entreprise viennent des gens, et, d'une manière ou d'une autre, ils interagissent entre eux et sont sensibilisés par ce qu'ils vivent dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur. Le personnel en contact est aussi utilisateur et fournisseur des services internes et a également

des histoires à raconter sur la rigidité du département informatique ou sur la façon dont les règles brident sa capacité à innover et à fournir un service dont il sait qu'il plairait à ses clients. Ce qui est souvent une affaire de normes et de règlements internes se traduit par une représentation de l'entreprise perçue comme étant agressive, manipulatrice, arrogante : quand le service est industrialisé et institutionnalisé, comme cela est souvent le cas lorsque les organisations se développent, il a besoin d'être réhumanisé

pour fonctionner correctement et se connecter de nouveau à ce que vit le personnel en contact.

Comprendre non seulement les hommes en tant qu'individus, mais aussi les relations qui les unissent est essentiel pour comprendre comment un service peut fonctionner. Pour les mettre au cœur du service, il est essentiel de les connaître, de savoir qui ils sont ; en bref, d'acquérir toutes ces informations pertinentes pour leur donner ce dont ils ont besoin quand ils en ont besoin.

DE L'IMPORTANCE D'ÊTRE EMPATHIQUE

Selon Bruce Temkin^a, l'empathie est la capacité à se mettre à la place de l'autre et à comprendre ses émotions, ses désirs, ses idées et ses actes. Il apparaît que la plupart des gens ont une capacité innée à être empathiques. Mais alors qu'ils peuvent avoir envie d'aider, ils sont centrés sur eux-mêmes, voient le monde et prennent des décisions uniquement selon leur perspective personnelle. Comme collaborateurs, les gens ont tendance à avoir un cadre de référence unique qui inclut souvent une compréhension supérieure à la moyenne des produits de leur entreprise et des process. Si l'on n'y prend garde, leurs actions vont refléter ce cadre de référence et aboutir à des produits et des interactions

qui le plus souvent ne satisfont pas les besoins des consommateurs qui ont moins d'intérêt et moins de connaissance dans les détails de cette entreprise. L'organisation en silos des entreprises ajoute une autre barrière à l'empathie. Sans compter que les entreprises récompensent la performance sur la base des compétences associées à ce petit domaine, ce qui crée un fossé entre l'empathie, la capacité à se mettre dans les chaussures du client et la réussite personnelle.

a. Bruce Temkin <http://experiencematters.wordpress.com/2013/11/07/pcxd-principle-2-guide-with-empathy/>

Insights vs statistiques

La plupart des entreprises se posent aujourd'hui la question de savoir pourquoi il est si difficile d'identifier les besoins

clients pour concevoir les produits et services qui vont permettre d'atteindre leurs objectifs. La réponse est que les consommateurs ont considérablement évolué ces dernières années : plus autonomes dans leurs choix, plus exigeants,

plus susceptibles de changer de marque ou de fournisseurs, plus connectés (aux entreprises et entre eux), ils attendent de ces dernières qu'elles les écoutent et qu'elles prennent en compte leurs besoins, y compris ceux qu'ils n'expriment pas. Et pourtant de nombreuses entreprises ont toujours la même vieille approche de « *one size fits all* » pour leur offre, leur service client ou leur relation client, ce qui les empêche de répondre efficacement aux évolutions des attentes et des comportements. Un des plus grands défis que doivent affronter les entreprises est de comprendre la nouvelle manière dont leurs clients interagissent avec elles.

Bien qu'elles avancent souvent leur capacité à « mettre le client au centre », à « être orientées client », et à avoir un « focus client », elles sont peu nombreuses à utiliser cette forme de savoir avec la même rigueur qu'elles utilisent leurs données financières ou légales. Or, il faut savoir que, de manière implicite, les clients testent les entreprises (« Est-ce que cette entreprise a remarqué à quel point je suis différent ? Est-ce qu'elle me procure ces petites choses qui me donnent le sentiment d'importance, de confort, de plaisir ? Dans cette entreprise, sont-ils plus intéressés à faire de l'argent ou à améliorer ma vie ? »), et attendent d'elles plus de compréhension et de proximité.

Toutes les entreprises peuvent personnaliser leurs services et disposer ainsi d'un potentiel énorme de création de valeur pour elles et pour leurs clients par la connexion émotionnelle qu'elles établissent. En étant davantage « inspirées » par le client qu'« orientées » client, elles peuvent développer une authentique compréhension de leurs clients au-delà de la

INTIMITÉ CLIENT ET EXPÉRIENCE SUR MESURE AU RITZ-CARLTON

« Ils peuvent oublier ce que vous leur dites, mais ils n'oublieront jamais comment ils se sont sentis grâce à vous. »

Au Ritz-Carlton, c'est la responsabilité de chacun d'anticiper les besoins de chaque client, chaque besoin étant aussi unique que le sont les clients. L'intimité de la considération interpersonnelle et l'art de l'anticipation sont des aspects cruciaux de la culture de service du Ritz-Carlton. Pour rendre ces deux principes actionnables et créer une expérience mémorable, les collaborateurs doivent se connecter à l'individualité de chaque client et lui fournir un service personnalisé adapté à ses préférences. Beaucoup d'entreprises utilisent des logiciels de CRM pour suivre les préférences des clients, mais peu les utilisent comme le fait le Ritz-Carlton dans sa volonté de déployer un service sur mesure.

La base de données clients s'appelle Mystique. Les employés – *ladies and gentlemen* – ont des carnets dans lesquels ils notent les préférences des clients qui sont entrées dans le système Mystique et partagées partout dans le monde. Mais c'est une chose de collecter de l'information et une autre de la rendre utile. Le profil de chaque client est construit en amont de chaque visite pour anticiper ses besoins : occasion spéciale, allergies, préférences qui sont ensuite intégrées dans le discours du chef de salle qui vient prendre la commande, de la gouvernante qui prépare la chambre, de la femme de chambre qui fait le ménage... Le sens du détail prend toute sa mesure au Ritz-Carlton et se nourrit de l'observation des comportements des clients à l'exclusion de toute autre forme de collecte d'informations.

description et de l'analyse empirique de leurs besoins et se mettre véritablement dans leurs chaussures. En adoptant un langage commun qui est celui du client, l'ensemble des parties prenantes peuvent partager une réalité commune en dépit de la diversité de leurs origines et de leurs expériences.

L'expérience client s'intéresse aux besoins des gens, à leurs comportements et à leurs motivations qui sont à la base des problèmes qu'elle tente d'adresser. Le fait de déplacer l'attention de la description des marchés, des attitudes et des comportements vers la compréhension des individus

et des usages libère de nouvelles opportunités : c'est pour cette raison que l'expérience client s'appuie davantage sur les démarches qualitatives et les données non sollicitées et non structurées que sur les études quantitatives.

Les études quantitatives traditionnellement utilisées pour mesurer des attitudes ou des niveaux de comportement requièrent de larges échantillons : elles aboutissent à des vérités qui sont statistiquement représentatives et correctes, mais qui n'informent pas sur les raisons d'utilisation ou de non-utilisation. Par opposition, les études qualitatives aident à plonger plus profondément pour comprendre les émotions et tout ce qui rend les gens plus humains.

« *L'expérience client s'appuie davantage sur les démarches qualitatives et les données non sollicitées et non structurées que sur les études quantitatives.* »

Quant aux données non sollicitées, les marketeurs du passé les considéreraient avec envie : jamais les clients n'ont confié autant d'informations sur eux-mêmes. Médias sociaux, blogs, communautés de marque et forums en ligne, ils partagent leurs points de vue, leurs préférences, ce qu'ils aiment ou pas avec qui veut bien les entendre. Avec autant d'informations,

il devient plus facile d'identifier ce que les clients attendent, comment ils souhaitent que les marques évoluent, ce qu'elles doivent changer... Pour Mark Zuckerberg, « les gens sont plus à l'aise avec le fait non seulement de partager plus d'informations de différentes natures, mais aussi d'être plus

ouverts et avec plus de gens ». En fait, des millions de clients remplissent tous les jours des formulaires d'études de marché quand ils envoient leurs commentaires sur les réseaux sociaux et les forums. Pour les rendre intelligibles et recomposer ce que l'on appelle la « voix du client », les entreprises doivent investir dans des outils d'analytics et de business intelligence : ces technologies arrivent désormais à maturité et il devient possible pour les entreprises qui veulent conduire leur propre étude sur mesure d'accéder à des sets de données à des prix très accessibles.

DONNÉES NON SOLLICITÉES ET NON STRUCTURÉES

Ce que l'on appelle communément la « voix du client » est un ensemble de données sollicitées et non sollicitées, structurées ou pas. Voici un bref tour d'horizon de leurs sources et de leur typologie.

Les sources des informations structurées et sollicitées	Les sources des informations non structurées	Les sources des informations non sollicitées
Les études quantitatives Les études qualitatives Les bêtatests Les enquêtes de satisfaction +NPS opérationnels Les blogs fermés Les visites mystères ...	Les <i>analytics</i> de sites, mobiles/IVR Les données comportementales (BI) Les observations en magasin ...	Internet et les réseaux sociaux (dont Apple Store) Les opérations Courriers aux opérations (demandes satellites associées à un process) Appels middle office Centre de relation client Appel CRC (incluant écoutes) Mail CRC Courier CRC Direction générale Service client Les réclamations

Les informations sont de natures diverses et expriment :

- des attentes et des perceptions par rapport à l'offre produit/service ou expérience ;
- des niveaux de satisfaction ;
- des niveaux et typologies d'efforts associés au parcours client ;
- des niveaux d'image et de notoriété ;
- des avis et des évaluations ;
- des suggestions d'amélioration de l'existant ;
- des réclamations ;
- des dysfonctionnements ;
- des remontées positives/négatives.
- ...

Qu'il s'agisse d'innovation ou d'amélioration continue, l'expérience client utilise les mêmes outils, mais la nature des insights change dans chacun des cas.

Pour l'innovation, la principale préoccupation est de réduire le risque en s'assurant que la proposition de valeur est viable d'un point de vue commercial. Le but de la recherche est de générer des insights sur les besoins et les motivations nécessaires à la construction d'une base solide pour le projet ainsi que des idées robustes qu'il s'agira de confirmer par du

prototypage très tôt dans la démarche. En interrogeant les clients sur leurs expériences quotidiennes et en observant ce qu'ils font, comment ils se comportent et quelles sont leurs motivations, il est possible d'ancrer le processus d'innovation dans leur vraie vie. Au final, les insights qui guident l'innovation répondent avec assurance à la question : cette proposition a-t-elle du sens dans le contexte de la vie quotidienne, et les clients la trouveront-elle ?

LA MOTIVATION, MOTEUR DE L'ACTION

Le but de la motivation est « d'énergiser et d'orienter^a » les croyances, l'identité et la créativité humaine. Le design de services, par son approche collaborative, essaie de cerner ce qui pousse chacun (individuellement) à agir comme il agit. Cela passe par la visualisation et la codification de la motivation de l'utilisateur lorsqu'il interagit avec le service. En élaborant un parcours client, on peut savoir ce que fait l'utilisateur, mais aussi pourquoi il le fait, et intégrer ces motivations à chaque étape du parcours.

Exemple des différents degrés de motivation^b :

- « Je fais cela, je ne sais pas pourquoi et ça m'est égal » ;
- « Je fais cela parce que j'y suis obligé » ;
- « Je me sentirais coupable si je ne faisais pas cela, et si je ne le faisais pas comme cela » ;
- « Je pense qu'il est important de faire cela parce que... » ;

- « Faire cela est très important pour moi parce que... » ;
- « J'aime faire ceci et j'aime faire comme cela parce que... »

Pour aller chercher les motivations qui sont à la racine des causes (*root causes*), on utilise une série de questions appelées les « 5 pourquoi ». C'est une technique simple qui établit des liens entre ce qui est de l'ordre du symptôme et la cause profonde qui l'a déclenché. Elle est aussi très pratique pour accéder rapidement à une profondeur de compréhension nécessaire à la résolution de problèmes complexes. Les questions commencent par « pourquoi » et prennent appui sur la réponse à la question qui précède.

a. Source F. Bisset « Integrating service design thinking and motivational psychology » in *This is service Design Thinking*, op. cit.

b. Idem.

Dans le cas d'amélioration continue, il est important de découvrir les points de souffrance du service et les opportunités pour améliorer l'expérience. Le fait de zoomer sur des points particuliers signifie que l'on peut réduire le périmètre de la recherche et regarder moins les besoins non satisfaits et plus l'usage dans son contexte. Cela signifie aussi que l'information opérationnelle devient une ressource valable et que le personnel en contact est une mine d'or pour les insights : il peut souvent identifier la plupart des problèmes rencontrés par les clients à propos d'un service, bien qu'il soit peut-être difficile pour lui de mettre le doigt sur des opportunités et de décaler son point de vue. Quand le temps est court et que le projet d'amélioration du service dispose d'un budget limité, c'est souvent une bonne idée de prioriser les axes de recherche avec l'aide des collaborateurs et d'aller rapidement dans le détail de ce qui est demandé pour concevoir de meilleures expériences de service.

L'innovation et l'expérience client marchent main dans la main. Une grande partie de ce travail consiste à faire évoluer les mentalités des collaborateurs et à les aider à passer d'une vision industrielle à une pensée organisée en termes de paradigme de service et d'expérience. Cela implique de passer beaucoup de temps à les aider à bâtir une culture interne indispensable pour faire face aux nombreux changements à venir.

« *Le fait de zoomer sur des points particuliers signifie que l'on peut regarder moins les besoins non satisfaits et plus l'usage dans son contexte.* »

Cela étant dit, les deux types d'innovation se croisent : l'amélioration continue peut générer des petites innovations, ou une innovation peut être transposée à une plus petite échelle et voir ses principes appliqués à un service existant ou à un point de contact. Dans les deux cas, le focus est toujours sur les gens.

LE TEMPS « COMPRENDRE » EN ACTION

Les étapes

Un ensemble de méthodes permettent de synthétiser les informations obtenues en phase de captation et de plonger dans la connaissance fine de ce que vivent les clients et les collaborateurs et de leurs besoins exprimés et non exprimés ; le *shadowing*, les interviews contextuelles, les carnets de bord d'activités des différents acteurs parties prenantes de l'expérience de services par exemple (cf. « Temps 1 – Capter les enjeux », p. 57). L'enjeu de l'étape de compréhension réside dans la capacité à créer des insights à partir d'une masse importante d'informations et à représenter ce qui est complexe d'une manière simple et visuelle. Cependant, bien

que l'information soit potentiellement d'une grande utilité, elle peut apparaître comme submergeante et manquer de clarté. La précédente étape de captation a permis de construire une base de connaissances issue des données de l'écosystème – qu'elles soient structurées ou non, sollicitées ou non. Il s'agit désormais de lui donner du sens du point de vue du client et du collaborateur en s'immergeant le plus possible et en prenant le temps qu'il faut pour le faire.

IDENTIFIER LE PROBLÈME RÉEL

La première phase du temps « Comprendre » ne consiste pas à trouver une solution, mais à identifier le problème réel, à faire émerger une authentique compréhension de la situation du point de vue des clients et des collaborateurs. Les parties prenantes des phases de captation et de compréhension intégrant de véritables acteurs de l'expérience de services ou disposant des connaissances et de la légitimité ont permission, en interne, à concevoir la nouvelle expérience. Ils sont accompagnés par l'équipe projet décisionnaire au moment de l'analyse et de la priorisation des informations, un temps fort pour l'organisation qui découvre ou consolide la vision holistique de sa problématique. Dans cette étape et la précédente, l'inclusion de designers permettra d'obtenir des allers-retours plus rapides entre observations d'enjeux et génération d'opportunités. Leur capacité à mobiliser et à développer des outils issus de

« On apprend plus de ce que l'on vit que de ce qu'on lit ou de ce que l'on entend (learning by doing). »

l'ethnographie compléteront les compétences internes transverses qui pourraient exister, pour renforcer l'équipe d'observation/captation et de compréhension. Ce qui compte, c'est que les étapes de captation et de compréhension soient réalisées par les mêmes personnes : on apprend plus de ce que l'on vit que de ce qu'on lit ou de ce que l'on entend (*learning by doing*).

Les designers décrivent leur métier comme une manière d'organiser la complexité ou de révéler la clarté à partir de grandes quantités d'informations. Jeff Veen, le fondateur d'Adaptive Path, un studio de design leader aux États-Unis, dit des designers qu'ils « peuvent créer de la normalité à partir du chaos », ce que l'on peut traduire par l'art de la synthèse, qui a le pouvoir, un peu magique, de révéler la cohérence et un certain sens de la continuité avec des résultats qui peuvent être spectaculaires et porteurs d'émotions incroyables. Cette étape, aussi cruciale soit-elle, peut

paraître frustrante vue de l'extérieur, car elle est souvent conduite « en privé » et donc impossible à voir et ne révèle aucune connexion visible entre les données d'entrée et les données de sortie. Cependant, cette phase de synthèse et d'articulation du sens est essentielle pour la suite du processus de design bien qu'elle soit souvent survolée, voire absente pour des raisons de budget.

RESSENTIR

Sensemaking, en français « ressentir », peut s'interpréter comme « un effort continu et motivé pour comprendre les connexions (qui peuvent exister entre les gens, les endroits et les événements) afin d'anticiper leurs trajectoires et d'agir en conséquence¹ ». Cette définition repose sur la théorie de Brenda Dervin qui dit que l'on n'apprend vraiment que lorsque l'on crée soi-même du sens : plutôt que d'absorber des faits à partir d'éléments prédigérés (comme lorsque l'on apprend un cours par cœur), on donne du sens à la complexité en faisant soi-même les choses (comme apprendre une langue en visitant le pays). L'idée, c'est de ne pas chercher à être objectif en voulant échapper à ses émotions ou à son vécu car ces éléments sont indispensables pour donner du sens à un problème compliqué. Pour ressentir une situation, on va utiliser un cadre construit à partir de pensées et d'expériences passées dans une vision plus large du monde et des situations qui s'y déroulent. Ce cadrage, défini comme la perspective du designer quand il approche le problème (d'un point de vue conceptuel et pragmatique), a pour objet d'appliquer un ensemble de contraintes extérieures subjectives au problème à résoudre. À ce stade, ce qui compte n'est pas tant d'être précis que de donner une forme tangible à des idées, des pensées et des réflexions. Une fois exprimées, les idées deviennent réelles et peuvent être discutées, précisées, adoptées ou rejetées et deviennent à leur tour une partie d'une démarche plus

1. Brenda Dervin « Exemplars of the use of sense-making methodology », *The Electronic Journal of Communication*, vol. 9, n° 2, 3, 4, 1999.

large de synthèse. De manière générale, le fait de ressentir est un process interne et personnel alors que la synthèse est un process collaboratif et externe. C'est la modélisation qui fait la différence entre l'identification du problème et sa résolution, en agissant comme une forme de compréhension du problème. Au final, c'est le rôle de la synthèse de créer une scène pour la compréhension d'un problème.

UTILISER LA VISUALISATION COMME FAÇON DE PENSER

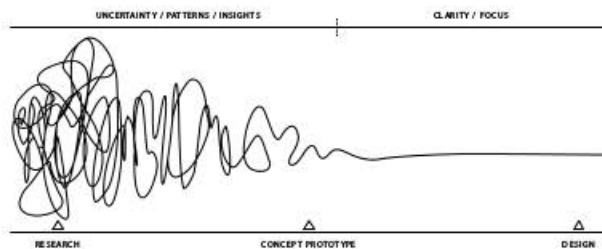
Une des principales caractéristiques de l'expérience client réside dans sa dimension holistique : du fait de sa nature perceptuelle, les gens l'appréhendent comme un tout – sans les barrières de l'organisation en silos – et comme une somme de détails. Ce qui signifie qu'il est nécessaire de prendre en compte à la fois les détails et les points de contact, tout en gardant en tête où ces points de contact se situent dans le parcours client. Ou, s'il s'agit d'interactions entre clients et collaborateurs, leur rôle et leur impact par rapport à l'organisation dans son intégralité. Cette pratique qui consiste à zoomer et à dézoomer en permanence autorise l'itération, en amont dans la phase de compréhension, mais aussi dans la phase de conception. Le fait de visualiser à la fois les points de détail et la grande photo rend la compréhension du problème plus claire et permet la comparaison par la proximité : mettez deux informations côte à côte et vous verrez comment elles prennent du sens ! La visualisation permet aussi de représenter ces phases d'itération comme celles du processus de choix : l'ensemble

des étapes de comparaison, de réflexion et de décision peuvent être répétées.

Quoi qu'il en soit, il convient également de prendre en compte les vraies motivations derrière les comportements des clients. À cette fin, il est important de visualiser les insights nécessaires à la compréhension des comportements, l'état d'esprit des personnes impliquées et autant que possible la structure sous-jacente des services. Cela aide non seulement à simplifier des processus complexes et intangibles, mais aussi à promouvoir une vision parmi l'ensemble des parties prenantes. Il est possible ainsi de changer les aspects de la proposition de service qui apparemment ne fonctionnent pas correctement.

« *Bien que les personas soient imaginaires, leurs motivations et leurs comportements, eux, sont bien réels.* »

Le « gribouillis », ou comment créer de la clarté à partir du chaos



La troisième phase de la compréhension consiste à visualiser les insights pour organiser le chaos : c'est la phase de

simplification par la création de personas et la cartographie de l'expérience vécue.

Les outils

LES PERSONAS

Un persona est un personnage archétypal, un profil fictionnel destiné à humaniser le segment qu'il représente et à favoriser l'empathie, la capacité à se mettre dans les chaussures du client. Les personas sont produits à partir des éléments collectés pendant l'étape de captation – *shadowing*, interviews contex-

tuels, réclamations, études... – et le plus souvent à l'occasion de *workshops* collaboratifs. Le persona permet d'incarner la cible client, ses comportements, ses caractéristiques, ses motivations et ses buts. Contrairement au segment marketing classique anonyme et abstrait, le persona dispose d'un nom, d'un métier, exprime des besoins et rencontre des situations d'achat ou de consommation qui fournissent une perspective – un cadre – à l'expérience de service. Bien que les personas soient imaginaires, leurs motivations et leurs comportements, eux, sont bien réels.

Il existe plusieurs types de personas, il appartient aux organisations de savoir pourquoi elles utilisent cet outil et

Un masque de persona

PERSONA					
PHOTO / REPRÉSENTATION DU PERSONA	PRÉNOM:	ÂGE	PHOTOS QUI COMMUNIQUENT SON UNIVERS		
	SON PROFIL:				
SON MOD:					
LE CONTEXTE DU PERSONA			CANAL / CANAUX DE COMMUNICATION PRIVILÉGIÉ(S)		
.....			FACE-À-FACE		
.....			ADRENCE		
.....			ORDINATEUR		
SA RELATION AVEC LE SERVICE / LA MARQUE			SMARTPHONE		
.....			PRINT		
.....			AUTRES		
MOMENTS DE VÉRITÉ CLÉS CIBLÉS					

comment elles le conçoivent et l'adaptent à différentes situations. En voici trois exemples utilisés fréquemment :

- ▶ le *data driven* persona qui est construit à partir de l'agrégation de données quantitatives (issues de la base de données client) et qui va croiser des données qualitatives et quantitatives. Ce type de persona peut même devenir

dans les phases ultérieures un outil d'aide à la décision, sous forme de set de personas représentatifs de la cible. Des acteurs du monde du logiciel et de l'interface homme-machine comme Cooper ont fait partie des pionniers du développement de l'outil et de ses méthodologies ;

- ▶ l'utilisateur extrême qui représente le ou les comportements et usages extrêmes d'une cible donnée, ou de plusieurs cibles combinées pour concevoir ensuite des services inclusifs dans leurs différents aspects et en détail ;
- ▶ le persona de narration permet en phase de conception de rapidement projeter des connaissances existantes pour entamer l'idéation et la génération d'hypothèses

complémentaires autour de thématiques, d'axes de valeurs pressentis. Les comportements utilisateurs, les habitudes, les points de souffrance et opportunités sont quelques dimensions possibles. L'absence de données quantitatives encore robustes est alors remplacée par les données qualitatives.

ILS EN PARLENT

SEB ET L'EXPÉRIENCE
DU CLIENT CUISINIER

Au sein des binômes marketing et recherche qui animent les projets d'innovation, et plus encore lorsqu'ils sont rejoints par le design, l'expérience de l'utilisateur est un élément structurant du processus dès la phase d'exploration. Les projets s'organisent autour d'un ou de plusieurs scénarios d'usage sous la forme de storyboards. De plus en plus souvent, on intègre dans ces scénarios différents points de contact, qui contribuent soit à la connaissance du produit avant l'achat, soit à son usage, tel qu'un site proposant des recettes. Ces expériences font ainsi l'objet de différentes phases de tests à l'aide d'applications fictives et semi-fonctionnelles mises entre les mains d'usagers. Conçues sur la base de scénarios d'usages, elles sont maquettées à l'aide d'outils de prototypage rapides.

En amont de ces tests, plusieurs démarches sont mises en œuvre. On aura recours à une analyse ethnographique des usages d'appareils existants ou de moments culinaires spécifiques. On suivra, par exemple, seize foyers

allemands lors de la réception d'une machine à café « full automatique », le déballage et la mise en place de l'appareil ; avant de les retrouver à deux reprises et suivre ainsi la formation de leurs premières routines d'usage. Par l'observation filmée et commentée de leurs pratiques, on identifie des points d'amélioration dans l'usage, mais aussi des éléments de découverte du produit, pour soutenir, ensuite, un discours expert et hédoniste sur le café à domicile. Dans cet exemple en équipe projet, les données sont produites, sélectionnées et organisées autour d'usagers fictifs, les personas. Ceux-ci sont sollicités dans des séances de créativité, lors de tests, et présents au sein des équipes sous différentes formes allant jusqu'à la représentation à l'échelle 1.

Au final, un nombre croissant de projets inclut l'expérience client/utilisateur dans l'usage des produits, en particulier grâce à la démultiplication des points de contact que le numérique autorise.

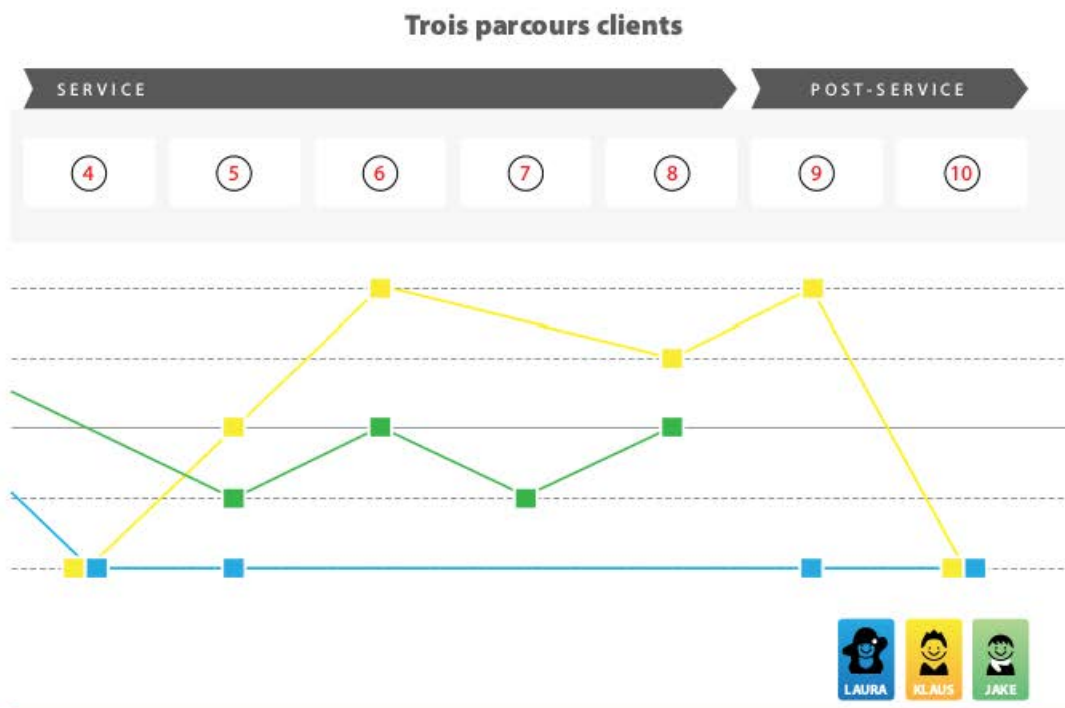
par **Olivier Wathelet**

GRUPE SEB, CHEF DE PROJET INNOVATION, ANTHROPOLOGUE.

LE PARCOURS CLIENT

En complément du persona, le « parcours client » est une représentation des étapes et des états émotionnels qu'un client – ou que des typologies clients incarnées par des personas – traverse dans une situation donnée. Celui-ci inclut

un certain nombre d'interactions avec l'entreprise et se pense généralement sur l'amont, le pendant et l'aval de l'expérience. Il fournit une visualisation vivante, mais structurée de l'expérience de service telle que la perçoit le client.



Source : site Smapply.com. Reproduit avec l'aimable autorisation de l'auteur, Marc Stickdorn.

Réalisé sous la forme d'une cartographie *via* des outils statiques (*prints*) ou dynamiques, il décompose les étapes de l'expérience vécue sur l'ensemble des canaux. Il se déploie sur un laps de temps linéaire ou cyclique – les services contemporains ayant tendance à devenir des *continuums* d'expérience – qui peut se découper en quatre grandes étapes :

- ▶ l'expérience d'anticipation qui consiste à rechercher, à planifier, à budgéter ou à fantasmer l'expérience ;
- ▶ l'expérience d'achat qui correspond au choix, paiement, et à la rencontre avec le lieu du service ;
- ▶ l'expérience proprement dite, l'usage du service qui peut s'étaler sur une durée plus ou moins longue ;
- ▶ l'expérience du souvenir qui mobilise notamment des artefacts pour revivre l'expérience passée qui s'appuie sur des récits d'histoires et les discussions avec des amis, qui passe par le classement des souvenirs, voire par une véritable reconstruction de l'expérience vécue.

Les points de contact à l'intérieur desquels les utilisateurs interagissent avec le service sont souvent utilisés pour construire un parcours : ils racontent une histoire engageante reposant sur leur expérience qui inclut les circonstances, le contexte général, les motivations et les émotions qui ont accompagné ce process. On peut déjà y trouver des moments tangibles d'expérience faisant ou non partie d'un process existant mais générant des émotions positives... ou négatives. Par exemple, le process qui consiste à tenir un client informé du statut de sa commande en ligne est un moment tangible qui matérialise un tunnel d'ordinaire caché après la

confirmation du paiement : préparation du colis, départ de la plate-forme, prise en charge par le transporteur, arrivée au dépôt, livraison chez le client ; toutes ces étapes renseignent sur le fait que le process suit son cours et rassurent le client. En général, on réalise autant de parcours clients qu'il y a de personas en relation avec le projet.

Le travail de cartographie commence par l'identification des points de contact à l'intérieur desquels les parties prenantes du service interagissent. Ces points de contact sont à l'intersection des étapes du parcours et des canaux : contact face à face entre des individus dans des magasins, interactions virtuelles avec un site Internet ou un serveur vocal interactif, ou bien encore par téléphone. Ce travail est réalisé à l'occasion de *workshops* collaboratifs qui rassemblent du personnel en contact, mais aussi des personnes du back-office (IT, compliance, réclamations, service client...). Le plus important est de mélanger les fonctions et de casser les lignes hiérarchiques. Cela permet d'adopter une vision commune et partagée de ce que vivent les clients. Si la phase précédente de captation est bien renseignée du point de vue de la connaissance client, il n'est pas utile d'inclure des clients. Elle est ensuite documentée à l'aide des insights identifiés pendant la phase de synthèse. On peut la compléter à l'aide des mots des clients eux-mêmes, des photos issues des études ethnographiques, de notes personnelles, ce qui facilite l'engagement empathique, crucial pour faire passer la myriade d'émotions dont la plupart des parcours sont faits.

Un parcours client construit depuis la perspective de l'utilisateur fournit une lecture à un niveau élevé des facteurs qui influencent l'expérience et permet de cartographier à la fois des points de contact formels et informels et un certain nombre d'itérations. Par exemple, on peut appeler plusieurs fois un service clients pour obtenir des informations ou résoudre un problème. La carte fournie favorise l'identification à la fois des zones de problèmes à fort enjeu – les moments de vérité – et d'opportunité pour l'innovation, des points de souffrance pour améliorer l'expérience collaborateurs et de la courbe émotionnelle du client. En se concentrant sur des

points de contact spécifiques, la carte divise l'expérience de service en étapes – *continuums* expérientiels – pour une analyse plus approfondie. Le principe, c'est de pouvoir zoomer et dézoomer en fonction du niveau de granularité recherché. Ce qui fait la force d'un bon parcours client, c'est le niveau de détail obtenu : on dit souvent de l'expérience client que c'est dans les détails que se trouvent les opportunités.

Cette représentation visuelle structurée rend possible le fait de comparer plusieurs expériences dans le même langage visuel et facilite également des comparaisons rapides entre un service et ses concurrents.

« *On dit souvent de l'expérience client que c'est dans les détails que se trouvent les opportunités.* »

Outre la cartographie en elle-même, on va aussi y représenter les moments de vérité, la trame de l'expérience, les points d'enjeu à adresser et les pistes d'opportunité à développer dans l'étape suivante de cocréation.

Les moments de vérité sont constitués d'une ou de plusieurs étapes du parcours particulièrement cruciales du fait de

l'importance des enjeux qu'ils concentrent et de leur impact sur la satisfaction du client. Pour être certains qu'ils seront adressés dans la phase de coconception, ils sont souvent affectés à des personas.

La cartographie inclut également une courbe émotionnelle

qui permet de visualiser les émotions ressenties par les clients aux différentes étapes avec deux valeurs principales : positive et négative.

La cartographie sert aussi de support à l'identification de KPI pour mesurer la performance sur les moments de vérité et à la priorisation des points à améliorer en fonction des objectifs internes et des besoins clients. Mais ce qui compte n'est pas la cartographie en elle-même, mais sa contribution à la compréhension de ce que vivent les clients et les collaborateurs.

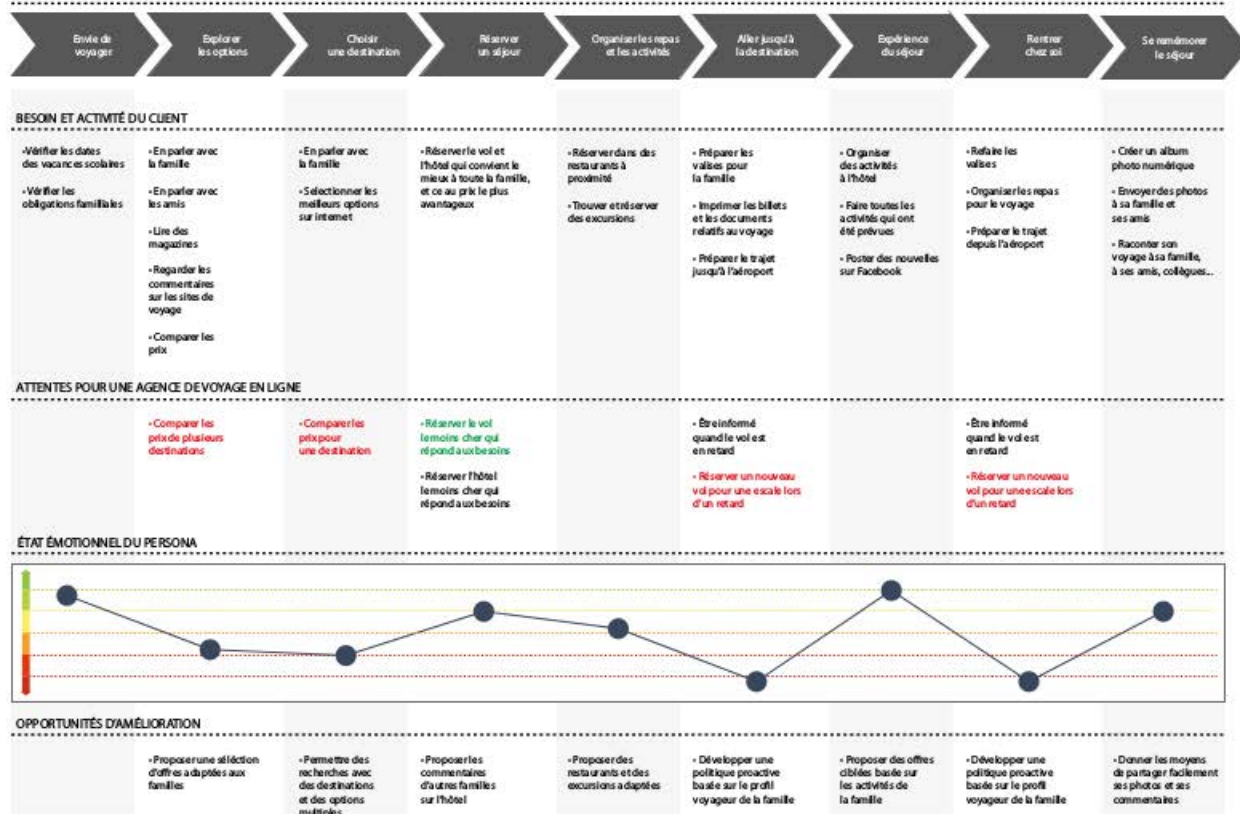
Le parcours client de l'achat d'un voyage en ligne

Exemple d'un parcours client pour une agence de voyage en ligne

Persona: Louise Leblanc, mère de famille

Objectif: Faire des vacances en famille

LES ÉTAPES DU SÉJOUR



Source : Temkin Group. Adapté avec l'aimable autorisation de l'auteur.

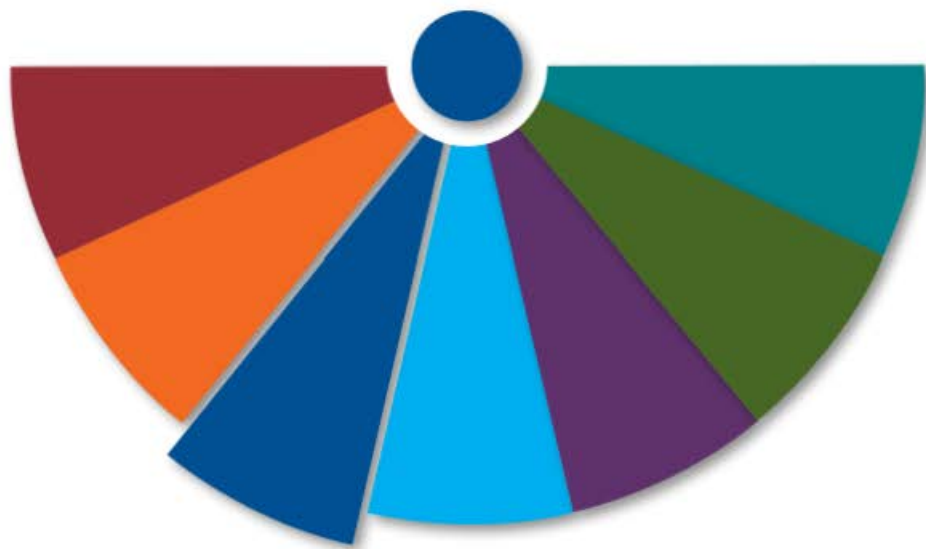


CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ La compréhension des clients et des collaborateurs est ancrée dans le contexte d'utilisation du service.
- ▶ Elle s'articule autour de l'expérience vécue par le client, « *end to end* ».
- ▶ Elle intègre les émotions, le ressenti perceptuel de l'ensemble des signaux émis par la marque.
- ▶ Elle est représentée à l'aide d'outils de visualisation comme les personas et le parcours client.

TEMPS 3

COCONCEVOIR L'EXPÉRIENCE CLIENT



Coconcevoir les aspects tangibles et intangibles de l'expérience proposée au client, en accélérant et en démultipliant la création de valeur partagée entre les organisations, leurs utilisateurs et les acteurs de l'expérience. Impliquer les collaborateurs en contact dans la coconception.

LES RÈGLES

- Une approche pratique et pragmatique, par le faire, contribuant à la définition d'un langage commun et de la culture expérience client au sein de l'entreprise.
- Collaborative, impliquant les différents niveaux hiérarchiques avec des équipes représentatives du projet mené (qui vivent l'expérience client, qui la coproduisent, qui la conçoivent).
- Soutenue et protégée par une décision du top management suivant un objectif clair et autour d'axes de valeurs identifiés au préalable ou alternativement comme moyen d'exploration de ces axes de valeur.
- S'appuyer ou stimuler les bonnes pratiques de partage d'expériences et de connaissances au sein de l'entreprise.
- Mettre l'organisation en mouvement, s'appuyer sur les méthodologies de conception et de prototypage du design, source de mobilisation et d'implication pour les équipes.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La coconception est une dynamique du « faire ensemble », qui réunit les parties prenantes clés représentatives d'un projet à concevoir. Ce temps a pour objectif de repenser, d'imaginer les différentes dimensions tangibles et intangibles d'une expérience client, les futurs moments tangibles d'expérience. Son pilotage se construit sur les enjeux d'optimisation et d'innovation identifiés et des axes stratégiques définis en phase de captation. L'approche empathique avec l'ensemble des utilisateurs s'articule avec les stratégies d'entreprise et les enjeux business liés ou pour volontairement les remettre en question.

La coconception est à la fois le produit et le signe du changement de paradigme et de culture qui renverse actuellement la vision des organisations. En complémentarité des raisonnements « top-down » des entreprises orientées processus avant d'être orientées client se développe progressivement cette approche « bottom-up ». Celle-ci offre une conception de services et d'expériences du point de vue des utilisateurs.

Plusieurs types et natures d'expériences ainsi que leurs interactions sont à coconcevoir. La coconception peut s'appliquer à une interaction entre clients et collaborateurs, une interaction entre hommes et machines, ou au sein d'environnements et d'interactions plus complexes.

Le service peut nécessiter, par exemple, une ou plusieurs interactions entre des individus pour qu'il puisse exister. Nous ne savons pas qui a fabriqué notre téléphone ou notre voiture, mais nous avons un contact avec la personne au call-center ou avec le chauffeur de bus. C'est la raison pour laquelle il est important de concevoir le service autant pour celui qui le consomme que pour celui qui le délivre et même d'aller plus loin en rassemblant les deux parties dans le processus de conception. La coconception est une autre dimension qui distingue l'expérience client des approches orientées client et du marketing. L'expérience des clients et du personnel en contact comme leur savoir et leur implication dans leur environnement de travail et d'expérience sont importants pour la future réussite du service pour deux raisons principales :

- ▶ des employés heureux font des clients heureux. Le personnel et les acteurs de la conception impliqués dans la création et l'amélioration du service ne se sentiront pas seulement plus engagés dans la connaissance de la complexité de l'écosystème du service qu'ils délivrent, ils auront une meilleure connaissance des outils et méthodes d'innovation pour pouvoir continuer à améliorer le service lui-même : c'est le principe de « *learning by doing* ». L'innovation de services et d'expérience peut entrer dans le quotidien des organisations et devenir une compétence pérenne, au-delà de la démarche et du projet, en s'appuyant sur cette dynamique de coconception. Engager les autres parties prenantes clés de l'expérience et les nouvelles à venir permet ainsi d'étendre cette dynamique

à toutes les dimensions de l'expérience, celles permises par l'organisation, ses collaborateurs et celles qui dépendent d'autres parties prenantes ;

- ▶ avec les clients, les personnes en contact sont souvent les vrais experts. Ils fournissent des insights qui sont aussi valables que ceux fournis par les clients eux-mêmes et ils disposent d'une perspective sur les expériences quotidiennes que les managers et les marketeurs peuvent ne jamais avoir vécue.

QUELQUES PRINCIPES DE LA COCONCEPTION

Créez un langage commun au sein de l'organisation, en adoptant le point de vue client et plus largement des utilisateurs parties prenantes de l'expérience.

Pour créer ce langage commun, connectez-vous à la réalité vécue et perçue des parties prenantes.

Soyez conscient des émotions que peuvent provoquer les expériences que vous concevez et travaillez à faire vivre les expériences que vous souhaiteriez vivre.

LES ENJEUX

La coconception est un temps fort qui nécessite un pilotage stratégique. Elle repose sur l'engagement et la mobilisation des parties prenantes clés, en leur offrant le juste niveau

d'implication, avec un niveau de compréhension et de connaissances partagées. Il s'agit de penser les moyens, ressources nécessaires et formats autant que de réaliser une sélection stratégique des parties prenantes, de la plus efficiente à la plus ouverte. Et d'en garantir l'ouverture d'esprit, au regard des enjeux du projet.

Identifier et mobiliser les acteurs clés de la coconception

Des acteurs nouveaux, en situation directe de coproduction d'une expérience client donnée, peuvent être identifiés pour mener à bien cette phase.

Les profils issus de fonctions supports et transverses de l'entreprise, ayant une vision stratégique des processus, une compréhension des problématiques techniques, commerciales, stratégiques, opérationnelles, parfois peu connectés à ces expériences vécues sur le terrain, offrent en retour des expertises indispensables sur les manières de mettre en œuvre et réaliser les différents concepts discutés.

Les profils et ressources en capacité de créativité et de conception sur ce type de démarches, telles que les équipes d'innovation, d'ingénierie, de design, de design de services pour les entreprises les plus matures, seront à compléter de ressources externes en fonction des besoins projets identifiés. Ils sont des profils indispensables pour piloter et consolider ces moments de coconception, enrichir et accélérer la

maturation des concepts, permettre des allers-retours de création de connaissances rapides.

Le prototypage est l'occasion de véritablement parier sur la collaboration. Élément central des démarches d'innovations ouvertes réunissant des groupements d'acteurs protéiformes, certains formats, suivant les projets donnés, nécessiteront de nombreux partenaires à convier.

Ces démarches collaboratives, entreprises entre des groupements d'acteurs, de manière collective ou impulsées par l'un de ces acteurs, doivent prendre en compte les motivations, les cultures et les capacités de chacune des parties prenantes pour générer les cercles vertueux et situations gagnantes-gagnantes permises lors de cette étape, pour rendre pérennes ces efforts.

Manager la connaissance produite au long de la phase de coconception

La phase de coconception est une phase de création de connaissances sur laquelle capitaliser. Suivant les projets et démarches entreprises, un certain nombre de concepts parmi une production donnée seront identifiés, prototypés, itérés pour donner naissance à des moments tangibles d'expérience. Avant de passer à la phase de sélection des concepts puis d'en valider l'implémentation, les concepts prototypés auront vécu plusieurs itérations dans cette phase et créé un ensemble de connaissances directes et indirectes en lien avec le projet.

APPRENDRE VITE, LE PLUS TÔT, LE PLUS RAPIDEMENT ET AU PLUS BAS COÛT

Comme le préconise Idris Mootee, fondateur d'Idea Couture, dans son ouvrage *Design Thinking for the Business World*, la coconception est une occasion fantastique pour les entreprises d'itérer et de se réinventer au quotidien en collectif, il parle de « *design thinking companies* »^a.

Pour les start-ups, plus qu'une étape, c'est une culture qui s'applique au quotidien et sur l'ensemble des dimensions de l'entreprise. En coconception permanente, notamment par des logiques d'itérations produits

régulières et de boucles d'interactions fortes avec leurs utilisateurs.

Cette forme de coconception permanente de l'expérience est adoptable par tous, la preuve en est l'initiative menée par le National Health Service qui, pendant plusieurs mois, proposait au personnel soignant des hôpitaux de coconcevoir semaine après semaine le parcours client, en l'améliorant.

a. Idris Mootee, *Design Thinking for Strategic Innovation*, Wiley, 2013.

Dans le cadre d'un projet d'innovation de rupture, la phase de coconception consiste en une série de boucles itératives pour trouver le bon équilibre d'innovation d'usage des processus, technologiques, organisationnels, nécessaire à l'adoption des transformations de l'expérience client proposée, permise par le ou les concepts prototypés.

Développer une coconception pluridisciplinaire de l'expérience de services

La coconception de l'expérience client va faire appel à de nombreuses dimensions nécessitant différents types de design/conception : design sensoriel, émotionnel, d'interaction, d'expérience, d'espace et d'environnement, industriel. L'agence d'innovation et de design global Continuum réalise,

par exemple, en même temps à l'échelle 1, les environnements expérientiel, physique, digital et la chorégraphie de services pour les hôtels Holiday Inn, lorsqu'ils adoptent une approche de coconception. Pour mener à bien la coconception d'une expérience client dans ses différentes dimensions, il faut donc se demander quelles sont les disciplines nécessaires à sa réalisation.

Faciliter un langage et un vocabulaire commun de l'expérience client

Cette démarche de coconception est souvent pour les entreprises l'occasion de développer ou de consolider les éléments de vocabulaire et de définir leur langage commun. D'une part, les termes de l'expérience client sont un vocabulaire au croisement des différentes disciplines, marketing,

management de l'expérience client, design, toujours en constitution à mesure que la discipline et les pratiques évoluent. D'autre part, les entreprises développent à travers leurs cultures des termes qui leur sont propres. Il s'agit sim-

plement de s'accorder sur les grands concepts autour desquels la coconception de l'expérience client s'organise. Les outils et méthodologies associés participent de ce langage commun, qu'il appartient à l'entreprise de diffuser

ILS EN PARLENT

UNE MISE EN LUMIÈRE DU CONFORT EN HÔTELLERIE

Un débat existe aujourd'hui sur la hiérarchisation des facteurs influençant l'expérience client dans l'hôtellerie. Selon Brunner^a, les *relations humaines* sont un facteur majeur de satisfaction alors que pour Heide^b c'est *l'atmosphère*. Lin^c, quant à lui, a modélisé la relation entre l'environnement social et physique d'un service, et les émotions et la satisfaction. Selon lui, l'environnement physique est la principale source d'émotions.

Nous nous consacrons ici à l'influence de l'atmosphère comme élément essentiel de confort, de qualité et de satisfaction et considérons que la perception de l'ambiance lumineuse dépend des paramètres photométriques et colorimétriques qui composent l'éclairage, de l'individu qui le perçoit et du contexte dans lequel il est perçu.

Comment et à quel moment la lumière est-elle perçue par les clients d'un hôtel ? Une enquête est menée à l'Hôtel École Royal, et au Mercure Lyon Beaux-Arts. Les résultats révèlent ainsi que l'environnement lumineux est à l'origine de nombreuses sensations, que les attentes diffèrent selon les activités pratiquées, que la lumière crée

par **Pauline Fernandez**
INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC, POSTDOCTORANTE
et **Agnès Giboreau**,
CENTRE DE RECHERCHE DE L'INSTITUT PAUL-BOCUSE À LYON,
DIRECTRICE DE RECHERCHE

l'atmosphère du lieu, met en relief les couleurs de la chambre et influence la perception de l'espace.

Dans un second temps, il s'agit de mesurer comment les paramètres de l'éclairage influencent la qualité perçue d'un environnement. Ainsi, 203 clients ont évalué *in situ*, dans une chambre pilote, quatre scénarios d'éclairage dans trois situations d'usage : les préférences pour les environnements lumineux dépendent de la situation dans laquelle ils sont vécus. En situation de détente, les usagers préfèrent des environnements lumineux caractérisés par une teinte chaude et une faible quantité de lumière, contrairement à une situation de travail où une forte quantité de lumière est préférée. L'appréciation diffère suivant le genre et l'âge.

a. Alexandra Brunner-Sperdin, et Mike Peters, « What influences guests' emotions? The case of high-quality hotels », *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 2009.

b. Morten Heide, et Kjell Grønhaug, « Key factors in guests' perception of hotel atmosphere », *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 2009.

c. Chris J.S. Lin et H.Y. Liang, « The influence of service environments on customer emotion and service outcomes », *Managing Service Quality*, 21(4), 2011.

dans le cadre du développement de ses stratégies expérience client. Sans pour autant en figer l'évolution naturelle au fur et à mesure de la montée en maturité du sujet dans sa culture et ses pratiques, un certain niveau de standardisation est nécessaire. L'échelle de coconception adoptée par exemple sur un parcours client peut varier du tout au tout et la coconception être compliquée par des systèmes de représentation non partagés.

« *C'est la démarche même de coconception qu'il faudra coconcevoir, a minima par le retour d'expérience collectif.* »

de démarches de coconception ayant porté leurs fruits est l'occasion de développer progressivement ce type de culture au sein de l'entreprise. Cette culture doit continuer d'itérer en permanence sur ses outils, méthodologies, dispositifs et formats pour ne pas s'enfermer. Au-delà des concepts d'expérience client, c'est la démarche même de coconception qu'il faudra coconcevoir, a minima par le retour d'expérience collectif.

Organiser la transition de la coconception à la production et à l'implémentation

Les participants, dans le temps de l'organisation, sont parfois contraints par leurs propres agendas. Il s'agira d'anticiper les rôles de chacun pour maximiser l'impact positif de ce temps de collaboration, ceux-ci étant des acteurs clés de la production et de l'implémentation des concepts développés. Enfin, les phases de coconception longues peuvent se révéler être une tâche ardue pour une mobilisation continue des équipes. L'institutionnalisation et le développement de rituels liés à ce type de démarche permettent de rendre tangible l'innovation au sein des entreprises. Capitaliser sur des formats

L'un des enjeux organisationnels est souvent de permettre aux équipes projets formées lors de l'étape de coconception et dont les projets sont poursuivis de contribuer au cahier des charges, afin d'y transcrire la vision du projet. Certaines étapes itératives seront bien sûr nécessaires, comme le prototypage en phase de développement et d'implémentation une fois celle-ci entamée. Faire évoluer les plans d'action des concepts formulés au regard de la mutualisation des expériences.

Les acteurs des services (clients, collaborateurs, partenaires), tous coproducteurs de l'expérience client, ont un rôle clé dans leur amélioration, leur conception et leur innovation. Ils représentent ensemble les connaissances et les points de vue stratégiques de l'expérience, trop souvent cloisonnés lors des démarches de conception. Loin des *focus groups*, où les utilisateurs étaient consultés en aval, ils sont désormais en amont, dès la génération des concepts clés, voire

de la définition des axes de valeur et conviés tout au long du processus. Ces utilisateurs sont un vecteur d'accélération des cycles de conception.

Depuis trente ans, le design s'est considérablement ouvert dans l'utilisation qui en est faite. Les organisations intègrent ses codes, comme la coconception, et raccourcissent donc leurs cycles de tests d'innovation pour les faire émerger rapidement sur leur marché. Cette ouverture des parties prenantes de la conception se traduit jusqu'aux méthodes mêmes de conception innovante. Par exemple, la génétique des objets et le pilotage des idéations pour éviter les effets de fixation sont un modèle de mutation de l'entreprise et de son écosystème développé par Stim autour de la conception d'objets nouveaux (cf. « La génétique des objets ou comment créer de l'innovation disruptive », p. 108) Les utilisateurs font à la fois partie de la capacité de mutation et d'innovation de l'entreprise et de sa capacité de génération de nouveaux marchés. Bien sûr, il s'agira de comprendre quelles typologies d'utilisateurs engager dans une démarche de coconception. Eric Ries, dans son ouvrage *Lean Startup*¹, identifie par exemple les « *lead users* » comme les premiers adopteurs clés d'une offre, d'un produit,

« *Ce pari est un changement profond qui transforme les organisations, qui libèrent ainsi l'intelligence collective de leurs collaborateurs.* »

d'une expérience, d'une fonctionnalité, comme le signe d'une adoption future sur laquelle parier.

Les organisations, suivant leurs différents niveaux de maturité, développent ces pratiques en s'appuyant ou en intégrant à leur culture la « pensée design ». Parce que la problématique est regardée à travers le prisme de ces utilisateurs, une vision « holistique » est générée, questionnant tous les points de vue et tous les angles, démultipliant de fait la création de valeur potentielle.

Le modèle de la « pensée design » – qu'Ideo, firme globale de design, a largement contribué à définir et à démocratiser – propose de combiner la désirabilité du point de vue des usages, la viabilité du point de vue économique et sa faisabilité technique,

technologique. Ces différentes dimensions se nourrissent mutuellement par itérations lors de cette phase de coconception.

Les entreprises qui font le pari de cette approche s'appuient consciemment sur cette pensée design, ainsi que sur les bonnes pratiques existantes et autres approches agiles ou lean pratiquées en interne, pour développer leurs capacités de coconception.

Le Design Council, organisme de promotion du design du Royaume-Uni, qualifie de « design de services silencieux » la conception de services par les entreprises n'ayant pas

1. *Op. cit.*

d'approches conscientes et donc non stratégiquement pilotées de leur design.

Ce pari est un changement profond qui transforme les organisations, qui deviennent plus collaboratives et libèrent ainsi l'intelligence collective de leurs collaborateurs. Toute la puissance de cette approche réside dans le soutien et le pilotage du top management.

LE TEMPS « COCONCEVOIR » EN ACTION

Les étapes

Les différents formats, stratégies, outils, méthodologies de la coconception de l'expérience client s'organisent autour de trois étapes clés :

- ▶ l'idéation de concepts, l'idéation, optimisant ou générant de l'innovation de l'expérience client ;
- ▶ leur scénarisation pour détailler concrètement leur impact perçu du point de vue de l'utilisateur, de l'organisation et la manière dont ils pourraient s'incarner ;
- ▶ leur prototypage pour itérer sur les meilleures formes à donner à ces concepts du point de vue des utilisateurs et de l'organisation.

Ce sont trois étapes pendant lesquelles cette vision centrée utilisateur va provoquer des allers-retours de création de connaissance d'usage, organisationnelle, technologique, pour mener à bien ces concepts.

Leur pertinence sera évaluée de différentes manières. L'esprit même de la démarche repose sur le fait que l'on ne sait pas quels concepts émergeront, ils ne sont donc pas encore observables. Mais lorsque ceux-ci seront formulés, alors les bons critères d'observation pourront être définis. Cette étape de coconception devient finalement une nouvelle manière de générer les outils d'aide à la décision de la transformation de l'entreprise.

Les cycles d'évaluation sont naturellement raccourcis, voire quasiment instantanés pour les organisations qui combinent simultanément ces trois phases. Les retours sur investissements généraux de cette étape se mesurent à la fois en termes de gains d'efficacité (de coûts, ressources, etc.), d'augmentation des capacités d'innovation et de gestion du risque, la démarche devenant de fait ses propres outils d'aide à la décision.

GÉNÉRER DES CONCEPTS, L'IDÉATION

C'est le temps partagé de génération d'idées, de concepts, qui vont contribuer à l'optimisation, à l'innovation d'une expérience de services existante ou à développer.

Il s'agit de formuler des propositions de valeurs dans les différents axes explorés, en lien avec la plate-forme de marque ou, au-delà, dans le cadre de démarche d'innovation. Ces axes décomposent le puzzle complexe de l'expérience client et sont des portes d'entrée qui, mises en commun, recouvrent l'ensemble des enjeux et opportunités identifiés pendant l'étape de captation.

Certaines idées provoqueront un questionnement de ces axes et permettront peut-être d'en identifier de nouveaux. Ces premières idées seront redéfinies, précisées ou encore hybridées pour s'enrichir et gagner en robustesse et ainsi nourrir l'exploration de création de valeur lors de leur mise en commun.

Pour l'organisation qui mène ce type de démarche, la composition du groupe en charge de formuler ces idées est stratégique. Celle-ci doit prendre en compte le jeu d'acteurs existant et potentiel des différentes parties prenantes de l'expérience client. Il s'agit d'anticiper l'adoption et la diffusion des idées proposées

et de donner en amont toute la capacité à les générer. C'est un juste équilibre entre la réunion des compétences clés, pluridisciplinaires et multihierarchiques de l'organisation, des acteurs clés et la capacité du groupe à porter et à donner vie à leurs idées dans l'organisation.

En complément de la ou des équipes projets représentatives, des experts thématiques sont préconisés pour accélérer cette étape, apportant des compétences et connaissances absentes ou complémentaires à l'organisation. Les entreprises qui n'ont pas de design en ressource interne pourront ainsi faire appel à différentes expertises design pour les différents enjeux de conception : design de produit, de services, d'interfaces, d'espace, Web, ou encore des développeurs. Une entreprise qui souhaiterait effectuer une

« *Les équipes pluridisciplinaires résolvent des problèmes complexes plus efficacement que des équipes monodisciplinaires.* »

démarche de coconception d'expérience client sur les nouvelles manières de croiser les données quantitatives et qualitatives d'une expérience par le digital ne saurait se passer d'un « *data scientist* » par exemple. L'ensemble de ces compétences, à l'étape de l'idéation, permettra d'accélérer et de questionner les réflexions et se révélera indispensable

en phase de prototypage. Dans le cas de démarches expérience client, c'est à la fois une pluridisciplinarité de compétences et un mariage des connaissances habituellement cloisonnées dans l'organisation qui sont recherchés. Les équipes pluridisciplinaires

résolvent des problèmes complexes plus efficacement que des équipes monodisciplinaires, dans le cadre de réflexions de groupe. Ainsi, cette phase d'idéation nécessite quatre prérequis :

- ▶ un pilotage stratégique ;
- ▶ un socle de connaissances commun ou à partager ;
- ▶ s'accorder sur les différentes échelles d'explorations possibles ;
- ▶ comprendre, évaluer et questionner la culture de l'organisation.

Un pilotage stratégique

Cette étape doit permettre de traiter librement les différentes problématiques et les axes de valeurs liés, qui auront

été identifiés dans la phase de captation. Il s'agit pour cela de définir les périmètres d'exploration correspondant à ces axes qui maximiseront les ressources et les capacités de l'organisation en distribuant l'ensemble de ses efforts. L'utilisation de personas, de scénarios mis en tension et construits autour des différents axes identifiés lors de la phase de compréhension sont quelques outils développés pour croiser cette exploration de valeur perçue en phase de captation et l'approche centrée utilisateur.

Ces outils aident les équipes à se projeter, à adopter de nouveaux points de vue tout en ciblant ces axes. Que la démarche soit initiée pour de l'amélioration continue – innovation incrémentale – ou de l'innovation de rupture, elle représente un temps des possibles, dans lequel toutes les options sont ouvertes et à explorer, pour donner forme à différents types de réponses en regard du projet. Ces outils se sont démocratisés cette dernière décennie, pour la conception ou comme outils d'aide à la décision. Certaines entreprises filtrent l'ensemble de leurs offres de service à travers ces synthèses de valeur et de matérialisation des usages de leurs utilisateurs.

Un socle de connaissances commun ou à partager

Cette idéation s'appuie sur la connaissance et la compréhension commune des enjeux et opportunités de l'expérience client traitée. Elle doit par ailleurs être complétée d'un ensemble de connaissances préalables en regard des thématiques explorées par les différents axes.

La démarche ne peut être efficace que si les différentes parties prenantes possèdent une connaissance suffisante

des axes de valeur du projet traité ou une expérience directe permettant un apport de connaissances utile.

En complément du socle de connaissance constitué à l'étape de compréhension s'ajoute cette dimension pratique et expérientielle portée par l'ensemble des participants de la démarche. Il s'agit de profiter de ces asymétries d'informations et de connaissances entre participants, qui tiennent du fait que chacun observe l'expérience client de son propre rôle et expertise métier, pour créer ensemble les nouvelles connaissances qui permettront de nouveaux points de vue et angles d'approche.

Dans le cadre de projets se concentrant sur l'amélioration continue, reposant sur de l'innovation incrémentale (usages, transformation de l'existant), le socle de connaissances développé lors de la phase de compréhension et de la rencontre de ces profils pluridisciplinaires est souvent suffisant car porteur de l'ensemble des expertises en tant que groupe.

Dans le cadre de projets visant spécifiquement de l'innovation de rupture, la consolidation d'un socle de connaissances dédié au projet abordé, couvrant l'ensemble des grands champs de transformations sociotechnologiques de ses différentes problématiques, sera nécessaire.

La phase de compréhension aura fait émerger les grandes tendances sur lesquelles consolider les connaissances de chacun.

S'accorder sur les différentes échelles d'exploration possibles

Les différentes dimensions et échelles de l'expérience client et de services sur lesquelles intervenir sont nombreuses. Au-delà d'une définition et d'un pilotage clair des axes stratégiques, il convient de définir les périmètres activables, à la fois du point de vue de l'utilisateur et du point de vue de

l'organisation, dans le cadre de démarches à court et moyen terme.

Dans le cadre de démarches centrées sur des enjeux d'innovation de ruptures, d'autres périmètres pourront être explorés, sans *a priori* de leur valeur ou de leur faisabilité, puisque la démarche d'exploration contribuera à en définir la valeur.

ILS EN PARLENT

LA GÉNÉTIQUE DES OBJETS OU COMMENT CRÉER DE L'INNOVATION DISRUPTIVE

Par **Benjamin Duban** et **Frédéric Arnoux**

COFONDATEURS DE STIM, « SPIN-OFF »
DE L'ÉCOLE DES MINES PARISTECH

Bien qu'il soit évident que les entreprises du secteur des NTIC doivent lancer davantage de nouveaux produits, et dans des délais de plus en plus courts pour rester dans la compétition, de nombreux secteurs qui semblaient plus ou moins à l'abri de ces phénomènes sont aussi contraints d'innover pour perdurer.

Acquérir une position dominante. Pour beaucoup d'entrepreneurs une telle stratégie passe par la création d'une innovation disruptive. Cependant, ils se retrouvent souvent démunis quant aux moyens de construire cette innovation. De fait, très peu d'entre eux sont aujourd'hui capables de répondre à deux questions simples : qu'est-ce qu'une innovation disruptive ? Et comment concevoir une innovation disruptive ?

Innovation disruptive... un principe peu actionnable. Schumpeter a été le premier à théoriser les phénomènes de destruction d'entreprises établies et de création de valeur par les entrepreneurs ou nouveautés. Plus tard,

des chercheurs ont étudié ces phénomènes sous des noms divers : innovation radicale, disruptive ou encore majeure. Mais, ils n'ont proposé que des études analysant des innovations après coup, une fois leur marché atteint.

Concevoir le futur par la génétique des objets. Pour sortir de ces analyses, peu actionnables, nous avons construit une nouvelle approche se basant sur les travaux en sciences de la conception : la génétique des objets. Elle prend le contrepied des manières classiques d'étudier et de faire de l'innovation et propose une nouvelle façon de comprendre les objets qui nous entourent en permettant, de manière scientifique, d'en étudier l'héritage pour construire leurs évolutions potentielles.

Cette approche permet, par exemple, de reconstruire les gènes qui composent l'objet « voiture » (la route, les roues, le mode de vente, ses sièges...) et de proposer, de manière quasi automatique, son évolution en analysant les transformations potentielles de chacun de ses gènes.

En design, le concept d'« affordance » définit la manière dont des environnements conçus avec certaines caractéristiques influent sur les comportements, par exemple les files d'attente. Les panneaux d'informations communiquant le temps d'attente restant contribuent à diminuer notre stress. Ce concept d'« affordance » est possible dans la conception des expériences au niveau des émotions. Votre expérience de services vécue aura répondu, dépassé ou manqué de répondre à vos besoins et à vos aspirations suivant les situations.

Les compagnies aériennes ont, par exemple, un certain nombre de points de contact clés ciblés sur les différents moments émotionnels forts des voyageurs, sur lesquelles elles concentrent leurs efforts de conception et de management de l'expérience. Nous nous rappelons de moments tangibles d'une expérience, notamment lorsque les émotions positives ou négatives et les conditions de ces émotions ont été les plus fortes. Le moment tangible d'expérience que vous avez vécu s'est sûrement appuyé en conception sur la perception que vous avez de ce moment.

En tant qu'utilisateurs voyageurs, nous percevons intuitivement ces courbes émotionnelles composées de montée en stress avant le vol, de plénitude à l'arrivée. Ces moments varient à la fois sous le triple effet de l'expérience conçue et délivrée à un instant et selon la manière dont nous nous sentons et du contexte...

Comprendre, évaluer et questionner la culture de l'organisation

Dans le cadre d'une culture de la coconception, l'idéation est régulière, voire permanente et facilitée à travers différents formats et processus, sessions collectives, plates-formes et outils en ligne... L'entreprise, la start-up, l'organisation, s'appuie alors sur les approches collaboratives développées avec ses utilisateurs (employés, partenaires, clients) pour optimiser ou innover en permanence sur l'expérience client. Dans le cadre de démarches ponctuelles de coconception, différents formats d'idéation sont à développer pour différents types de projets. Ils s'inscrivent plus largement dans la culture de l'organisation, qu'ils vont impacter à court terme et transformer à long terme, ceux-ci modifiant les pratiques de conception, de collaboration, d'échanges d'information en interne et avec l'écosystème des acteurs d'une expérience client donnée.

SCÉNARISER

C'est le temps qui poursuit l'idéation en donnant vie, par la narration, aux concepts ayant émergé. Ces concepts, leurs contribution à l'expérience client, sont ainsi éprouvés une première fois en combinant les connaissances des auteurs de ces concepts. La scénarisation permet de formuler et d'itérer sur leur valeur, leur bénéfice, leur niveau d'impact (émotionnel, opérationnel, organisationnel, économique, technologique). La scénarisation permettra d'étudier ces concepts dans les différents contextes et temporalités de

l'expérience client. L'adoption du point de vue des différents utilisateurs clés concernés et celui de l'organisation forment un prisme d'exploration de la valeur du concept, à travers lequel observer et itérer.

Scénariser ses idées et concepts de services est un exercice que chacun d'entre nous réalise au quotidien, lorsque nous partageons nos histoires et expériences pour recommander ou se plaindre d'une expérience de services.

Dans le cadre d'une scénarisation pour de l'amélioration ou de l'innovation, l'essentiel est de s'autoriser et d'autoriser la posture du designer « Et si ? ». De dérouler le fil rouge et ainsi de projeter l'audience avec qui l'on partage son idée, dans les différents aspects concrets qu'elle sous-tend et ce que pourrait être cette nouvelle expérience client.

ILS EN PARLENT

SECURICARE, UN PROJET COLLABORATIF POUR L'« INSPECTION FILTRAGE » À L'AÉROPORT CDG

par **Jean-François Teruel**
SECURITAS AVIATION, DIRECTEUR CORPORATE

Depuis de nombreuses années, Securitas s'est engagé dans une démarche qualité : nous disposons d'un référentiel auquel nous avons adossé un dispositif de formation destiné à l'ensemble de nos collaborateurs.

Avec le projet Securicare, nous avons souhaité nous engager dans une démarche qualitative qui nous permet d'aller au-delà des standards traditionnels de qualité de service. Nous nous sommes donc tournés au printemps 2014 vers le design de services et avons engagé une démarche pilote chez notre client Aéroports de Paris. Cette démarche, d'abord initiée par notre service Qualité, a été rapidement adoptée par l'ensemble de la ligne managériale avant de se diffuser, à l'occasion du Forum de coconception, auprès de nos collaborateurs. Elle nous a aussi permis d'échanger avec nos clients de la plate-forme de Paris CDG qui sont eux-mêmes inscrits dans ce type de démarche et avons même partagé certains personas avec eux.

Après ce pilote qui a été un réel succès, nous avons souhaité pérenniser la démarche et créer une véritable expérience signature Securitas. À cet effet, nos personas ont été parfaitement adoptés par nos collaborateurs et notre management opérationnel. Ils nous permettent dorénavant d'interroger chaque nouveau processus avant sa mise en œuvre opérationnelle avec pour finalité de satisfaire les besoins des passagers et d'améliorer la qualité perçue.

Elle nous a également permis d'appréhender nos pratiques professionnelles non plus comme un simple processus, mais au travers de la dimension émotionnelle ressentie par le passager au poste inspection filtrage. Les préoccupations du client se trouvent ainsi prises en compte dès la conception de nos processus de travail.

En qualité de directeur corporate j'ai à cœur de porter l'innovation dans l'entreprise. Une innovation créatrice de valeur pour nos clients et pour nos collaborateurs. C'est une marque de fabrique du groupe Securitas, une exigence que nous devons à nos clients, c'est inscrit dans notre ADN.

« SERIOUS FUN »

Adam Lawrence et Markus Edgar Horne, cofondateurs de Work Play Experience, provoquent le changement, avec des formats innovants de collaboration et d'accompagnement, notamment en organisant des « jams ». Ils utilisent tous deux leur expérience d'acteurs dans ces démarches. « Grâce à des méthodes de cocréation, nous rassemblons toutes les parties prenantes d'un service pour innover, au bénéfice des clients. Nous pensons qu'il faut souvent sortir de sa zone de confort pour réfléchir d'une façon nouvelle. Certains collaborateurs se révèlent être des acteurs incroyables à même de penser différemment l'expérience client. »

Pour ce faire, ils utilisent des méthodes dérivées du théâtre. « Nous "jouons un service", en essayant plusieurs alternatives. Par exemple, un participant jouera "le rôle" d'un logiciel interagissant avec une machine qu'il fait fonctionner, elle-même "jouée" par un autre participant. Et cela donne deux êtres humains, se mettant à la place d'objets technologiques qui dialoguent de façon très intéressante, provoquant l'innovation. »

Ils préfèrent le terme de « répétition » au sens théâtral du terme, permettant d'itérer sur les manières de jouer le service, plutôt que de « jeu de rôle » au sens parfois figé du terme se basant sur un script fermé. Ils itèrent ainsi sur les différentes dimensions du service, du double point de vue des utilisateurs et des collaborateurs.

Avec le format Global Service Jam dès 2011 et aujourd'hui d'autres formats, Markus et Adam ont contribué à créer avec la communauté l'un des plus grands événements annuels où se retrouvent des milliers de participants à travers le monde.

Ce type de format ouvert peut se concentrer non pas à produire des innovations, mais plutôt des innovateurs favorisant la découverte d'une nouvelle manière de travailler ensemble et d'être créatif, donnant à chacun l'occasion de se remettre en question. Il peut aussi être utilisé en mettant l'accent sur les productions avec l'apport d'expertise et de connaissances en amont.

Il est important de savoir où placer l'effort de scénarisation, par rapport aux enjeux de conception, et le degré d'ouverture souhaité. La scénarisation va permettre de provoquer des débats à différents niveaux et de matérialiser de nombreux éléments, contribuant à nourrir l'idéation. Par exemple, scénariser une conversation téléphonique client-collaborateur d'un centre d'appels, pour optimiser sur la conversation elle-même, ou pour mettre en lumière un usage d'outils permettant de traiter les demandes liées à

cette conversation, ou encore pour établir le niveau d'empathie requis dans les profils des collaborateurs qui seront recrutés à ces postes et amenés à interagir avec un client, découlant sur des outils d'aide à la décision (recrutement, management)...

Il s'agit encore une fois de penser à scénariser avec le double point de vue de l'expérience utilisateur final et celui de l'organisation, pour comprendre ce qui est vraiment amélioré ou nouveau dans l'expérience client perçue. Il est aussi source

d'innovation d'usage et permet d'anticiper les conditions possibles d'adoption ou de rejet d'un nouveau concept, en nourrissant les stratégies de conception. Quels seront les moments tangibles de cette expérience client ? Quels seront les points de contact qui pourront la matérialiser ? Comment l'idée ou le concept complète une expérience existante dans le cadre d'une amélioration, d'une innovation incrémentale ? En quoi ce concept rendrait une expérience plus optimisée, différenciante, innovante et pour qui ? Quelles sont les différentes formes que pourraient prendre le concept ? Toutes ces questions peuvent paraître complexes. En utilisant la scénarisation pour séquencer l'expérience client, le design, véritable « outil de

gestion de la complexité », ne fait que donner un langage commun à l'ensemble des auteurs du concept, celui des utilisateurs. La scénarisation des concepts va être l'occasion de se projeter dans les rôles des différents utilisateurs. Que ces utilisateurs soient humains, objets, infrastructures ou algorithmes, l'humain reste, par ses capacités d'empathie, capable de se projeter logiquement et émotionnellement dans cette scénarisation de manière originale, créative et sensible.

Lors de cette scénarisation, les concepts et idées, hybridés, pourront devenir des actions uniques, de nouveaux processus, de nouveaux points de contact ou d'amélioration de

l'existant, ou encore s'hybrider en moments tangibles d'expérience.

PROTOTYPER

Dans le cadre d'une démarche expérience client, le prototypage est l'activité de mise en forme des concepts et des idées formulés dans leurs différents aspects tangibles et intangibles. La variété possible d'échelles et de dimensions

des concepts étant grande dans le cadre du prototypage d'expérience, il s'agit de trouver le juste niveau de prototype.

Cette action va permettre de créer de la connaissance par une série d'allers-retours entre les hypothèses formu-

lées, leurs formes possibles, les partis pris de réalisation et de les faire évoluer au vu des réactions des utilisateurs en condition d'utilisation, dans un juste niveau de mise en forme.

Dans les années 1990, IBM souhaitait développer un logiciel de reconnaissance vocale. Les équipes ont invité des grands comptes à venir tester, dans une salle équipée d'un ordinateur composé d'une tour et d'un écran, le logiciel de reconnaissance vocale. L'écran affichait mot pour mot chacune de leur parole. Dans la salle attenante, c'était en fait une dactylographe équipée d'un haut-parleur connecté au microphone installé dans la salle de test, qui retranscrivait les discours

« *Dans le cadre d'une scénarisation pour de l'amélioration ou de l'innovation, l'essentiel est de s'autoriser et d'autoriser la posture du designer "Et si ?".* »

directement. Les grands comptes ont véritablement vécu l'expérience du logiciel de reconnaissance vocale, ainsi que perçu sa forme à l'écran et ses performances, sans qu'IBM ait besoin de développer le moindre logiciel ni de déboursier le moindre centime.

Les outils et méthodologies du prototypage, développés par la communauté du design, permettent de rendre tangible très rapidement tout ou partie des scénarios de réponses imaginés dans le cadre de la démarche en chambre et/ou en situation réelle avec les utilisateurs intermédiaires et finaux.

Le prototypage n'a de limite que l'imagination des acteurs qui le réalisent et leur ingéniosité à formaliser, à mettre en scène et à faire vivre leurs concepts à juste échelle et niveau de réalisation, par l'application de méthodologies existantes ou le développement de nouvelles méthodologies et outils.

Le prototype doit être à son juste niveau de détail et d'effort, en fonction du but recherché, dans ses différentes versions. Il devra permettre à ses différentes étapes de formalisation :

- ▶ de contribuer à sa propre définition, spécification, précisions des critères de son observation au fur et à mesure des itérations du prototype, le test d'hypothèses et la création de connaissances liées aux usages, à l'adoption ou à la résistance (du point de vue des différents acteurs concernés et de l'organisation) ;

« *Le prototypage n'a de limite que l'imagination des acteurs qui le réalisent.* »

- ▶ de tester et de générer différents partis pris techniques ou technologiques en regard de la faisabilité et du coût, ou d'identifier de nouvelles connaissances à acquérir en fonction du degré d'innovation recherché ;

- ▶ d'être un vecteur de simulation, en capacité d'implémentation réelle à petite échelle pour mesurer les impacts, les bénéfices et risques potentiels sur l'expérience client, sur l'organisation, ses processus et sa culture.

Il devient un outil d'aide à la décision, en permettant une validation des hypothèses formulées et de définition de ses propres critères d'observation quantifiant le concept ou l'idée générée.

Il est souvent nécessaire de combiner plusieurs formes de prototypes, des premiers maquetages de principes fonctionnels jusqu'à l'intégration de différents niveaux de détails, permettant divers niveaux d'interactions.

Les outils

DES OUTILS DE PROTOTYPAGE

Les outils du prototypage sont nombreux, suivant que l'on souhaite tester une hypothèse, générer de nouvelles solutions, explorer à l'aveugle ou de manière déterminée un champ des possibles de l'expérience client. Ainsi, de la simple représentation graphique à de la simulation rapide d'une

LA PHASE DE PROTOTYPAGE *IN SITU*

Il s'agit de matérialiser et déployer le ou les concepts imaginés pour mesurer leur impact et transformation sur l'expérience client, d'en valider leur pertinence, leur adoption et de travailler à définir leur faisabilité. Toutes les dimensions de l'expérience client sont rapidement communicables à travers le prototypage.

Les acteurs de la conception de services et d'expériences font souvent référence à l'analogie du théâtre. En effet, comme les différentes scènes d'une pièce, les moindres détails d'un service sont à chorégraphier, et les différents moments de l'expérience sont à rythmer en s'appuyant sur un « arc dramatique ».

Ce n'est pas un hasard si le jeu de rôle et d'autres formes de méthodes empruntées au théâtre font partie des méthodologies clés utilisées dans la coconception de l'expérience client et plus généralement dans la matérialisation de processus organisationnels complexes.

Ils permettent de façonner et communiquer les situations, les usages et comportements utilisateurs, d'identifier les différents points de contacts et séquences nécessaires à la formalisation de l'expérience, d'en véhiculer les émotions, à l'instar des différentes situations d'une pièce de théâtre.

ou de plusieurs des différentes dimensions de l'expérience, tout est prototypable. Du jeu de rôle en passant par la construction d'environnement temporaire d'expérience, le prototypage est une compétence clé à développer à tous les niveaux de l'organisation, de l'expérience au processus. Stim et WDS développent un guide complet du prototypage².

L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS POINTS DE CONTACT

Les services étant multicanaux, faits de relations humaines, de digital, d'intangible, en somme des écosystèmes complexes, un jeu entre les différentes échelles de

conception est nécessaire pour les concevoir. Ces concepts imaginés lors de l'idéation sont de différentes natures et peuvent intervenir sur différentes échelles. Diverses dimensions sont à prendre en compte à travers le croisement des points de vue utilisateurs-organisation : l'expérience conçue, délivrée, vécue, perçue.

Le point de contact désigne tout moment d'interaction entre une expérience et un utilisateur. C'est un élément tangible, comme un message de confirmation d'une réservation. Ce message peut prendre la forme d'un texto, sur le téléphone mobile du client ou toute autre forme sur les différents canaux de communication déployés pour une expérience client donnée. Une alerte au sein d'une application mobile, un e-mail de confirmation envoyé au client, un rappel dans

2. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le lien suivant : www.experienceclient.info/#prototypage

un espace personnel sur l'espace client d'un site. Ce sont autant de versions du même point de contact.

Le processus (technique) derrière ce message de confirmation est la logique qui, dès la commande effectuée sur un canal de vente donné, va mettre en œuvre les systèmes nécessaires à l'envoi et à la bonne réception du message de confirmation.

Le moment tangible d'expérience vécu par le client, « recevoir ma confirmation » ou toute autre dénomination, est le moment stratégique identifié par l'entreprise comme étape clé dans l'expérience client.

La chorégraphie de services (à laquelle participe ce message de confirmation) est l'articulation de l'ensemble des points de contact, canaux de communication, processus, moments tangibles d'expérience nécessaires pour parvenir à cette étape de réception du message par l'utilisateur. Ainsi que la manière dont cela impacte la suite de l'expérience.

L'organisation, son management et sa culture permettent de repenser, à travers l'expérience client, ses stratégies, son positionnement dans ses marchés existants et nouveaux, ses modes opératoires, sans lesquels certains concepts de services ne verraient jamais le jour.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ La coconception est une approche « bottom-up » qui complète le classique raisonnement « top-down » pour donner une place centrale aux clients et aux collaborateurs.
- ▶ Elle s'appuie sur leur connaissance et leur vécu des situations d'usage, condition nécessaire à la réussite de la future expérience.
- ▶ En tant que dynamique d'apprentissage par le faire, elle pérennise la démarche bien au-delà du projet
- ▶ Elle permet de décroiser les fonctions en interne et de créer un langage commun.

TEMPS 4

CONNECTER À LA STRATÉGIE ET À LA CULTURE



Choisir et faire vivre aux clients des moments tangibles d'expérience, en déclinaison de sa stratégie et en cohérence avec sa culture. Construire la plate-forme de l'expérience. Prioriser les moments tangibles d'expérience.

LES RÈGLES

- Être rationnel et tenir compte des enjeux identifiés dans le temps « Capter » pour se connecter à l'existant.
- Rester ouvert aux possibilités de rebond : la sélection de moments tangibles d'expérience, même si elle s'appuie sur une faisabilité opérationnelle, ainsi que sur une cohérence stratégique et culturelle, doit laisser la place à la sérendipité.
- Les moments tangibles d'expérience doivent être identifiés aussi selon un principe d'envie : envie des collaborateurs de faire vivre ce moment, envie des clients de vivre ce moment.
- Humilité : un moment tangible d'expérience ne peut être que « proposé » à un client. C'est bien lui qui, consciemment ou inconsciemment, en fera (ou non) un moment mémorable.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans un contexte de défiance généralisée, les consommateurs réclament des marques qu'elles apportent la preuve des promesses qu'elles leur font et à défaut d'engagements ambitieux et d'audace demandent un peu plus de considération. Ils souhaitent que les marques en finissent avec les fausses et les surpromesses, qu'elles alignent discours et actes dans une volonté assumée de rapprocher enfin les intérêts des clients, des collaborateurs... et des actionnaires.

Pour répondre à cette inquiétude légitime, les entreprises ont, depuis 2008, investi le territoire de la confiance, bien

décidées à satisfaire leurs attentes pour plus de simplicité, de proximité, de sécurité... et de prévenance. Si nous en parlons aujourd'hui, c'est que le sujet suivant est sur l'agenda de nombreux dirigeants : comment rendre tangibles et livrer ces promesses ? Comment incarner ces valeurs assénées à longueur de publicités ? À cause, ou grâce aux réseaux sociaux, la transparence fait des ravages et les consommateurs sont aujourd'hui légion à exprimer ouvertement ce décalage et à se détourner des marques qu'ils accusent de les tromper. ING Direct, Axa, La Poste... la liste est longue des marques engagées sur le chemin de la confiance et qui ont entrepris des démarches pour livrer au quotidien des preuves à leurs clients.

LES ENJEUX

En repensant la chaîne de valeur du point de vue du client, l'expérience client rend tangibles les dimensions présentes dans la plate-forme de l'expérience.

De manière concrète, les collaborateurs, les clients, les partenaires ont été mis à contribution dans le temps « Coconcevoir » pour imaginer des concepts qui peuvent prendre de multiples aspects et s'incarner sur tous les canaux du service : mails, appels sortants, vidéos, tchats, cadeaux et gestes commerciaux à des moments émotionnellement forts de la relation (mécontentement, attente, découverte, rupture, frustrations...). À l'issue de la phase de scénarisation et de prototypage, les concepts imaginés vont s'incarner sous différentes formes en modifiant l'existant ou en générant de nouveaux points de contacts, processus, canaux et devenir des preuves, les futurs moments tangibles d'expérience (MTE). L'important ne réside pas dans leur nature, mais dans la façon dont ils s'articulent avec pour objectif de rendre les interactions avec les clients plus désirables et potentiellement mémorables. C'est cette cohérence et cette fluidité de l'expérience vécue – dont chaque aspect est perçu comme un *continuum*, une relation dans le temps et non une somme de processus en silos – que le client recherche, de l'amont de la relation à la post-relation avec le service et la marque. Amazon, qui réalise l'intégralité

« *Les consommateurs sont aujourd'hui légion à se détourner des marques qu'ils accusent de les tromper.* »

de son activité en ligne, a très bien compris cela : sa promesse de fluidité – *flawless and seamless* –, elle l'incarne entre autres dans le MTE « l'achat en un clic ». Pour réaliser cela, elle a supprimé ce qu'elle appelle « les points de contact idiots » et simplifié l'ensemble des opérations associées : identification du client, formulaire des coordonnées bancaires, récapitulatif de la commande... en un clic. Uber a récemment dématérialisé la prise d'adresse lors de la montée en voiture en permettant de l'annoncer directement au chauffeur dans l'application.

« **On ne peut pas changer le monde, mais on peut changer les faits** »

« Et si l'on change les faits, on change les points de vue... et si l'on change les points de vue, on peut changer le monde ! » Cette phrase, qui figurait en anglais sur le mur de Berlin au moment de sa destruction, porte en elle tout le pragmatisme de l'expérience client et de son approche : ce qui compte réellement pour les clients, ce sont les faits, les moments tangibles d'expérience ou MTE. Ces faits peuvent faire évoluer les perceptions et les points de vue des clients, les amenant à s'ouvrir à d'autres MTE pour, finalement, après quelques boucles entre faits et points de vue, les conduire à un changement profond dans leur relation avec

l'entreprise : une relation de confiance, pérenne qui, au-delà de la fidélité, conduit à la recommandation auprès d'autres clients. Il est donc essentiel de bien choisir les MTE sur lesquels l'entreprise souhaite travailler.

LE TEMPS « CONNECTER » EN ACTION

Les étapes

Le temps précédent de coconception a permis de faire émerger des concepts qui ont donné naissance à un certain nombre de MTE pendant les phases de scénarisation et de prototypage ; la phase « Connecter » va permettre à l'entreprise de les analyser un à un et d'identifier ceux qui pourront être mis en œuvre, pour son bénéfice et celui de ses clients et de ses collaborateurs. Elle va se structurer autour de questions clés qui vont servir de filtres de sélection des MTE.

ALIGNER LES MOMENTS TANGIBLES D'EXPÉRIENCE AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Pendant la phase de cocréation, les concepts ont été scénarisés en prenant en compte les axes de valeur porteurs de

« Il est essentiel de se connecter à la stratégie pour qu'un "fait" génère des "points de vue" cohérents avec ce que veut porter l'entreprise. »

la stratégie de l'entreprise. Si l'on prend l'exemple d'une compagnie de transport ferroviaire, les dimensions de l'expérience client (inspirées par la vision figurant dans le plan stratégique) peuvent être la fréquence, la rapidité, la ponctualité et le confort, la collaboration et l'entraide. S'il existe un MTE qui consiste à attendre les clients en correspondance et qu'on l'analyse sous l'angle des dimensions de l'expérience souhaitée, on remarque qu'il intègre les dimensions d'entraide et de collaboration tant qu'il ne met pas en péril les

dimensions de fréquence, de rapidité et de ponctualité. Pour choisir un moment tangible d'expérience, il est essentiel de se connecter à la stratégie pour qu'un « fait » génère des « points de vue » cohérents avec ce que veut porter l'entreprise.

RESPECTER LES VALEURS INTERNES DE L'ENTREPRISE

Le travail d'équipe, la rigueur, le respect, la responsabilisation et la transparence sont des exemples de valeurs internes, dites « socio-organisationnelles ». Pour reprendre l'exemple de la compagnie de transport, le développement d'une meilleure coordination entre les conducteurs de deux trains à une correspondance contribuerait à renforcer la valeur de travail d'équipe. De la même façon, le fait de laisser au conducteur l'autonomie d'attendre ou non les clients venant de l'autre train, tout en tenant compte des enjeux de

punctualité et de fréquence, viendrait renforcer la valeur de responsabilisation. Il semble donc bien que ce MTE non

seulement respecte, mais contribue à renforcer plusieurs valeurs de la société de transport.

UNE CULTURE PROPICE À L'ENCHANTEMENT DU CLIENT ET DU COLLABORATEUR^a

Qu'a cette enseigne que les autres n'ont pas ? John Lewis Partnership est détenue par ses employés qui la dirigent via un trust et se dénomment « partenaires ». En 2011, le Partnership comptait 81 000 partenaires – dont la majorité à plein temps. Tous prennent part aux décisions et reçoivent une prime annuelle identique. La culture de l'entreprise, elle, s'articule autour de sept fondamentaux :

1. le but ultime du *partnership* est le bonheur de tous ses membres grâce à leur emploi satisfaisant et rémunérateur dans une entreprise qui réussit ;
2. le pouvoir au sein du *partnership* est partagé entre trois instances gouvernantes : le Council, le Board et le Chairman ;
3. le profit. Le but du *partnership* est de dégager suffisamment de bénéfices de ses activités pour soutenir sa vitalité commerciale, financer son développement et distribuer à chacun de ses membres une part de ses profits ;
4. ses membres. Le *partnership* a pour objectif d'employer et de retenir en tant que membres des personnes compétentes et intègres qui s'engagent à travailler ensemble et à défendre ses principes ;

5. les clients. Le *partnership* a pour but de développer des transactions honnêtes avec ses clients et de gagner leur confiance et leur fidélité en leur offrant du choix, de la valeur et des services inégalés ;
6. les fournisseurs. Le *partnership* s'engage à avoir des relations intègres et courtoises avec ses fournisseurs et à honorer scrupuleusement chaque contrat ;
7. la communauté. Le *partnership* s'engage à obéir à l'esprit et à la lettre des lois et à contribuer au bien-être des communautés où il intervient.

Au final, ces principes se traduisent par trois engagements afin de satisfaire ses clients :

1. « améliorer le service ;
2. améliorer la présentation du magasin ;
3. améliorer la confiance. »

Cette enseigne détient depuis plusieurs années le titre convoité de « Best Retail Experience in the UK ». On comprend pourquoi !

a. Article précédemment publié sur le blog de Laurence Body.

Les outils

LA NOMENCLATURE DES DIMENSIONS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les dimensions de l'expérience client correspondent à ce que les clients attendent de l'entreprise en matière d'expérience de service. Elles sont à l'expérience ce que les variables prix, produit, place et promotion sont au mix marketing : un niveau d'agrégat suffisant pour permettre des découpages en attributs. Par leur caractère transversal, elles sont susceptibles de rassembler des attributs de nature et d'importance

très variables : intangibles comme les attitudes de service, les process, tangibles comme les sons, les odeurs, les éléments de décor, les produits, les canaux... les MTE. Par exemple, pour la dimension transparence, on va trouver des matériaux comme le verre, un accès facilité aux informations de l'entreprise, des tarifs clairs, des conditions de vente compréhensibles par tous... Elles ont en commun d'être très concrètes pour faciliter leur transposition pendant la phase de conception de l'expérience et le filtrage des MTE. En voici quelques exemples assortis de leur définition.

Nomenclature des dimensions de l'expérience

Dimension de l'expérience	Définition	Exemple d'application
Accessibilité	Facilité d'accès par la disponibilité et la proximité des personnes et de l'ensemble des moyens que l'entreprise déploie.	Amplitude horaire hebdomadaire d'ouverture. Accès aux personnes souffrant d'un handicap (visuel, auditif, physique). Absence de ciblage.
Fiabilité	Un fonctionnement conforme aux engagements explicites ou implicites, constant dans le temps. La fiabilité est la base de la confiance.	Respect des délais de livraison. Compétence et professionnalisme des collaborateurs. Sûreté des accès.
Convivialité	Expression d'un style relationnel simple, décontracté, tolérant, de bonne humeur et parfois empreint d'humour. La convivialité fait appel aux sens et aux émotions.	Proposer un café à ses clients. Style relationnel détendu. Conditions de reprise et d'échange qui libèrent le stress. Usage de jeux de mots dans la communication.

Clarté	Reflet d'une organisation bien ordonnée, dotée de processus maîtrisés et d'une relation contractuelle explicite, supportée par une communication simple, dépourvue d'ambiguïtés.	Suppression des astérisques dans la communication. Transparence des conditions générales de vente. Lumière.
Prévenance	Attitude d'anticipation et de proactivité qui permet de répondre aux besoins et aux souhaits du client avant qu'il ne les ait formulés, et de l'assister en cas de difficultés.	Anticipation d'une demande non exprimée. Connaissance parfaite de l'historique client. Sincérité et empathie.
Réactivité	Capacité d'apporter rapidement une réponse à une question et/ou de réagir à un changement de façon adéquate.	Engagement de réponse à une réclamation, une demande. Résolution en première instance.
Facilité	Produits et services simples, intuitifs, requérant peu ou pas d'efforts de compréhension et d'une interaction fluide.	Achat en un clic. Tunnel d'achat balisé. Produits faciles à utiliser. Absence de règles « stupides ».
Considération	Attention réelle aux besoins du client qui débouche sur l'expression de la compréhension de sa situation personnelle ; c'est également l'expression de l'appréciation de sa contribution aux résultats de l'entreprise.	Respect de la parole du client. Chaleur de l'accueil, du lieu. Amabilité. Empathie. Réparation sans conditions. Prise en compte des situations personnelles.
Compétence	Maîtrise d'un savoir-faire basé sur la connaissance et l'expérience accumulée.	Produits et service d'excellente qualité.

Source : inspiré de Pierre Daems. Diffusé avec l'aimable autorisation de son auteur.

LA PLATE-FORME DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour donner à l'expérience client la portée stratégique qui est la sienne et assurer l'alignement nécessaire, il s'agit de recomposer un niveau entre la stratégie de l'entreprise, ses valeurs et l'expérience client matérialisée par les MTE. Le

niveau stratégique de l'expérience client est celui de la plateforme qui est composé d'un certain nombre de dimensions. Elle s'articule autour de trois niveaux en lien avec les niveaux supérieurs du modèle de l'expérience client, la qualité de service et l'enchantement client. Les promesses figurant dans

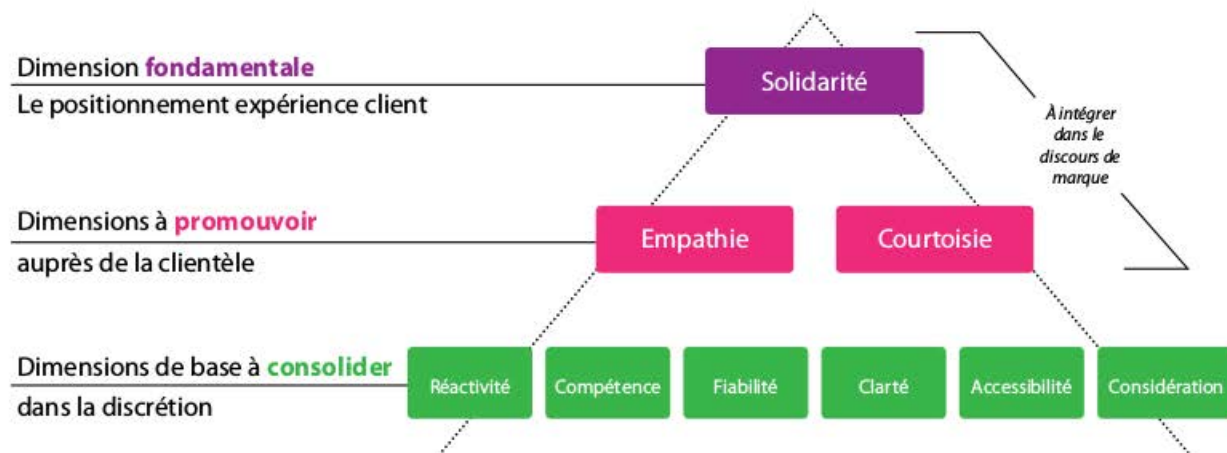
la plate-forme de marque sont aussi traduites dans la plate-forme de l'expérience client pour les rendre plus tangibles et plus accessibles aux collaborateurs et parties prenantes de la coconception et de la mise en œuvre.

Pour le niveau de base, on trouve des dimensions qui sont incontournables, mais ne contribuent pas à la différenciation. Cependant, elles peuvent créer de l'insatisfaction si elles sont perçues comme

« Il s'agit de recomposer un niveau entre la stratégie de l'entreprise, ses valeurs et l'expérience client matérialisée par les MTE. »

non présentes ou si elles ne sont tout simplement pas présentes, comme la dimension sécurité pour une compagnie aérienne, ou la dimension propreté pour un hôtel. Ces dimensions sont souvent portées par des règles, des normes ou des standards qui permettent de garantir ce niveau d'expérience essentiel qui est celui de la qualité. N'oublions pas que, dans le monde de l'expérience client, la qualité est un dû et qu'elle est non négociable. Cependant, la

La plate-forme de l'expérience client : exemples de dimensions



Source : Pierre Daems. Schéma issu du référentiel Cap Client. Reproduit avec l'aimable autorisation d'André Coupet.

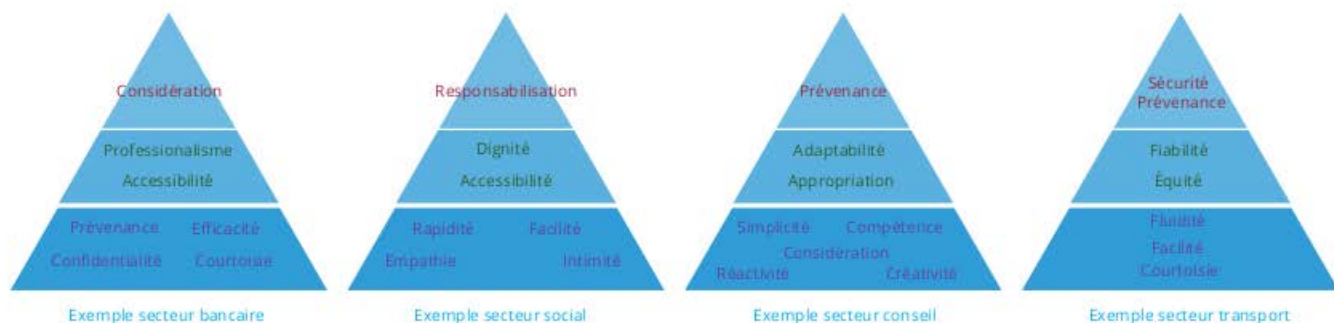
propreté reste une dimension de base qui ne permettra pas à l'hôtel de se différencier. Il faudra donc trouver d'autres dimensions qui permettront de faire la différence aux yeux du client. Des dimensions différenciantes à promouvoir : ces dimensions sont importantes car elles permettent de renforcer la dimension fondamentale. Même si elles ne sont pas au cœur de l'USP (*Unique Selling Proposition*) de l'entreprise, elles sont essentielles à communiquer aux clients et sont présentes dans la plate-forme de marque (contrairement aux dimensions de base). Par exemple, on parle beaucoup de la dimension facilité mesurée par le *Customer Effort Score* (CES) [cf. « Temps 6 – Chiffrer la performance », p. 161]. La facilité n'est pas une dimension de base car elle peut réellement créer de la satisfaction et de la recommandation, voire de l'enchantement. On ne sera jamais enchanté par la propreté d'un hôtel ; en revanche, la facilité d'accès à ses comptes bancaires depuis un téléphone mobile peut être différenciante et source d'enchantement.

Une dimension fondamentale, le positionnement expérience client : il s'agit de l'émotion que l'on souhaite générer grâce à l'expérience client dans le cœur des clients. De la même manière que l'expérience est avant tout perceptuelle, il en est de même pour le positionnement expérience client. Ce positionnement est celui de l'émotion ressentie et exprimée par le client. Il peut s'agir de surprise, d'enchantement, de confort, d'excitation... après que le client a vécu l'expérience livrée par l'entreprise : c'est le fameux effet Wow ! (cf. la liste des émotions positives, p. 174).

La construction de la plate-forme de l'expérience client, à l'aide des dimensions et de son positionnement, est un travail stratégique pour l'entreprise et son équipe de direction, avant de devenir un filtre pour les MTE à mettre en œuvre opérationnellement.

Voici quelques exemples de plates-formes où les dimensions choisies varient selon les secteurs d'activité.

Les dimensions selon les secteurs d'activité



Source : Pierre Daems. Schéma issu du référentiel Cap Client. Reproduit avec l'aimable autorisation d'André Coupet.

LE FILTRAGE OU « DOT VOTING »

La phase de validation est un moment crucial qui permet de passer les moments tangibles d'expérience issus de l'étape de coconception au crible de quatre filtres : le filtre émotionnel, le filtre stratégique, le filtre des valeurs et celui

de la faisabilité. Ces quatre filtres, qui sont au cœur de « Connecter », doivent s'appliquer à l'ensemble des MTE à l'occasion d'une réunion de vote qui rassemble les membres de l'équipe projet élargie à certains membres du Comex (finance, RH, opérations...).

Les 4 filtres de l'étape de validation

	Catégorie	Questions clés
Filtre 1	Émotions	Ce moment tangible peut-il contribuer à faire vivre aux clients et aux collaborateurs une expérience positive ?
Filtre 2	Stratégie	Ce moment tangible peut-il contribuer à faire vivre aux clients et aux collaborateurs une expérience qui porte en elle la stratégie de l'entreprise ? Quelles dimensions de la plateforme sont présentes ? Contribue-t-il à renforcer la confiance dans l'entreprise ?
Filtre 3	Valeurs	Ce moment tangible respecte-t-il, dans sa mise en œuvre, les valeurs internes de l'entreprise ? Peut-il contribuer à renforcer encore ces valeurs ?
Filtre 4	Faisabilité	Ce moment tangible peut-il être mis en œuvre, techniquement, opérationnellement et financièrement ? L'impact de cette mise en œuvre est-il acceptable par l'entreprise ?

Ces quatre filtres peuvent aussi s'appliquer à des processus existants pour assurer la qualité de service. Si, par exemple, une entreprise identifie qu'il est important que son centre

de relation client réponde en moins de trente secondes aux clients, il s'agit de se poser les questions en lien avec les quatre filtres.

Questions clés en lien avec les filtres

	Catégorie	Questions clés pour la mise en place d'un temps d'attente de moins de trente secondes au centre de la relation client
Filtre 1	Émotions	Est-ce que le fait d'attendre moins de trente secondes va réellement générer des émotions positives pour les clients ? Est-ce que le fait que le client attende moins de trente secondes va générer des émotions positives pour le collaborateur au téléphone, en considérant que cela lui évitera d'entrer en conversation avec un client déjà excédé d'avoir attendu et parfois payé pour son attente ? Est-ce que la pression mise pour atteindre cet objectif ambitieux aura un impact négatif sur l'expérience vécue par les collaborateurs ?
Filtre 2	Stratégie	Est-ce que le fait de répondre aux clients en moins de trente secondes vient renforcer la promesse de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, surtout si la réactivité est une attente particulièrement forte dans le secteur d'activité de l'entreprise ?
Filtre 3	Valeurs	Est-ce que le fait de répondre aux clients en moins de trente secondes est culturellement acceptable dans l'organisation ? Est-ce que les valeurs ancrées dans l'entreprise faciliteront la mise en œuvre de ce moment tangible d'expérience ?
Filtre 4	Faisabilité	Est-ce que le fait de répondre aux clients en moins de trente secondes est faisable techniquement, en tenant compte du routage de l'appel, par exemple ? Est-ce faisable financièrement, en sachant que cela pourrait sous-entendre des augmentations d'effectifs et des modalités spécifiques pour gérer les pics d'appels ?

Certains MTE ne peuvent pas être « processés », car ils font appel au bon sens des collaborateurs à qui l'on a donné l'autonomie de faire des choix.

Cependant, même si les process sont appliqués et les normes respectées, la perception des clients peut être parfois bien différente. Il est donc important d'y connecter un certain nombre de MTE, qui viendront rassurer le client en mettant

en lumière le fait que les règles et les normes sont appliquées. Quand on arrive dans une chambre d'hôtel, on suppose naturellement que le ménage a été fait... mais il est nécessaire que nous le percevions clairement : le fait de plier en pointe le papier toilette est une preuve que quelqu'un est passé pour nettoyer. Ce MTE, qui consiste pour le client à voir le papier toilette plié en pointe, est, pour lui, une

preuve de la mise en œuvre de la dimension propreté, et cela renforce naturellement le niveau de confiance du client dans l'hôtel.

Le premier de tous les filtres... celui de l'émotion

Le filtre des émotions, naturellement le plus important dans une approche expérience client, est l'ultime validation d'une démarche qui, par sa dimension empathique et l'utilisation d'outils tels que le *shadowing*, le prototypage et la conception en mode collaboratif, a déjà fait la part belle aux besoins fonctionnels et émotionnels, exprimés ou non des clients.

Le filtre de la stratégie et de la promesse faite aux clients

C'est le filtre le plus porteur de la différenciation par rapport à la concurrence et qui doit permettre de prioriser la mise en œuvre des MTE. Il peut prendre différentes formes suivant l'entreprise.

Il peut s'agir d'un filtre qui correspond à l'axe stratégique principal

de l'entreprise, source de sa performance. Cette stratégie est plus ou moins connue des clients qui ne perçoivent que l'impact des choix stratégiques qui ont été mis en œuvre, sans mise en avant d'une réelle « promesse ».

Il peut être lié à une promesse publicitaire emblématique de la marque, devenant ainsi un engagement à tenir en tout lieu et à tout instant. Par exemple, la promesse de Proxim,

« *Des moments tangibles d'expérience qui ne seraient pas en cohérence avec les valeurs de l'entreprise n'auraient aucune chance de durer.* »

un groupement de pharmaciens québécois est : « Proxim : on s'occupe de vous. » Pour la personne âgée qui est allée faire ses courses et qui entre chargée dans une pharmacie Proxim, elle s'attend à ce que l'on s'occupe d'elle et qu'on la soulage de ses paquets le temps qu'elle achète ses médicaments, qu'on lui propose de s'asseoir s'il y a de l'attente et pourquoi pas, qu'on lui offre un café. La promesse est simple, claire et inspirante pour que les équipes, sur le terrain, puissent imaginer de multiples MTE.

Quand elle existe, la plate-forme de l'expérience client où les dimensions sont clairement identifiées est le filtre stratégique à considérer.

Le filtre des valeurs internes

Le filtre des valeurs socio-organisationnelles de l'entreprise est la garantie de pérennisation des MTE initiés par l'entreprise. Des moments tangibles d'expérience qui ne seraient pas en cohérence

avec les valeurs de l'entreprise n'auraient aucune chance de durer : les collaborateurs devraient alors faire des efforts importants pour les faire vivre aux clients et les dirigeants ne les soutiendraient pas. Si l'entreprise n'a pas formalisé de valeurs socio-organisationnelles, il est essentiel de se connecter au vécu quotidien des collaborateurs, à l'expérience collaborateur, soit en réalisant une étude sociologique

de l'organisation, soit en s'appuyant sur les constats réalisés sur le terrain en observant les collaborateurs.

Le filtre de la faisabilité technique, organisationnelle et financière

Le filtre de la faisabilité est délibérément placé en dernier. En effet, dans le travail sur la sélection des MTE, il est essentiel de laisser le champ ouvert le plus longtemps possible. Si, par exemple, on se rend compte que la mise en place d'un MTE a un impact majeur sur l'émotion ressentie par les clients, renforce énormément la promesse et est très cohérent avec les valeurs de l'entreprise... mais très difficile à mettre en œuvre, que ce soit pour des raisons techniques, organisationnelles ou financières, on prendra quand même le temps d'y réfléchir avant d'éventuellement le rejeter.

C'est aussi pour rester ouvert que « Connecter » n'arrive qu'après « Capter », « Comprendre » et « Coconcevoir »... et pas avant, comme souvent, dans des démarches stratégiques plus classiques qui sont souvent structurées autour de trois phases : cadrage du problème, identification de solutions, mise en œuvre.

Pour connecter les moments tangibles d'expérience et préparer leur déploiement, il est nécessaire :

- ▶ de faire la liste des MTE existants identifiés dans le parcours client au cours du temps « Comprendre » en s'assurant que l'on a bien précisé l'impact émotionnel de chacun d'entre eux sur les clients et les collaborateurs (premier filtre) et ceux travaillés en prototypage dans « Coconcevoir » ;

- ▶ de faire le point sur la clarté des trois autres filtres de « Connecter » : stratégie (la promesse est-elle claire, communiquée ? La plate-forme de l'expérience est-elle formalisée ?) ; valeurs (sont-elles formulées, fortes et présentes ?) ; faisabilité (les critères de faisabilité sont-ils clairs ?). Si certains filtres ne sont pas clairs, il est important de faire un travail pour s'assurer qu'ils sont partagés à tous les niveaux ;
- ▶ de passer les MTE au crible des quatre filtres, dans l'ordre, au cours d'une ou de plusieurs réunions impliquant autant l'équipe de direction que les équipes concernées par les MTE. Plusieurs méthodes permettent de réaliser un vote et une synthèse collective visuelle, ou asynchrone, du plus low tech au plus digital : le *dot voting* (où des gommettes d'une ou de plusieurs couleurs sont remises aux participants, qui les placeront sur les différentes productions), le vote digital. La tendance forte est à la sortie du Post-it pour ce type d'atelier, utilisé pour continuer à générer des connaissances et challenger certaines idées et MTE, en les recombinaison si ceux-ci font sens ensemble.

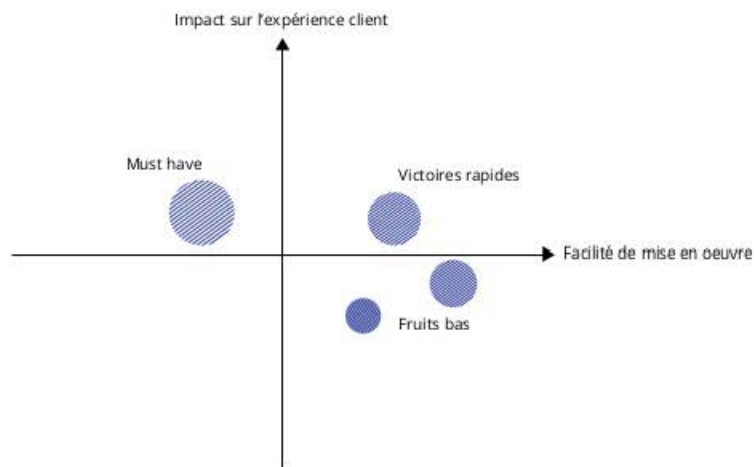
Les MTE issus de la phase de vote sont ensuite placés dans une matrice de priorisation qui permet d'identifier trois typologies d'action :

- ▶ les fruits bas, qui correspondent à des MTE faciles à mettre en œuvre avec un impact modéré sur l'expérience client. Il peut s'agir de moments d'interactions ou de points de contact simples comme l'envoi d'un courrier de félicitations ou de remerciements ou l'aide à l'accomplissement d'une tâche, par ailleurs déjà réalisée en dehors des process ;

- ▶ les victoires rapides, à plus fort impact sur l'expérience client : tout ce qui touche à la simplification d'un process, par exemple, peut entrer dans cette catégorie ;
- ▶ les « *musthave* » qui nécessitent des investissements, mais qui sont également importants ; il s'agit le plus souvent

de développer de nouvelles interfaces sur des supports digitaux en complément ou à la place de dispositifs existants ou de réaménager des lieux de service, ou de mettre en place de nouveaux équipements.

La matrice de priorisation



Le plan d'action pour donner vie aux moments tangibles d'expérience sélectionnés est ensuite formalisé. Le livrable final peut aussi être la formalisation d'une « expérience

signature », sorte de document de cadrage qui décrit les MTE selon les étapes du parcours client et précise les émotions associées et en quoi ils sont différenciants.



CE QU'IL FAUT RETENIR

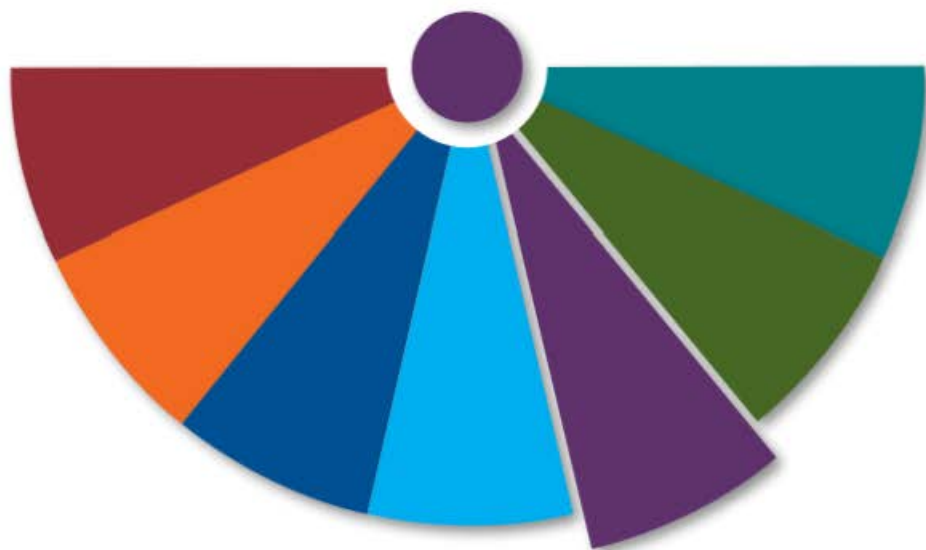
- ▶ L'alignement avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise donne du sens aux actions qui vont être entreprises.
- ▶ Il permet de sélectionner les dimensions de l'expérience pour construire la plate-forme et choisir les moments tangibles d'expérience pour bâtir l'expérience finale.
- ▶ Il permet de créer de la cohérence entre le niveau stratégique de la plate-forme de marque et celui plus opérationnel de la plate-forme de l'expérience client.
- ▶ Connecter est ce qui donne à l'expérience client toute sa dimension stratégique.

TEMPS 5

COLLABORER POUR DÉLIVRER L'EXPÉRIENCE

Par Agnès Sroka

FONDATRICE ET CEO DE THE SKY IS THE LIMIT



Au sein de l'écosystème de l'entreprise, tous les acteurs, tous ceux qui servent le client ou servent ceux qui servent le client, sont coresponsables de l'expérience client. Tous doivent donc être mobilisés autour du projet de service de l'entreprise et adopter une posture collaborative garantissant la production d'une expérience mémorable.

LES RÈGLES

- Une prise en compte de l'écosystème dans son ensemble.
- Une impulsion par les valeurs et la plate-forme d'expérience pour répondre au besoin de sens des collaborateurs.
- Un rôle central du management intermédiaire en charge de créer les conditions de l'engagement et de permettre l'émergence des pratiques collaboratives.
- Une démarche centrée sur l'humain, mais qui ne néglige pas les aspects organisationnels et les outils.
- Un sujet commun à la DRH, à la direction de la communication et au management dans son ensemble, avec le marketing et l'innovation comme catalyseur et la direction générale comme sponsor inconditionnel.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une expérience client hors du commun est un avantage concurrentiel évident, comme en témoignent les succès commerciaux et économiques des entreprises qui en ont fait le cœur de leur stratégie.

L'introduction de cet ouvrage nous a rappelé que les consommateurs perçoivent l'expérience à trois niveaux distincts : voir leurs besoins satisfaits, avoir une interaction facile et vivre une expérience agréable. Si les deux premiers niveaux peuvent suffire à satisfaire le client, c'est le troisième niveau qui sera à même de donner son caractère exceptionnel à l'expérience client et de faire grandir la loyauté du client envers l'entreprise.

Or, c'est en grande partie dans l'interaction avec les personnels au contact que va naître l'émotion positive que procure une marque à ses clients. Demandez à n'importe quelle personne de votre entourage de vous raconter une expérience de service mémorable. Il y a fort à parier qu'elle vous raconte une situation faisant intervenir serveur, un garagiste ou le conseiller du call-center. Beaucoup plus rarement une interaction avec un ordinateur, une chambre d'hôtel ou une facture d'électricité. Renouvelez l'expérience et vous verrez que le constat se répète. Si le caractère mémorable d'une expérience de service peut être lié à une odeur, des sons, un site Internet remarquablement facile d'utilisation, les moments tangibles d'expérience dont on se souvient le plus sont souvent ceux qui consistent en une interaction avec une personne.

Plus encore, la relation humaine est susceptible de gommer des aspects moins aboutis de l'expérience : le sourire de la réceptionniste peut faire oublier la tache au plafond de la chambre quand le plus confortable des lits ne suffira pas à rendre totalement heureux un client qui aurait été mal reçu. Or, avec le développement des technologies, l'interaction client-personnel en contact est de plus en plus rare. Rappelez-vous votre parcours client à l'aéroport il y a tout juste vingt ans : réservation et remise du billet par l'agent de vente, enregistrement, étiquetage du bagage, attribution du siège par l'agent d'escale ; embarquement par un personnel au sol. Aujourd'hui ? Vous achetez votre billet sur Internet ; vous imprimez à votre domicile le tag bagages que vous attachez vous-même à votre valise ; à l'aéroport, vous déposez votre valise dans un automate d'enregistrement de bagages ; vous scannez sous le lecteur placé en porte d'embarquement le QR code de la carte d'accès à bord que vous avez préalablement téléchargée sur votre smartphone. Et finalement, éventuellement, s'il n'est pas occupé par d'autres tâches techniques, vous êtes salué par l'agent d'escale qui procède à l'embarquement, mais avec lequel vous n'aurez, sauf cas particulier, aucune autre interaction tangible que ce « Bon vol »...

« *Les moments tangibles d'expérience consistent en une interaction avec une personne.* »

LES ENJEUX

Ainsi, alors que plus que toute autre composante du service, l'humain oriente le souvenir que le client conserve de l'expérience qui lui a été proposée, il y a de moins en moins d'humain dans la chaîne de service. Et moins il y aura d'humain, plus la présence humaine sera valorisée et plus elle sera source de différenciation.

Walt Disney disait : « Vous pouvez créer et bâtir le plus bel endroit de la Terre, mais il faut des gens pour changer le rêve en réalité¹. » Faire monter les collaborateurs à bord de la démarche expérience client est donc un impératif. Ainsi, le C de Collaborer sert de catalyseur à toute la démarche. Si la collaboration n'est pas au rendez-vous, adieu innovation, créativité, coconception et délivrance de moments tangibles d'expérience hors norme.

En quoi consiste donc ce 5^e temps ? Il consiste à créer un système de valeurs et de comportements communs qui va focaliser les salariés de l'entreprise sur l'objectif partagé de délivrer une expérience client mémorable.

Amener les personnels de l'entreprise à collaborer, ce n'est pas simplement faire évoluer les pratiques, c'est faire changer le regard que les collaborateurs portent sur leur travail, la mission de l'entreprise, son engagement vis-à-vis de ses

1. Source : Disney Institute.

clients. Alors que les démarches qualité visent à ce que les salariés se conforment à des standards, adoptent des attitudes prédéfinies, le développement d'une culture « expérience client » vise à donner aux collaborateurs les moyens d'agir de façon personnelle et conjoncturelle aux situations qu'ils partagent avec les clients. Ce n'est donc pas tant la capacité à respecter des attitudes de service qui importe que le développement de l'empathie, de l'envie de servir, de la créativité qui va permettre aux salariés de contribuer positivement au projet de l'entreprise pour ses clients.

Un des enjeux de tout déploiement de stratégie d'expérience est de faire en sorte que les salariés deviennent des collaborateurs. Revenons un instant à l'étymologie du mot. Collaborer vient du bas latin *collaborare* qui se décompose en *cum laborare*, c'est-à-dire « travailler ensemble ».

La collaboration recouvre deux notions :

- ▶ collaborer à *quelque chose* : travailler à une œuvre commune ; participer à l'élaboration d'une œuvre ; contribuer à un résultat ;
- ▶ collaborer *avec quelqu'un* : travailler avec quelqu'un.

UNE DIMENSION PHARE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT : LA GENTILLESSE

Première marque à avoir érigé la gentillesse en culture d'entreprise : Zappos, pour qui la gentillesse est inscrite dans la première de ses 10 valeurs « *Deliver WOW through service* ».

« Pour enchanter le client, vous devez vous différencier et être un peu non conventionnel et innovant. Vous devez faire quelque chose qui va au-delà de ce que le client attend. Et, quoi que vous fassiez, cela doit avoir un impact émotionnel sur le client [...] Nous attendons de chaque employé de Zappos qu'il procure de l'enchantement. Notre philosophie ici, chez Zappos, est de délivrer de l'enchantement grâce à la qualité de service et à l'expérience client et pas grâce à des promotions sur les prix. Demandez-vous : que pouvez-vous améliorer dans votre travail et dans votre attitude pour enchanter

davantage ? Avez-vous enchanté au moins une personne aujourd'hui ? »

Puis est apparu l'acronyme RAK – *Random Act of Kindness* – pour désigner un acte de gentillesse désintéressée destiné à enchanter la journée d'une personne inconnue – comme un client. Les marques qui souhaitent devenir des pros du RAK, doivent avant tout être authentiques – attention aux postures, à ce qui sonne faux –, s'adresser aux gens personnellement et que cela ait un lien avec leurs préoccupations – attention à ne pas être trop intrusif –, être généreuses – même si ça ne concerne qu'un faible nombre de clients, le bouche-à-oreille diffusera la bonne action –, être désintéressées et ne pas espérer que le client adopte une attitude en retour et, enfin, être engagées dans des causes plus grandes et qui donnent du sens à leur geste.

Ce sont ces deux acceptions qu'il faut envisager dans le cadre d'un projet de management de l'expérience client et ces deux formes de collaboration qu'il convient de développer : les pilotes du projet de service auront à cœur de créer les conditions de la collaboration au projet de l'entreprise – en d'autres termes, les conditions de la mobilisation individuelle – et de favoriser la collaboration entre les personnes. Et ce faisant, de faire en sorte que *chaque* acteur de l'expérience client se sente coresponsable et puisse positivement contribuer à l'enchantement du client.

« *Faire en sorte que chaque acteur de l'expérience client se sente coresponsable et puisse positivement contribuer à l'enchantement du client.* »

CONSIDÉRER LES DEUX DIMENSIONS : INDIVIDU ET ÉQUIPE

Mobiliser chaque collaborateur individuellement

Mobiliser les collaborateurs autour de la plate-forme d'expérience de la marque est donc indispensable pour garantir à l'entreprise que les

moments tangibles d'expérience qu'elle entend délivrer à ses clients le sont effectivement. Pour filer la métaphore théâtrale chère à Joseph Pine et James H. Gilmore², dans une économie d'expérience, en tant qu'acteur du service, le collaborateur doit croire en son texte et être engagé au service de la pièce.

L'étude des entreprises connues pour leur très haut niveau de satisfaction client montre clairement le lien qui existe entre l'engagement dont font preuve les collaborateurs et la loyauté que les clients développent à leur égard. Tout l'enjeu est de faire en sorte que les collaborateurs traitent les problèmes des clients comme s'ils étaient les leurs. C'est

2. Joseph Pine et James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business Review, 2011.

LE TEMPS « COLLABORER » EN ACTION

Les étapes

Chaque collaborateur de l'entreprise – et particulièrement celui en contact direct avec les clients – a la mission délicate de rendre l'intangible tangible et, ce faisant, de mettre en œuvre la marque. Faire naître une émotion chez un client ne résulte pas de la lecture d'un script, fût-il parfaitement rédigé, ou de l'application scrupuleuse d'un process, fût-il défini avec soin. Faire naître une émotion chez un client,

aussi de faire évoluer l'offre de service pour l'adapter toujours plus finement aux attentes des clients dans un processus d'innovation permanente. Une innovation inspirée par les clients, coconstruite avec eux. Et avec les collaborateurs. L'entreprise a donc intérêt à ce que ses collaborateurs ne soient plus des exécutants, mais des collaborateurs proactifs, inventifs, créatifs. Et la meilleure façon de faire cela est d'avoir des collaborateurs engagés. D'après l'étude Gallup « State of the Global Workforce³ », 59 % des collaborateurs engagés

indiquent que le travail leur donne l'occasion de se montrer créatifs. Seuls 3 % des collaborateurs désengagés partagent ce point de vue. Les salariés ont pour mission de jouer la marque, au sens où un acteur joue une pièce. Or, comment peut-on attendre des salariés qu'ils

participent à offrir des expériences mémorables aux clients si eux-mêmes y sont étrangers ? Pour pouvoir apporter des émotions positives aux clients, encore faut-il que l'état émotionnel des collaborateurs soit lui aussi positivement influencé. Les collaborateurs engagés sont plus productifs, plus efficaces, plus fidèles à leur entreprise, moins souvent absents ; ils sont plus attentifs aux clients, plus soucieux de bien les servir. « Toutes les études montrent l'existence d'une relation positive entre ce que les équipes rapportent de leurs expériences en tant que collaborateurs et ce que les clients

« *Chaque collaborateur a l'immense responsabilité à tout moment d'incarner toute l'entreprise.* »

disent de leurs expériences en tant que consommateurs du service », écrivent B. Schneider et D. Bowen dans *Organizational Dynamics*⁴.

... Et comme la réciproque est vraie, c'est-à-dire que la reconnaissance donnée par les clients est un fantastique facteur de mobilisation, cela fait de l'engagement des collaborateurs le moteur d'un cercle vertueux fort bien décrit dans le modèle de Heskett.

Au quotidien, les clients ne sont pas en affaire avec une entreprise, mais avec un collaborateur de l'entreprise. Chaque collaborateur a donc l'immense responsabilité à tout moment d'incarner toute l'entreprise. Quand vous dites que sur telle compagnie aérienne, les hôtesses

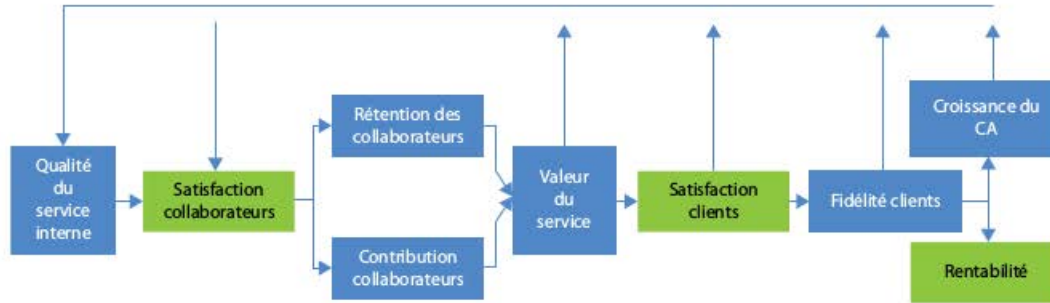
et les stewards sont sympathiques et attentionnés, les avez-vous tous rencontrés ? Non. Mais vous partez du principe que l'attention que l'un d'entre eux vous aura portée, ses collègues vous la témoigneraient également. Qu'il s'agisse de moments magiques ou décevants.

Si les personnels en contact sont clés dans l'expérience client, ils n'en sont pas les seuls détenteurs. Certaines dimensions de l'expérience sont largement, voire totalement prédéterminées par des personnels en back-office qui ne sont jamais face aux clients. Dans le mode de fonctionnement que nous

3. www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx.

4. Benjamin Schneider et David E. Bowen « The service organization : Human resources management is crucial », *Organizational Dynamics*, 21, n°4, 1993.

The Service Profit Chain



D'après Heskett James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Sasser Earl W. Jr., Schlesinger Leonard A., « The links in the service profit chain », *Harvard Business Review*, « Putting the Service-Profit Chain to Work », mars 1994 (article republié dans l'édition de juin 2008).

préconisons, ces composantes auront certes été cocréées avec des personnels front et back-office et des clients. Pour autant, il ne faut pas compter uniquement sur les personnels front-office pour porter la voix du client : le collaborateur back-office doit lui aussi être mobilisé à titre personnel sur la question de l'expérience client. Comme le rappelait Jan Carlzon, patron de SAS, dans son livre fondateur *Renversons la pyramide*⁵ : « Si vous ne servez pas directement un client, vous apportez votre support à quelqu'un qui lui le fait. »

Avoir une masse critique de collaborateurs soucieux de collaborer à la mission que s'est fixée l'entreprise vis-à-vis de ses clients est donc essentiel à la bonne exécution de celle-ci.

Or, l'engagement ne va pas de soi.

5. Jan Carlzon, *Renversons la pyramide*, InterÉditions, 1999.

MAMA SHELTER, UNE HISTOIRE D'AMOUR^a

Cliente assidue de Mama Shelter depuis sa création en 2008, je suis une fan absolue de cet hôtel à mi-chemin entre l'auberge de jeunesse et le spot branché qui affiche un positionnement assumé de lieu de vie convivial et cosmopolite. Mama Shelter se définit comme « un refuge urbain où chacun se sent chez lui grâce à la générosité des équipes ».

La dimension humaine du Mama Shelter forme un socle de valeurs fortes qui nourrit un véritable esprit de famille autour de ses cofondateurs : Serge Trigano et ses fils, Benjamin et Jérémie.

« Mama Shelter a ceci de particulier qu'il crée un rapport à l'autre au travers de ce qui est commun à l'humain, universel. Il fait tomber les cloisons sociales, économiques et culturelles et propose un lieu protecteur "shelter" qui isole de la violence extérieure et permet de se libérer des carcans idéologiques. Mama Shelter, c'est un jean, ce tissu "hyper démocratique" qui casse le préjugé social sur les apparences. »

Les valeurs de Mama sont aussi le ciment qui unit ses collaborateurs, « des personnes talentueuses et animées par l'envie de faire vivre le lieu et le désir de faire plaisir aux clients. Dans chaque établissement, je réunis le personnel pour leur raconter l'histoire du Mama Shelter et ce que nous attendons d'eux. La seule limite du Mama résidera dans sa capacité à attirer des talents, dans le désir d'anoblir le métier d'hôtelier et de trouver des hommes et des femmes qui souhaitent nous accompagner ».

Pour toutes ces raisons, Serge Trigano qualifie cette aventure de véritable histoire d'amour, sentiment partagé avec la clientèle car 96 % des clients sont satisfaits et trouvent le concept formidable.

« Dans les équipes Mama, il y a toutes les couleurs du monde, pas d'interdit (barbe, piercing...), pas de discrimination, les hommes et les femmes sont recrutés plus sur leurs attitudes que sur leurs diplômes : chacun peut y développer son talent et afficher son originalité. »

a. Retour d'une interview de Serge Trigano réalisée par Laurence Body.

Nombreuses sont les études menées au niveau mondial par divers instituts qui visent à mesurer l'engagement des collaborateurs à l'égard de leur entreprise. Si les méthodologies varient, le constat global est sans appel : de façon générale, la part des collaborateurs engagés est minoritaire. En France, la situation est particulièrement critique : selon les données Gallup de l'étude 2013, 9 % seulement des collaborateurs

sont activement engagés (13 % au niveau mondial) et 26 % sont activement désengagés.

Imaginez si plus de 25 % de vos ordinateurs ne marchaient pas ? Ou 25 % des douches de votre hôtel ? Ce serait totalement inacceptable. Et pourtant, bien des entreprises acceptent l'idée que 25 % – voire plus – de leurs collaborateurs ne soient pas engagés.

Une autre étude, menée par Bain et Forrester⁶, apporte un regard complémentaire intéressant. Bain a appliqué le NPS (*Net Promoter Score*) généralement utilisé pour mesurer la recommandation des clients, à la recommandation des collaborateurs. Les résultats montrent que la proportion de collaborateurs susceptibles de recommander à un ami de

venir travailler dans leur entreprise est très inférieure à celle des collaborateurs qui ne le recommanderaient pas. Sur les seules entreprises européennes, ce NPS est égal à - 34. Comment attendre des collaborateurs dans ces conditions qu'ils soient engagés vis-à-vis des clients s'ils pensent qu'il ne fait pas bon vivre dans leur entreprise ?

ZAPPUS : LA CULTURE EST LA MARQUE

Zappos fait régulièrement parler d'elle pour la spécificité de sa culture d'entreprise et la vision du lien entre marque et culture de son fondateur et PDG, Tony Hsieh. Ce dernier a choisi de faire de la loyauté de ses clients le moteur du développement de Zappos à travers une stratégie visant l'excellence et dont les piliers sont la transparence, la confiance et l'empathie.

Pourtant, c'est moins par cette relation client exceptionnelle que Tony Hsieh explique le succès de Zappos, que par sa culture et ses valeurs internes. Il considère que « la culture est la marque » et que « si vous avez instauré une bonne culture, presque tout le reste (y compris la production d'une marque forte) se produira automatiquement ». En résumé, « la marque n'est qu'un indicateur retardé de la culture d'entreprise ».

Pour créer et ancrer sa culture Zappos a déployé un arsenal de pratiques souvent atypiques destinées à permettre à chacun de s'engager et de prouver son appartenance à la Famille Zappos.

50 % de l'évaluation annuelle est basée sur le respect des dix valeurs autour d'affirmations telles que :

- « Vous prenez une part active à créer de l'amusement et un peu de bizarrerie sur votre lieu de travail » ;
- « Vous comprenez la vision de l'entreprise et de votre département » ;
- « Vous respectez les autres, quelle que soit votre position dans l'entreprise » ;
- « Vous faites preuve de créativité » ;
- « Un employé qui ne respecte pas les valeurs est renvoyé même s'il fait bien son travail » ;
- « Il n'y a pas de *dress code* ; chacun vient au bureau comme il le souhaite. »

Zappos publie chaque année son *Livre de la culture*, dans lequel les employés qui le souhaitent peuvent écrire un texte sur le sens qu'ils donnent à la culture de Zappos qui est repris sans modification aucune. Il est distribué aux employés, aux nouvelles recrues et à toute personne qui en fait la demande via le site www.zapposinsights.com.

6. Bain & Company, « The chemistry of enthusiasm », 2012.

L'engagement individuel est donc essentiel à la capacité à enchanter les clients, mais peu souvent au rendez-vous. Voyons ce qu'il en est de la collaboration entre les employés.

Favoriser la collaboration entre les employés

Nous avons tous en tête des exemples de la puissance du collaboratif qui a depuis quelques années forgé la réussite d'organisations renommées. De telles réussites ne peuvent que motiver à tirer parti de la valeur ajoutée de la collaboration. Dans tout type d'organisation, il y a des interdépendances, autant les mettre au service du projet de l'entreprise !

Sauf cas exceptionnel, un service est généralement la résultante de l'action de plusieurs personnes appartenant à la même entreprise ou liées par contrat. Cette situation exige donc une collaboration étroite et ce, pour plusieurs raisons.

La première est que, très fréquemment, les différents attributs d'un service ne sont pas de la responsabilité des mêmes entités au sein de l'entreprise. Prenons le cas d'un hôtel : les attributs techniques et les bénéfices fonctionnels seront de la responsabilité de l'immobilier, des opérations, du pricing, autant de services qui, en prenant des décisions sur leurs propres indicateurs de performances (coûts de construction, maîtrise des charges, optimisation des remplissages, ...), peuvent rapidement avoir tendance à ignorer la promesse de marque.

« *L'engagement individuel est essentiel à la capacité à enchanter les clients, mais peu souvent au rendez-vous.* »

Dans le même temps, les bénéfices émotionnels seront définis par un service marketing parfois plus soucieux de délivrer des messages « sexy » et percutants que de s'assurer de la cohérence desdits messages avec les fondamentaux et la réalité opérationnelle du produit.

La coordination de ces différents services sera donc un enjeu primordial et c'est d'ailleurs précisément tout le défi et tout

l'intérêt de la cocréation que de s'assurer que les bénéfices émotionnels attendus sont adossés aux bénéfices fonctionnels et aux attributs techniques correspondants.

La deuxième raison pour laquelle la collaboration interne est indispensable à la

production d'un service est que, dans les faits, le personnel en contact ne peut généralement pas grand-chose sans les autres. Sa capacité à jouer le rôle qui est le sien dans la chaîne de service est largement corrélée à la cohérence et à la bonne articulation de l'action directe ou indirecte de chacune de ces personnes dans la production du service : la DSI a-t-elle mis en place les bons outils de gestion ? Le contrôleur de gestion a-t-il établi le planning des reportings en cohérence avec les impératifs opérationnels ? Le service commercial a-t-il correctement transmis toutes les informations relatives à la réservation du client ?, etc. Si des hiatus existent entre les uns et les autres, si des incompréhensions perdurent entre certains services, il y a fort à parier que ces tensions

auront un impact sur l'expérience vécue par le client. En collaborant les uns avec les autres, en s'assurant que leurs actions sont cohérentes avec celles de leurs collègues, en prenant au besoin l'initiative de combler un maillon temporairement manquant dans la succession des différentes actions visant à produire le service, les collaborateurs d'une entreprise apportent au client la garantie d'une expérience fluide et continue. L'aptitude du « système » à s'adapter, à résoudre les aléas qui ne manqueront pas de se produire sera d'autant plus grande que les différents services voudront, pourront et auront appris à collaborer.

Enfin, la troisième raison qui exige le développement de la collaboration est tout simplement que, dans certains cas, la demande du client doit être prise en compte non par le personnel en contact mais par des équipes back-office : service logistique, direction comptable, service juridique, etc. Dans ce cas, une expérience client mémorable exigera que des équipes qui ne sont normalement pas en contact avec le client s'intéressent à son problème et fassent en sorte de le résoudre au mieux. Tous les collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions, devront donc être mobilisés pour que l'excellence de service devienne partie intégrante de la

ILS EN PARLENT

PROVOQUER LE CHANGEMENT PAR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

« Chez Bouygues Telecom, on fondait historiquement les expériences clients sur les business models. On a décidé d'opérer un changement disruptif : avant le business model, mettons le client d'abord. Un exemple très concret, Netflix, est récemment venu bousculer l'expérience client en France. On s'est rendu compte que l'expérience et le contenu apportés au client avaient plus de valeur que notre business model lui-même. Nous le faisons aussi avec Spotify aujourd'hui en sortant la première box Android du marché français. Cela bouleverse tous nos modèles économiques classiques, mais nous mettons le client au centre de la question. L'entreprise recherche un maximum de contenus et un accès de plus en plus facilité. Libérons les usages, le business model en découlera !

par **Stéphane Allaire**

BOUYGUES TELECOM, DIRECTEUR DES SERVICES ET CONTENUS

Bouygues traverse une phase difficile, nous avons dû licencier de nombreux collaborateurs et raccourcir chacun de nos modes de décision, pour que nous soyons beaucoup plus agiles. Au-delà de la réduction des équipes, il s'agit de prises de décision avec des prises de risques, soutenues par le top management. La motivation des équipes en interne passe par la conviction. C'est la force de conviction auprès des autres. Et au-delà de l'interne, il faut parier sur l'innovation ouverte, plus efficiente à date. L'innovation ne doit pas être de tout penser en interne.

Nous ne voulons plus vendre de la 4G, mais de l'expérience. L'une des clés de l'expérience client observée ces dernières années est la simplification. Apple est un exemple d'expérience client, changeant tout. »

culture de l'entreprise. Comme le dit Thierry Spencer sur son blog *Le Sens du Client*⁷, « toute l'entreprise est un service client. Dans une entreprise quelle qu'elle soit, chacun peut et doit être au service du client. Du conseiller clientèle au PDG, la relation client doit être inscrite dans le patrimoine génétique de l'entreprise ».

Le client navigue aujourd'hui allègrement entre différents canaux relationnels avec l'entreprise, canaux dont les natures sont parfois si éloignées qu'elles requièrent des compétences et des profils excessivement différents. Quel que soit le service de l'entreprise avec lequel il est en contact, le client s'attend à être traité de la même façon. Et avant tout à ne jamais entendre : « Ce n'est pas moi, voyez avec le service X. » Manager l'expérience de ses clients, c'est donc adopter une vision transfonctionnelle de son organisation dans laquelle chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction, porte les valeurs de l'entreprise.

En tant que client, nous avons souvent pu constater que notre attente d'une expérience holistique n'était pas satisfaite. En tant que consultants, nous entendons trop souvent l'équipe qui nous a mandatés et à qui nous soulignons l'interaction qui existe entre les points de contact dont elle a la responsabilité fonctionnelle et d'autres, en dehors de son périmètre, « qu'en effet, ce serait mieux de traiter la question du site web et du call-center en même temps, mais qu'ils n'en ont ni les ressources ni la responsabilité ». Ainsi, pour

7. <http://sensduclient.blogspot.fr>.

rendre l'expérience client mémorable, faire disparaître les frontières entre services/silos et rendre chacun d'entre eux coconstructeur d'une expérience holistique est clé.

Quand les clients se déclarent insatisfaits de l'attente à la réception d'un hôtel, peut-être faut-il augmenter le nombre de personnel de réception. Mais peut-être faut-il plutôt repenser les modes de fonctionnement des fonctions support en leur suggérant de grouper les demandes de remontées d'information qu'ils adressent à la réception et qui obligent l'un de ses membres à passer plus de temps dans son bureau que face aux clients ? Au-delà de l'impact direct de cette problématique organisationnelle interne sur l'expérience du client : pas de réceptionniste en nombre suffisant, ce manque d'esprit de collaboration entre le siège et le terrain va également impacter le vécu des équipes de réception, leur donner éventuellement le sentiment de ne pas être prises en compte et, potentiellement, les mettre dans une position émotionnelle négative qui pourra desservir le client. Non seulement il n'y aura pas assez de réceptionnistes, mais ceux qui seront face au client seront aigris ou de mauvaise humeur, peu attentifs à ses émotions parce que pré-occupés par les leurs.

Avoir des équipes désireuses et capables de travailler ensemble est donc primordial pour toute entreprise qui s'engage dans une démarche d'expérience client.

Or la collaboration n'est pas spontanée.

Si les jeunes générations portent en elles les valeurs collaboratives, la plupart des collaborateurs actuellement en poste ont été choisis à une époque qui favorisait le process

interne et non le client. Recrutés pour mettre leur bras au service de l'entreprise et pour exécuter servilement, on leur demande maintenant de mettre à disposition leur cerveau et de contribuer de façon collaborative. C'est ce que Hervé Sérieyx appelle le passage de la manufacture à la cerveau-facture et cela requiert une remise en question fondamentale tant des salariés que du management⁸. Car de leur côté, les managers sont encore peu empreints de valeurs collaboratives et consacrent plus souvent leur énergie à mener ce que Sérieyx décrit⁹ comme « des combats florentins destinés à défendre leur territoire », favorisant les fonctionnements en silos plutôt que « les fonctionnements horizontaux où les services se mettent au service des autres services ».

Cette situation est aggravée par le fait qu'aujourd'hui encore, les managers sont habituellement choisis parce qu'ils sont brillants, pas parce qu'ils savent faire collaborer les équipes : la priorité est donnée à l'intelligence logico-mathématique et à l'intelligence verbale dont le domaine d'expression est la stratégie aux dépens de l'intelligence émotionnelle dont le domaine est la mobilisation des collaborateurs¹⁰.

« *Les managers sont habituellement choisis parce qu'ils sont brillants, pas parce qu'ils savent faire collaborer les équipes.* »

Ainsi, pour déployer et donner tout son souffle à la démarche expérience client, les dirigeants des entreprises ont à relever deux enjeux :

- ▶ celui de faire naître chez chaque salarié – quels que soient sa fonction, son statut, sa proximité avec le client – l'envie de collaborer au projet de l'entreprise ;
- ▶ et celui de faire émerger chez chaque salarié la volonté de collaborer avec l'ensemble des équipes de l'entreprise et plus largement chacun des acteurs de l'écosystème.

Cela est d'autant plus important dans un contexte général sociétal marqué par le ras-le-bol et la perte

de sens, dans lequel la limitation des ressources fait peser sur les collaborateurs des exigences plus fortes, et dans lequel un marché de l'emploi figé ne favorisant pas la mobilité oblige les entreprises « à faire avec » les collaborateurs qu'elles ont.

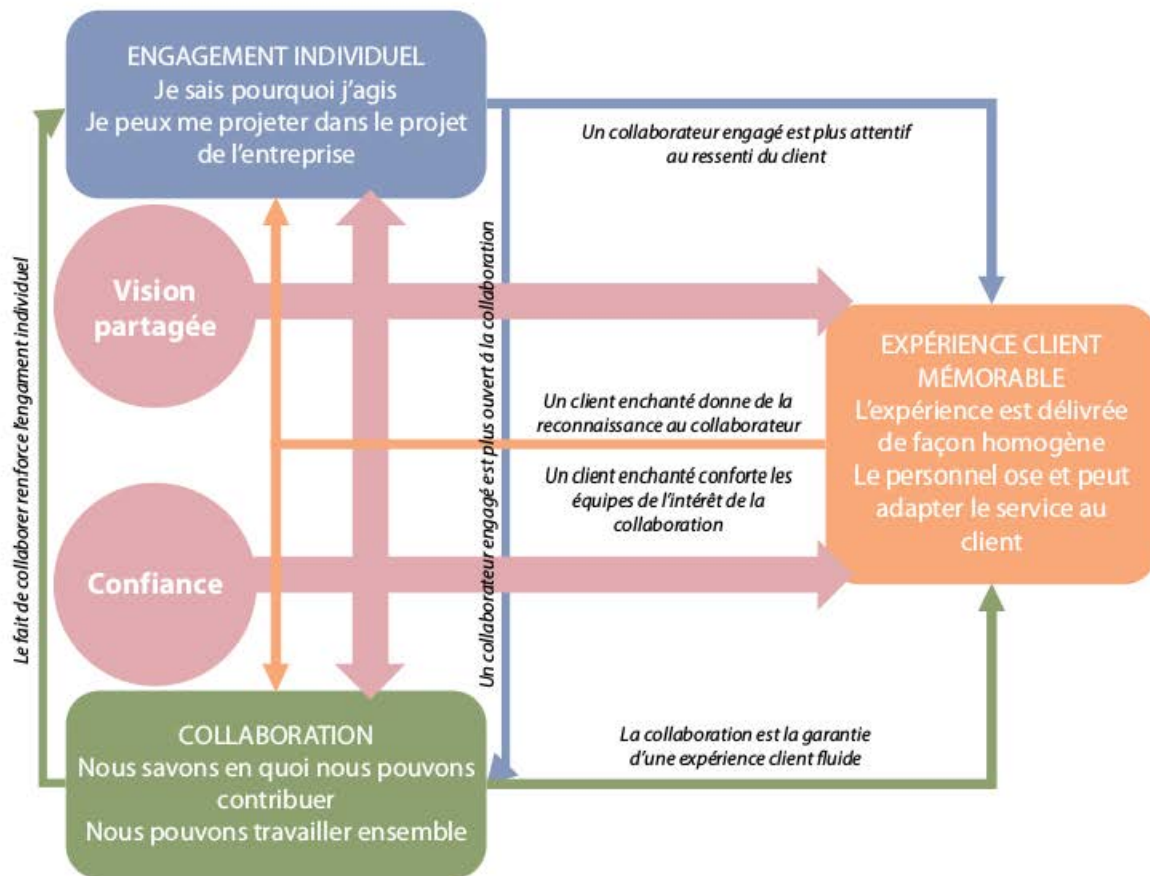
Comment dès lors relever ces défis ? Faut-il payer plus ses salariés pour qu'ils soient plus engagés ? Si la rémunération joue bien évidemment sur l'engagement, d'autres composantes de la relation entre entreprise et salariés l'impactent bien. Il s'agit d'éléments plus subtils et aussi complexes qu'aider les salariés à adhérer au projet de l'entreprise, leur donner les moyens et la latitude d'agir et les aider à grandir en tant que salariés et individus.

8. Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou, *La Confiance en pratique – Des outils pour agir*, Maxima, 2010.

9. Source : Convention du RERS de novembre 2011, www.dailymotion.com/video/xnn1en_herve-seriex-intervention-la-poste-25-nov-2011_school

10. Peter Salovey, *The Emotionally Intelligent Manager*, Jossey-Bass, 2004.

Le triangle vertueux de l'expérience client



METTRE EN PLACE LES FONDAMENTAUX : VISION ET CONFIANCE

Concrètement, quels sont les leviers de l'engagement et de la collaboration ? Qu'il s'agisse de mobiliser individuellement ou de favoriser le travail ensemble, deux prérequis sont indispensables : vision et confiance. Vision et confiance ont toutes deux en commun de :

- ▶ favoriser la mobilisation des collaborateurs ;
- ▶ rendre possible la délivrance d'une expérience client mémorable ;
- ▶ rendre possible le travail collaboratif.

Partager la vision

Volonté individuelle de collaborer au projet de l'entreprise et capacité des équipes à collaborer à la mise en œuvre de l'expérience client exigent comme préalable commun que les salariés partagent la même vision de l'entreprise et de sa raison d'être.

Cette vision va être un des principaux leviers de l'engagement individuel. Qu'on la nomme vision, raison d'être, ambition, cette vision claire et convaincante de l'avenir est un moteur d'action essentiel. Dans son livre *Start With Why*¹¹, Simon Sinek montre comment des deux équipes qui travaillaient sur la construction du premier appareil volant piloté, ce n'est pas celle de Samuel Pierpont Langley pourtant dotée d'importants moyens financiers et d'expertises réunies qui aboutit la première, mais celle des frères Wright qui, sans

ressources et composée uniquement d'amateurs, était portée par une vision qui en fédérait les membres et les amenait à se dépasser.

La vision va donner du souffle, de l'ambition et jouer un rôle mobilisateur évident. Elle sera d'autant plus inspirante qu'elle dépassera les intérêts mercantiles pour apporter une perspective plus large, sociétale, et pourra ainsi connecter les intérêts légitimes des collaborateurs et de l'entreprise. Ainsi la fonderie Favi s'est fixée comme mission « d'être aimée de chaque client » parce que, pour son dirigeant emblématique Jean-François Zobrist, cette vision client était la clé pour garantir l'atteinte du but de l'entreprise, à savoir « non pas être mais durer » et plus spécifiquement, « durer dans le petit village picard dans lequel elle est installée¹² ». Cette vision, qui apparaîtra sans doute iconoclaste à bien des cols blancs sortis des plus grandes écoles, a permis à cette entreprise de créer avec ses collaborateurs une relation d'engagement mutuel inaltérable.

La vision est également indispensable à l'expérience client parce qu'elle va permettre aux collaborateurs de savoir « comment faire ». La standardisation à 100 % n'a pas sa place dans la production de service. Il est impossible d'imaginer toutes les situations de service auxquelles les collaborateurs auront à faire face. La nécessaire capacité des collaborateurs à adapter en temps réel leurs actions, leurs paroles, leurs attitudes à la situation rencontrée doit néanmoins se faire dans un cadre précisément défini et connu de chacun des

12. Jean-François Zobrist, *La Belle Histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Éditions Humanisme et Organisations, 2013.

11. Simon Sinek, *Start with WHY*, Portfolio Penguin, 2011.

collaborateurs. Ce cadre, c'est la vision de l'entreprise, sa stratégie, le projet de service qu'elle s'est fixé. Connue, comprise et acceptée, ce cadre permettra à chaque collaborateur de se sentir à l'aise dans son champ d'autonomie et d'agir au mieux des intérêts du client et donc de l'entreprise. Elle permettra aussi de garantir au client une expérience holistique puisque tous les acteurs partageront le même cadre.

Enfin, le fait de partager un objectif commun est fondateur du travail collaboratif. Collaborer nécessite que les acteurs se soient clairement appropriés, c'est-à-dire aient compris et accepté le projet commun. Une vision floue et non partagée se traduira au mieux par de la confusion et de la difficulté à collaborer, au pire par de la passivité ou du retrait. *A contrario*, une vision partagée permettra à chacun de la retranscrire dans le cadre de son périmètre de responsabilité et de mieux saisir le champ de sa contribution.

Développer la confiance

La confiance est un besoin fondamental de l'être humain. Pour pouvoir vivre avec les autres, évoluer dans le monde, agir, chaque individu doit pouvoir faire confiance, pouvoir sentir que les autres lui font confiance, pouvoir se faire confiance à lui-même.

« *La vision va donner du souffle, de l'ambition et jouer un rôle mobilisateur évident.* »

Or, en France, comme l'ont rappelé récemment Yann Algan et Pierre Cahuc¹³, la confiance dans l'autre fait cruellement défaut. À la question : « En règle générale, est-il possible de faire confiance aux autres ? », la France se classe en effet au 24^e rang sur 26 pays étudiés.

Ce constat est d'autant plus inquiétant qu'ainsi que l'a montré Stephen Covey, la confiance a un « coût caché¹⁴ » :

l'équation Stratégie x Exécution = Résultat devrait en fait s'écrire : (Stratégie x Exécution) x Confiance = Résultat. Conséquemment, le développement de la confiance devrait être la priorité première des entreprises.

Au sein des organisations, la confiance – dans le management, dans le projet – se révèle être un facteur clé de l'engagement individuel. D'après l'étude Towers Watson¹⁵, la confiance envers la direction est le troisième facteur de rétention des collaborateurs après la rémunération et les opportunités de progression de carrière. Pour pouvoir se projeter dans son futur, adhérer au projet d'entreprise, chaque collaborateur a besoin d'avoir confiance dans la vision qui lui est proposée et dans ceux qui l'incarnent.

Mais il a aussi besoin de se sentir en confiance, car seul le sentiment de confiance va lui permettre d'oser agir et d'adapter

13. Yann Algan et Pierre Cahuc, *La Société de défiance*, Cepremap, 2007.

14. Stephen Covey, *Le Pouvoir de la confiance*, First, 2009.

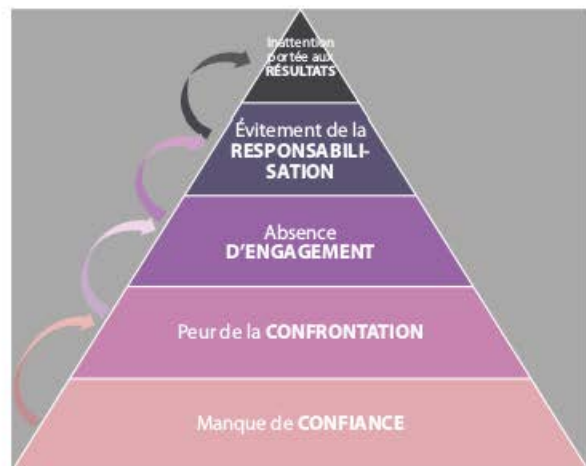
15. Enquête mondiale sur la rémunération et la gestion des talents 2014 – Towers Watson – Principaux leviers de rétention.

l'expérience d'un client aux circonstances spécifiques qui l'entourent. S'autoriser à cela requiert que la prise d'initiatives soit valorisée et le droit à l'erreur reconnu, ce qui est loin d'être toujours le cas. Que celui qui n'a jamais entendu un collaborateur au contact lui répondre : « Je ne sais pas si j'ai le droit (de prendre en compte votre demande) » lève le doigt. Enfin, il est illusoire d'attendre des salariés d'une entreprise qu'ils collaborent les uns avec les autres, s'ils ne se font pas confiance. Dans son livre *Optimisez votre équipe*, Patrick Lencioni¹⁶ montre bien comment un manque de confiance

au sein d'une équipe conduit au désengagement et à l'absence d'initiatives. Alors que la confiance apporte créativité, productivité accrue, montée en compétence accélérée grâce au partage des bonnes pratiques, rapidité de réalisation...

Ainsi, la confiance doit se diffuser dans l'ensemble de l'écosystème, y compris dans les relations avec les acteurs externes à l'entreprise, afin de permettre le « travailler ensemble ».

Pyramide de la confiance de Lencioni



Source : Patrick Lencioni, *Optimisez votre équipe*, op. cit.

16. Patrick Lencioni, *Optimisez votre équipe*, Monde différent, 2006.

ENVISAGER LA COLLABORATION COMME UN PROJET

Nombreuses sont les entreprises qui déclarent vouloir mobiliser leurs salariés et favoriser la collaboration à l'intérieur de l'entreprise. Rares sont celles qui y arrivent. L'une des principales raisons est que ces entreprises n'envisagent pas la question de la collaboration individuelle et entre équipes comme un projet à part entière : elles lancent des initiatives isolées, parfois totalement déconnectées de la stratégie de l'entreprise (un service de conciergerie, un programme de coaching dissocié de tout enjeu opérationnel, des événements festifs sans motif ou perçus comme déplacés dans des périodes tendues).

Si cela peut faire illusion quelque temps, ces initiatives se voient souvent résumées dans cette phrase horrible si souvent entendue quand on interroge quelqu'un sur le plaisir qu'il a à travailler dans son entreprise : « la soupe est bonne ». Les entreprises qui réussissent à créer les conditions de l'engagement individuel et de la collaboration mettent en

place des approches bien plus systématiques. Elles n'ont pas de formule magique, ne font pas toutes exactement la même chose, mais ont en commun la persévérance et l'investissement en temps, efforts et ressources qu'elles y consacrent. On retrouve dans ces différentes démarches de grands chantiers communs.

Faire l'état des lieux

Pour identifier les efforts à consentir, les leviers à actionner, il est indispensable de commencer par qualifier l'état initial de la situation. Quand il s'agit de collaborer, trois champs de mesure semblent particulièrement intéressants à explorer.

Le premier est celui auquel on pense généralement spontanément, à savoir la mesure de la mobilisation des collaborateurs

Les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche expérience client mettent autant d'énergie à mesurer l'engagement de leurs collaborateurs qu'à mesurer la loyauté de leurs clients. Elles mettent également en regard les résultats des deux mesures afin de faire le lien entre les deux indicateurs.

Si ces pratiques de mesure de l'engagement des collaborateurs ont eu tendance à se développer ces dernières années sous l'impulsion des obligations liées à la prévention des risques psycho-sociaux, elles restent encore trop souvent

« Pour identifier les efforts à consentir, les leviers à actionner, il est indispensable de commencer par qualifier l'état initial de la situation. »

des démarches d'image plus que des démarches sincères suivies d'effets.

Le second champ d'étude est généralement moins exploré ; il s'agit d'auditer les pratiques de collaboration au sein de l'écosystème. Toutes les cultures, toutes les générations, tous les profils n'ont pas la même inclination à travailler ensemble. Lorsqu'une entreprise se fixe comme objectif de développer les pratiques collaboratives en son sein, faire un bilan des pratiques en cours est une bonne base de départ. Cet audit

sera d'autant plus utile qu'il couvrira le champ interne de l'entreprise ainsi que ses interactions avec l'extérieur : partenaires, fournisseurs.

Le troisième champ d'étude consiste enfin en la mesure de l'adhésion des managers à la nécessité de mobiliser et de collaborer. C'est une mesure à laquelle

on pense moins spontanément, persuadé que l'on est que les managers ont parfaitement intégré l'intérêt de la collaboration sous toutes ses formes. Or, comme le rappelle Leigh Brahman dans son livre *Re-engage*¹⁷, bien souvent les managers tiennent encore ce discours : « Ce n'est pas mon rôle de motiver mes collaborateurs. Ils devraient déjà être motivés. Qu'ils s'estiment déjà heureux d'avoir du travail ! » Il est donc essentiel pour la DRH et la direction générale d'y voir clair

17. Leigh Brahman, *Re-engage – How America's Best Places to Work Inspire Extra Effort in Extraordinary Times*, McGraw-Hill Contemporary, 2010.

sur le point de vue des managers : s'ils n'adhèrent pas à la nécessité de mobiliser et de collaborer, toutes les actions qui seront lancées dans ce sens resteront lettre morte.

Activer les leviers de mobilisation des collaborateurs

Les leviers de mobilisation des collaborateurs sont nombreux et serviront d'ailleurs tant à développer l'engagement individuel qu'à créer les conditions d'une bonne collaboration.

Levier à activer prioritairement, le traitement des irritants opérationnels. Par irritants opérationnels, on entend toutes ces petites contrariétés, difficultés qui émaillent le quotidien des équipes et les préservent de se donner pleinement à leur tâche : un système informatique trop lent qui met le collaborateur mal à l'aise face aux clients, un véhicule de ser-

vice dont la faiblesse de l'équipement donne quotidiennement au collaborateur le sentiment qu'on ne le respecte pas, des horaires de travail clairement inadaptés à la réalité opérationnelle de l'activité, etc.

Tout comme l'entreprise s'emploie à gommer les irritants ressentis par les clients, elle doit également s'employer à supprimer les irritants vécus par les collaborateurs. Cela peut être tout à la fois une façon directe de leur permettre de mieux accomplir leurs tâches mais aussi une façon de leur témoigner de l'attention.

« *La plus grande richesse d'une entreprise, ce sont les personnes qui sont naturellement à l'écoute des émotions.* »

Le deuxième levier consiste en le recrutement des « bonnes » personnes. Contrairement à l'expression usuelle, les équipes ne sont pas la plus grande richesse d'une entreprise. La plus grande richesse d'une entreprise, ce sont les personnes qui sont naturellement à l'écoute des émotions des autres, à l'écoute et dans la maîtrise de leurs propres émotions, et dotées de compétences relationnelles.

Une entreprise qui souhaite développer sa culture client se doit de recruter des collaborateurs empathiques, qui ont

naturellement le sens du service, qui ont envie de porter les valeurs de la marque et dont il est clair qu'ils agiront de façon autonome et éthique pour le bien des clients et de l'entreprise. Le métier viendra après.

Une autre action favorable à la mobilisation consiste à investir dans les outils RH adaptés : rémunération indexée sur la satisfaction des clients,

période d'intégration longue permettant à la nouvelle recrue de voir l'entreprise successivement en posture de client, de personnel au contact, d'observateur, sont deux exemples parmi les nombreux outils de gestion des ressources humaines qui vont agir sur la mobilisation des collaborateurs. Il va sans dire que l'ensemble des outils de GRH devront non seulement refléter mais promouvoir les valeurs de l'entreprise et qu'ils joueront d'autant plus leur rôle de diffuseur de la culture d'entreprise qu'ils seront coconstruits avec les équipes.

Autre levier majeur de toute démarche visant à développer la collaboration au sein d'une entreprise, la communication interne prendra de multiples formes – descendante, transversale et montante – et portera plusieurs objectifs.

Le principal consistera à communiquer la plate-forme d'expérience, ses objectifs, la façon dont elle sera mise en œuvre, ses concrétisations. Si cette connaissance n'est pas partagée ou se résume à mettre en avant le besoin d'offrir une expérience mémorable, il y a fort à parier que le client vivra une expérience inconsistante et incohérente. Il faut donc partager une vision claire des clients qui génèrent le plus de valeur pour l'entreprise ; le détail des points de contact et des expériences qui sont les plus importants pour chaque cible ; le rôle, les responsabilités et l'autonomie des collaborateurs lorsqu'il s'agit de procurer des expériences mémorables aux clients.

Comme dans toute action de communication, la forme, la fréquence, le porteur du message seront essentiels. En particulier, si les dirigeants veulent montrer à l'ensemble des collaborateurs l'importance qu'ils accordent à l'enchantement des clients, c'est à eux de diffuser la voix du client dans toute l'entreprise.

Mais dans les entreprises qui excellent à satisfaire leurs clients, ce n'est pas seulement la diffusion de la plate-forme d'expérience qui fait l'objet de l'attention des équipes dirigeantes mais plus globalement la communication interne dans son ensemble qui est repensée. Trois caractéristiques de cette communication nous semblent particulièrement importantes :

- ▶ de la même façon qu'il faut penser aux moments de vérité des clients, il faut penser à ceux des collaborateurs et plus globalement de l'entreprise et en faire des moments privilégiés d'échange : intégration, mutation, retour de congé de maternité, réorganisation, scission ou fusion d'équipes...
- ▶ la communication se doit d'être authentique : pas de langue de bois, du parler-vrai, même quand les choses vont mal ;
- ▶ la communication avec les équipes doit aussi consister à les écouter : écouter les émotions des collaborateurs et écouter leurs retours sur ce que les clients ont à dire. En plus de donner aux collaborateurs la certitude d'être reconnus en tant que salariés et individus, ces pratiques auront aussi le bénéfice de permettre de traiter proactivement les problèmes des clients. Il est évidemment important de boucler la boucle et de revenir vers les collaborateurs pour les informer des suites qui sont données à leurs retours. C'est à ce prix que le processus se poursuivra dans la durée. Enfin, les dirigeants orientés client s'assurent que la communication horizontale entre les différents services, indispensable au partage des connaissances et à la mise en lien des actions des uns et des autres, fonctionne au sein de l'entreprise. C'est d'autant plus vrai lorsque les équipes sont géographiquement voire temporellement séparées. Les outils de communication interne peuvent être mis à la disposition de cette communication mais les occasions de rencontre informelle doivent aussi être favorisées car elles se révèlent souvent de formidables opportunités d'échanger sur les projets en cours et d'apprendre à se connaître.

Si la communication est une pierre angulaire de toute démarche de mobilisation des collaborateurs, il est illusoire pour une entreprise de penser mobiliser ses collaborateurs sans le dernier mais essentiel levier que représente la mise en œuvre d'un management exemplaire au service des équipes.

Être engagé vis-à-vis de son entreprise ne veut pas dire « être heureux » dans son entreprise : on peut être heureux mais pas productif. Être engagé vis-à-vis de son entreprise ne veut pas dire « être satisfait » de son travail : être satisfait est un bon début, mais cela ne va pas assez loin. Être engagé veut dire « être émotionnellement dévoué à l'entreprise et à ses objectifs ». L'émotion, c'est, au sens étymologique du terme, ce qui nous met en mouvement. L'émotion ressentie par les collaborateurs est au cœur de la performance des entreprises. Ce que les dirigeants et les managers doivent faire, c'est mettre en place les conditions favorables pour que les collaborateurs vivent des émotions positives, fortes et donc mémorables... et puissent ainsi en faire vivre de semblables aux clients. En 2006, le Conference Board a synthétisé les douze principales études sur l'engagement du personnel réalisées dans les quatre années précédentes par de prestigieuses organisations telles que Gallup, Towers Perrin, Blessing White, the Corporate Leadership Council¹⁸. Parmi les 26 leviers clés de

« *Le manager intermédiaire a un rôle essentiel à jouer : de hiérarchique, son rôle devient soutien.* »

l'engagement identifiés par ces instituts, le Conference Board a conclu que la relation directe avec le manager constitue le levier le plus opérant.

Dans un environnement qui requiert des collaborateurs engagement, créativité, initiative, le manager intermédiaire a un rôle essentiel à jouer : de hiérarchique, son rôle devient soutien. Le manager directif laisse la place à un manager dont la mission est de faire en sorte que ses collaborateurs aient tous les moyens d'actions pour servir

au mieux les clients. Passant d'un management contrôlant à un management aidant, il vise à permettre au salarié de trouver ses propres solutions.

C'est un mode de leadership fondé sur des valeurs humaines telles que l'écoute, l'humilité, l'authenticité, l'empathie, l'éthique, la responsabilisation, le développement de l'autre. Pour remplir ce nouveau rôle, le manager va devoir s'attacher à trois missions :

- ▶ **faire en sorte que chaque salarié veuille contribuer** : pour cela, le manager s'attachera à donner du sens, de la vision, de l'impulsion stratégique. Pour s'assurer que les managers s'acquittent de cette tâche, l'entreprise devra veiller à ne nommer aux postes de management que des individus qui sont convaincus que l'engagement individuel et la collaboration de leurs collaborateurs font partie de leur responsabilité ;

18. John Gibbons, *Employee Engagement – A Review of Current Research and Its Implications*, The Conference Board, 2006.

- ▶ **faire en sorte que chaque salarié puisse contribuer** : un employé peut « en faire plus pour les clients » s'il dispose d'une latitude pour sortir du script et agir comme il le pense nécessaire. Le droit à l'erreur, la délégation progressive qui donne la possibilité de réussir quelque chose que l'on ne maîtrisait pas et donc de se sentir valorisé, l'octroi de moyens concrets permettant au collaborateur de traiter une situation sans en référer à sa hiérarchie sont autant d'outils au service de l'autonomisation des équipes. La définition de budgets que les collaborateurs peuvent engager de leur propre chef pour résoudre le problème d'un client, la facilitation de l'accès aux données et en particulier aux résultats qualité en « temps réel », la publication régulière et transparente des résultats serviront cet objectif. Développer le « pouvoir faire » des collaborateurs demande de mettre en place des managers qui savent faire confiance, faire travailler les acteurs entre eux, maximiser les synergies et mettre leur service au service des autres services ;
- ▶ **faire en sorte que chaque salarié sache contribuer** : pour mobiliser, donner du sens et des moyens ne suffit pas. Manager dans la considération, le respect et la responsabilisation est tout aussi nécessaire. De la même façon que la personnalisation de l'expérience est au cœur des démarches expérience client, la prise en compte de chaque collaborateur en tant qu'individu est au cœur des pratiques visant à développer l'engagement. Comme le rappelle François Pouzeratte dans un article paru dans *Les Échos*¹⁹,

19. François Pouzeratte, « Mobiliser les talents exige de nouveaux modèles de management », *Les Échos*, février 2013.

« chacun s'engage d'autant plus que sa singularité est respectée ». Sur cet axe, le rôle du manager sera de contribuer au développement professionnel et personnel des collaborateurs au travers des actions de formation, de l'ouverture vers l'extérieur, mais aussi et surtout au travers de tout ce qui contribue à donner au collaborateur de la considération et de la reconnaissance.

Activer les leviers de développement des pratiques de collaboration

Les acteurs collaborent parce qu'ils en ont envie bien plus que parce qu'ils y ont intérêt. C'est donc l'envie qu'il convient de faire naître ou d'entretenir. Pour cela, les managers pourront agir sur plusieurs manettes.

Tout d'abord, ils veilleront à fertiliser le terrain de la collaboration. Cela signifie d'abord et avant tout créer les conditions d'une relation saine entre les individus, dénuée de mensonges et de jeux psychologiques, fondée sur la bienveillance, la confrontation, la confiance.

Certaines actions très concrètes peuvent favoriser l'éclosion d'un tel environnement relationnel : limitation du turn-over et rythme raisonné des changements de postes, qui permettront aux salariés de s'inscrire dans des relations durables et n'autoriseront pas les pratiques « de la terre brûlée », politique de rémunération valorisant plus les comportements collaboratifs que les comportements compétitifs, déploiement d'outils de détermination des styles de personnalité et profils de comportement, incitation des collaborateurs à donner des signes de reconnaissances à leurs collègues,

développement de la protection et de la permission au sein de l'équipe pour permettre la confrontation, ...

Au manager de définir les actions les plus pertinentes par rapport à la maturité de son équipe sur ces questions... après avoir pris soin de s'interroger – éventuellement avec l'aide d'un coach – sur son propre rapport à la confrontation et à la confiance.

Ensuite, les managers s'assureront de déployer des pratiques favorisant la compréhension respectueuse entre les individus, les équipes. Pour comprendre les objectifs, la nature, les contraintes intrinsèques des individus ou des services avec lesquels on est amené à collaborer, vivre le temps de quelques jours ou quelques heures le quotidien d'un interlocuteur est d'une redoutable efficacité. L'organisation de réunions interservices pour connaître les contraintes de chacun et prendre des engagements réciproques, la permutation d'agents sur de courtes périodes, l'organisation de visites croisées, l'intervention d'agents d'un service dans les réunions d'autres métiers, les mobilités transversales des collaborateurs vers d'autres métiers serviront également utilement cet objectif. En sus de ces actions visant à permettre une meilleure compréhension mutuelle, les managers devront aussi veiller à articuler les métiers de l'entreprise en cohérence avec le parcours client. La collaboration entre les équipes de l'entreprise au service de l'expérience client sera d'autant plus simple que

« *Vivre le temps de quelques jours ou quelques heures le quotidien d'un interlocuteur est d'une redoutable efficacité.* »

l'organisation interne sera cohérente avec le parcours client. Faire correspondre les champs de responsabilité avec les dif-

férentes étapes du parcours client, mettre en place les technologies internes qui serviront de passerelle entre les différents services et éviteront que les salariés aient une vue partielle des clients, remettre au sommet de l'organisation les métiers en contact direct avec les clients et non les fonctions support sont autant d'actions qui

vont favoriser une collaboration au service du client.

Enfin, les managers soucieux de favoriser la collaboration feront en sorte de définir des objectifs partagés. Difficile de payer dans le même sens quand les objectifs se contredisent. Dans leur livre *Smart Customers, Stupid Companies*²⁰, Michael Hinshaw et Bruce Kananoff racontent ainsi comment un manager dont les objectifs dépendent du montant des frais facturés aux clients de l'entreprise a au final tout intérêt à ce que les choses se passent mal pour les clients !

Les outils

Pour actionner les différents leviers de l'engagement individuel et de la collaboration, les entreprises qui s'engagent

20. Michael Hinshaw et Bruce Kananoff, *Smart Customers, Stupid Companies*, Business Strategy Press, 2012.

dans une démarche expérience client trouveront utile de s'appuyer sur quelques outils.

En voici une sélection tout aussi subjective que non exhaustive.

Les outils de l'engagement individuel et de la collaboration

Pour visualiser de façon globale et du point de vue du client l'écosystème client	<ul style="list-style-type: none"> ● La cartographie des acteurs, Stakeholder map
Pour visualiser de façon globale et du point de vue de l'entreprise les process de production du service	<ul style="list-style-type: none"> ● Le diagramme de service, Service Blueprint
Pour définir et partager la vision	<ul style="list-style-type: none"> ● Les modèles de la Vision partagée et du Yoyo managérial de Vincent Lenhardt¹
Pour communiquer la vision	<ul style="list-style-type: none"> ● Le storytelling, les manifestes, les mantras (voir ci-dessous)
Pour développer la confiance	<ul style="list-style-type: none"> ● Le modèle Trusted Advisor de Charles H. Green² ● Le modèle des 6 Mâts développé par Stratorg dans le cadre du Cercle Raphaël³ ● Le diagnostic de la confiance de Lencioni⁴
Pour mesurer l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ● Les indicateurs de climat social (turn over, absentéisme, exit interviews...) ● L'auto diagnostic Culture expérience client (voir ci-dessous – Copyright The Sky is The Limit) ● L'Employee Net Promoter System de Bain & Company ● La participation aux palmarès de type Great Places to Work ● Les enquêtes ponctuelles <i>ad hoc</i>
Pour mesurer la collaboration et la volonté des managers de collaborer	<ul style="list-style-type: none"> ● Les audits de collaboration (enquêtes <i>ad hoc</i>)
Pour comprendre les facteurs de mobilisation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Les tests de profil de type Action Types ● La Process Com
Pour entendre la voix des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Les enquêtes récurrentes en ligne ● Les réunions ouvertes sans agenda ● Les boucles qualité ● Les Intranet, les forums, les RSE

1. Vincent Lenhardt, *Intelligence collective en action*, Pearson Village mondial, 2009.

2. Charles H. Green, *The Trusted Advisor Fieldbook*, John Wiley & Sons, 2011.

3. Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou, *op. cit.*

4. Patrick Lencioni, *op. cit.*

Pour aider le collaborateur à se développer	<ul style="list-style-type: none"> ● Le coaching ● Le feed-back, le feed-forward ● L'Appreciative Inquiry ● Le tutorat ● Les ambassadeurs
Pour apprendre aux individus et aux équipes à se connaître	<ul style="list-style-type: none"> ● Les vis-ma-vie ● L'hétérogénéité des participants dans les groupes projets ● Les visites croisées ● Les mobilités transfonctionnelles
Pour développer la collaboration au sein et entre les équipes	<ul style="list-style-type: none"> ● Le coaching d'équipe ● Les outils de détermination des styles de personnalité et de profils de comportement ● Les réunions déléguées⁵ d'Alain Cardon ● Le codéveloppement ● Le partage de bonnes pratiques ● Les conversations apprenantes ● Les jeux d'innovation (Innovation Games) ● Les outils collaboratifs

5. Alain Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

LES OUTILS DE PARTAGE DE LA VISION (STORYTELLING, MANTRA, MANIFESTES)

En tant que consultants, nous avons souvent pu constater que la diffusion de la vision était chose complexe. Combien de fois devant une assemblée de dirigeants ou managers intermédiaires à qui nous demandions quelle était la vision de leur entreprise ou ses valeurs clés avons-nous entendu ... les mouches voler !

C'est pourquoi il nous semble important d'insister sur la nécessité pour l'entreprise de bien penser à la façon dont la

vision sera diffusée en interne. Évidemment, la coconstruction est une première étape chaudement recommandée. Mais il est clair qu'il faudra aussi diffuser. Pour ce faire, les entreprises dont les collaborateurs sont les plus engagés ont généralement recours au storytelling, c'est-à-dire à un récit à fort pouvoir de mémorisation, de conviction et de séduction ainsi capable de mobiliser les émotions des collaborateurs.

Dans la même veine, les mantras ou les manifestes résument en quelques mots ou quelques lignes les valeurs fondamentales et la vision de l'entreprise. L'un des plus souvent cités est le « *We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen* » des Hôtels Ritz-Carlton qui en quelques mots laisse entrevoir sans détour toute la nature de l'expérience que la marque entend délivrer à ses clients. Le *Delivering Happiness* de Zappos est bien évidemment un autre excellent exemple. Enfin, dans la catégorie manifeste, le « manifesto » de Lululemon²¹ entreprise canadienne de vêtements de yoga nous semble un modèle du genre.

L'AUTODIAGNOSTIC CULTURE EXPÉRIENCE CLIENT

Avant de se lancer dans la réalisation d'études (souvent coûteuses) *ad hoc* destinées à mesurer l'engagement des collaborateurs, il peut être intéressant dans une première phase de se livrer à un autodiagnostic. Voici ci-après un autodiagnostic utilisable comme toute première étape d'une démarche destinée à développer une culture d'entreprise centrée sur l'expérience client.

	Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? (1 = Pas du tout d'accord ; 10 = Tout à fait d'accord)	Score entre 1 et 10
1	Je suis convaincu que mon équipe a un rôle à jouer pour que notre entreprise délivre une expérience client mémorable.	
2	Je fais en sorte que chacun au sein de mon équipe s'approprie le projet de l'entreprise (sa plate-forme d'expérience, ses valeurs) et nous le déclinons ensemble sur le périmètre qui est le nôtre.	
3	Je fais en sorte de créer les conditions de relations de confiance avec et entre les membres de mon équipe, et avec l'ensemble de nos interlocuteurs internes et externes.	
4	J'encourage mon équipe à aller vers les clients et je lui donne les moyens d'entendre la voix du client.	
5	Je fais participer chacun de mes collaborateurs à la compréhension de la dynamique des marchés et des attentes et ressentis des clients.	
6	Je fais participer nos clients (internes ou externes) ainsi que mes collaborateurs au développement et à l'amélioration de nos services.	

21. www.lululemon.com/about/manifesto

7	Je définis et je revisite régulièrement avec mon équipe l'organisation de notre périmètre du point de vue de nos clients (internes ou externes).	
8	Je favorise l'expression des ressentis clients (internes ou externes) positifs et négatifs ainsi que les retours des collaborateurs en contact direct et m'assure que ces éléments sont partagés au sein de l'équipe et utilisés pour améliorer l'expérience client.	
9	Je suis convaincu que l'engagement et la volonté de collaborer des collaborateurs sont des facteurs clés pour délivrer une expérience client mémorable.	
10	Quand je recrute un nouveau collaborateur, son adhésion à la culture de l'entreprise et son envie de servir les clients sont des prérequis.	
11	Je mets en place des outils favorables au développement de la collaboration au sein de mon équipe et entre mon équipe et le reste de l'écosystème	
12	Je me mets au service de chacun de mes collaborateurs afin qu'il dispose de l'autonomie, des outils, des données et du soutien dont il a besoin pour accomplir sa mission, dans le respect des valeurs de notre entreprise.	
13	L'expérience client est le filtre qui nous permet de juger de la pertinence de nos actions et de notre performance.	
14	Je tire les enseignements des échecs et veille à célébrer avec mon équipe les succès et les avancées, collectifs ou individuels.	
15	J'aime mon travail, je partage la vision et les valeurs de mon entreprise et je suis convaincu du sens de mon action.	
Score total		/ 150

Copyright The Sky Is The Limit

À l'issue de ce temps de collaboration, c'est une culture d'entreprise au service de l'expérience client qui a été créée ou, pour reprendre la terminologie en vigueur, une culture de service. Les prises de parole pour inciter les entreprises à développer une culture de service ne manquent pas. On y évoque le plus souvent la culture de service de façon générique. Mais il nous semble plus juste de dire qu'il s'agit pour chaque entreprise

de développer sa culture de service, c'est-à-dire une culture d'entreprise en harmonie avec la promesse faite aux clients, autrement dit avec la marque que l'entreprise souhaite devenir. Comme le souligne Tony Hsieh dans *L'Entreprise du bonheur*²², « la culture de l'entreprise et la marque de l'entreprise

22. Tony Hsieh, *L'Entreprise du bonheur*, Business Plus, 2011.

sont les deux faces d'une même médaille. La marque n'est qu'un indicateur retardé de la culture d'entreprise ».

Cette culture d'entreprise, parce qu'elle est affaire d'hommes et de relations, est la brique inimitable de toute démarche expérience client, le véritable élément distinctif pérenne de toute entreprise.

Cela explique d'ailleurs que certains financiers n'hésitent pas, lorsqu'ils déterminent la valeur d'une entreprise, à comptabiliser la culture d'entreprise au titre des actifs intangibles tout comme ils le font de l'image de marque.

Ainsi, de la même manière que les entreprises cherchent à rendre perceptible leur marque au travers des moments tangibles d'expérience, elles veilleront également à rendre tangible leur culture d'entreprise aux yeux de leurs collaborateurs et de leurs partenaires. Les valeurs, les moments de vérité managériaux (l'intégration, les mobilités, les départs, pour n'en citer que quelques-uns), les rituels, les symboles seront autant de façons de rendre tangible ce livrable essentiel au déploiement d'une démarche d'expérience client.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Collaborer est essentiel à la mobilisation de l'entreprise dans son ensemble au service de ses clients.
- ▶ Développer la collaboration relève essentiellement de l'action managériale même si la coconstruction ne doit pas en être absente.
- ▶ Collaborer requiert un changement de paradigme nécessitant de reconsidérer en profondeur les modes relationnels au sein de l'entreprise.
- ▶ Les valeurs et les ambitions de la plate-forme d'expérience doivent se retrouver dans chacune des actions que l'entreprise met en place pour développer l'engagement et la collaboration de ses salariés.
- ▶ Le fait de participer à la création du service fait passer le salarié du statut d'exécutant passif chargé de délivrer un service défini par d'autres à celui de contributeur actif et engagé, plus impliqué dans la mise en œuvre des moments tangibles d'expérience.
- ▶ Faire travailler les équipes sur les différentes étapes de la démarche expérience client, y faire participer toutes les fonctions, tous les niveaux hiérarchiques permettra à chacun de comprendre qu'il ne s'agit pas du « projet de plus », mais bien d'un changement culturel fondamental qui requiert aussi de chaque salarié la remise en cause de ses comportements individuels.

TEMPS 6

CHIFFRER LA PERFORMANCE



Chiffrer la performance est un impératif dont l'expérience client ne saurait faire l'impasse si elle veut faire la preuve de son efficacité : « Ce qui doit être managé doit être mesuré. » L'expérience client se mesure comme elle se conçoit : du point de vue du client utilisateur et du collaborateur et de leurs perceptions de ce qu'ils ont vécu.

LES RÈGLES

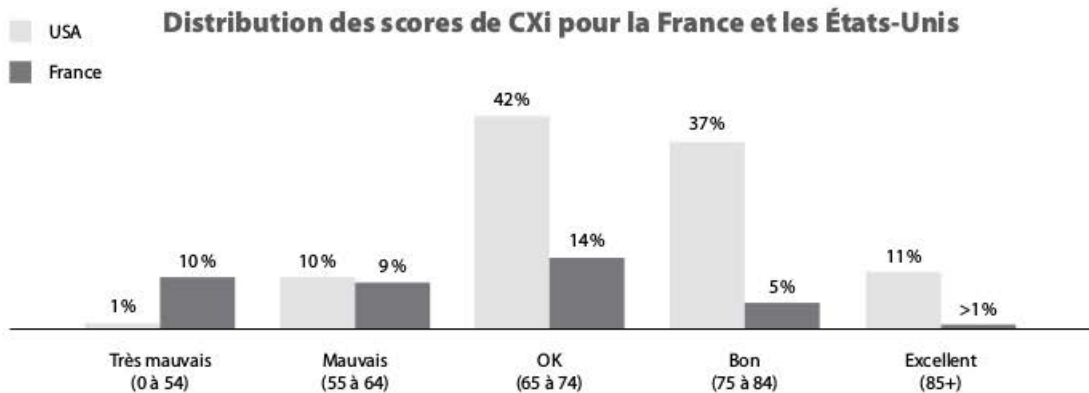
- Chiffrer oui, mais laisser la place à la sérendipité.
- Connaître les mécanismes de la fidélité et les leviers mis en œuvre pour y parvenir.
- Centrer la mesure sur l'expérience perçue et corrélér avec les résultats business.
- Être consistant dans le choix des métriques et des méthodes d'administration.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Quand on parle mesure, le sujet qui vient immédiatement à l'esprit est celui du ROI : l'expérience client a-t-elle un impact sur la rentabilité ? Jusqu'à très récemment encore, il était difficile de répondre de manière affirmative à cette question : absence de recul, faiblesse de la représentativité, manque de maturité sur la discipline... Aujourd'hui, on peut sans conteste répondre OUI ! L'expérience client est source de profits à condition de la déployer de manière structurée et systématique en prenant appui sur les besoins des clients et des collaborateurs. En fait, c'est même un gisement de profits incroyable : le tout étant de la traiter comme une priorité en n'oubliant pas de mettre en face des actions entreprises les bons indicateurs de mesure pour constater concrètement les progrès réalisés. Les résultats sont de plusieurs natures et peuvent être exprimés en termes d'économies réalisées,

d'augmentation du chiffre d'affaires, de meilleure expérience de service, de création de valeur pour l'écosystème, d'un plus faible impact sur l'environnement, de plus grande satisfaction et de meilleure fidélité... la liste est longue et les voies de progrès tout aussi nombreuses.

Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il y a de la marge pour progresser. Le premier Index de l'expérience client CXI réalisé en France par Forrester et publié en mars 2014 a révélé que pour les 38 marques mentionnées dans l'étude, la majorité des répondants accordait aux expériences clients un score allant de « très mauvais » à « OK ». Seuls cinq acteurs (Amazon, E.Leclerc, GMF, Yves Rocher et la MAIF) ont vu leur expérience qualifiée de « bonne ». Aucune expérience n'a été jugée « excellente ». Le fond du classement étant occupé par les opérateurs Internet et de télévision. Ces résultats peu brillants sont à contraster avec ceux obtenus par les États-Unis pour la même année.



Source : Forrester CXi, 2014.

Depuis sept ans que le CXi Score existe aux USA, 2014 est la meilleure année en termes de progression tous secteurs confondus. Autre fait marquant, les mauvaises et très mauvaises expériences sont en train de disparaître : cela signifie que l'expérience client est un levier de progrès, que plus les gens vivent de bonnes expériences, moins ils tolèrent les mauvaises qui n'ont d'autre choix que de s'améliorer... ou d'être disqualifiées.

Mais au-delà des chiffres, ce que nous disent ces résultats, c'est que les expériences client ordinaires, voire médiocres sont la norme, et que les expériences client excellentes sont rares ; ce qui signifie que l'expérience client est un puissant

différenciateur pour les entreprises qui maîtrisent son exécution.

Si les méthodes de Lean Six Sigma peuvent rendre les services plus efficaces, elles échouent à améliorer l'expérience client : de nombreux cas ont révélé que de bons résultats en termes de performance n'étaient pas forcément corrélés à de bons scores de satisfaction. L'exemple type est celui de la durée moyenne de traitement (DMT) d'un appel téléphonique, indicateur généralement utilisé pour mesurer l'écoulement du flux en centre d'appels en lien avec les objectifs de temps d'attente fixés dans les standards de

« Plus les gens vivent de bonnes expériences, moins ils tolèrent les mauvaises qui n'ont d'autre choix que de s'améliorer... ou d'être disqualifiées. »

qualité. Lorsque la DMT est utilisée comme levier de la performance interne des équipes et qu'elle est réduite dans un souci de rentabilité, elle est source de frustration chez le client qui a l'impression que son interlocuteur est moins préoccupé par la résolution de son problème que par le respect du temps qui lui est imparti. Sans compter qu'il doit souvent rappeler plusieurs fois pour obtenir une réponse satisfaisante, le centre d'appels étant rémunéré au nombre d'appels reçus. Plus les clients sont mécontents, plus ils téléphonent et plus le centre d'appels gagne de l'argent....

LES ENJEUX

Pour rendre l'entreprise plus efficace les collaborateurs font souvent d'énormes efforts, mais qui ne sont pas nécessairement perçus par le client utilisateur. Résultat, on obtient l'effet inverse de ce que l'on escomptait à savoir une démobilitation associée à une remise en cause des efforts demandés : on touche à la limite de l'exercice. Pour les services, ce qui doit être mesuré, c'est la consommation, l'usage, l'expérience de service vécue par les collaborateurs et les clients. Efficacité et expérience sont rarement contradictoires si l'expérience client est utilisée comme cadre de la mesure. Autrement dit, ce qu'il faut mesurer, ce sont les problèmes que les gens rencontrent lorsqu'ils utilisent le service : eux seuls sont source de rationalisation des process et d'amélioration de l'expérience vécue, car une meilleure efficacité

va généralement de pair avec la satisfaction. Dans le secteur de l'assurance, les clients vous diront à quel point ils apprécient d'être dédommagés rapidement à la suite d'un sinistre. Lorsque les assureurs satisfont ce besoin, ils constatent qu'ils économisent du temps de traitement car les clients n'ont pas besoin de les rappeler pour savoir quand ils vont recevoir leur indemnisation.

La logique qui connecte l'expérience client au profit est simple : si les gens adorent une marque, ils deviennent des ambassadeurs, c'est-à-dire des clients que les entreprises rêvent d'avoir. Ils sont moins susceptibles de partir à la concurrence et achètent plus de produits et de services de la marque dans le temps, ils en parlent avec passion à leurs collègues, à leurs amis et à de parfaits inconnus sur les réseaux sociaux, ils coûtent moins cher en frais de gestion et fournissent des feed-backs constructifs. Tous ces comportements ont un effet mesurable d'un point de vue économique. Voici les conséquences associées à la création d'ambassadeurs :

- ▶ acquisition : plus de nouveaux clients issus de la prescription ;
- ▶ allongement de l'usage : plus de fidélité et de rétention ;
- ▶ augmentation de la fréquence d'utilisation : plus de revenu par client ;
- ▶ augmentation des quantités achetées par client : plus de vente d'autres services ;
- ▶ plus de self-service : réduction des coûts de service client ;
- ▶ meilleur process de délivrance du service : réduction des coûts ;
- ▶ meilleure qualité : plus de valeur et compétitivité.

La mesure s'effectue de manière holistique

De la même manière que l'expérience client est conçue en prenant en compte l'ensemble des interactions qui interviennent avant, pendant et après la consommation ou l'usage du produit ou du service, elle se mesure d'un bout à l'autre, dans son intégralité. Le but d'une approche holistique est de limiter la tentation de ne mesurer que la performance des fonctions impliquées dans l'interaction et de tomber dans le piège d'une lecture en silos qui créerait une fausse image en suggérant que les clients sont plus contents de l'expérience qu'ils ne le sont en réalité. Certes, les points de contact sont importants, mais le focus étroit sur l'amélioration de la satisfaction pendant les moments de vérité détourne l'attention de la plus grande – et plus importante – photo : le parcours client *end to end*. De plus, la mesure ne doit pas se limiter aux différents canaux, magasin ou téléphone, mais doit intégrer les produits, les services, les marques, les canaux.

LA MESURE PREND EN COMPTE L'ENSEMBLE DES CANAUX

L'erreur souvent commise par les entreprises est de parler avec des clients qui n'ont utilisé qu'un seul canal. Cela est justifié si l'objectif est de comprendre la qualité d'un point de contact (« Que pensez-vous de nos magasins ? » « Ou de la relation que vous avez eue par téléphone ? »), mais cela ne donnera pas d'information valable sur la qualité de

l'expérience client dans son ensemble. Si l'entreprise parle de cross canalité ou d'omnicanalité, le client est « canal agnostique » : le choix d'un canal est lié à la situation d'usage et le changement de canal ne doit pas altérer la fluidité de l'expérience *end to end*. C'est à l'entreprise d'identifier et d'anticiper le niveau d'interaction attendu à chaque point de contact pour concevoir une expérience sans couture. Sa compréhension des attentes des clients sera totalement différente suivant qu'ils utilisent le service pour la première fois ou qu'ils y sont habitués.

LA MESURE S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE, CELUI DU PROBLÈME À RÉSOUDRE

L'approche holistique de la mesure permet aussi de donner du sens et de prendre en compte ce qui est vraiment recherché par le client à savoir la satisfaction de son besoin réel. L'expérience client évolue : les clients évaluent chaque interaction dans le contexte des interactions qui ont précédé et les comparent avec leurs attentes et les alternatives. Un client peut être satisfait d'une interaction à l'occasion d'une visite en boutique – pour faire un transfert de ligne en vue d'un déménagement par exemple – et déclarer juste après qu'il recommanderait la marque ; s'il a une mauvaise expérience le lendemain parce que sa ligne n'est pas transférée, elle annule la bonne impression de la veille, indépendamment du fait que les interactions utilisaient des canaux différents. Si les scores de satisfaction sont souvent bons au niveau des interactions sur les différents canaux, la satisfaction globale peut cependant être mauvaise car les besoins réels ne sont

pas satisfaits même si les collaborateurs règlent les problèmes à leur niveau. Les fonctions qui livrent le service structurent la façon dont l'entreprise interagit avec ses clients et même si elles travaillent dur pour optimiser leur contribution à l'expérience client, elles finissent par perdre de vue ce que le client veut vraiment. C'est la raison pour laquelle la consistance est si importante : les clients deviennent des ambassadeurs quand toutes les interactions clés leur laissent une impression positive au regard de ce qu'ils ont vécu ailleurs.

« La satisfaction globale peut cependant être mauvaise car les besoins réels ne sont pas satisfaits même si les collaborateurs règlent les problèmes à leur niveau. »

La mesure s'effectue dans la durée

La perception globale de l'expérience n'est pas égale à la somme des scores obtenus aux NPS opérationnels : c'est un *continuum* qui se mesure dans la durée, une série d'interactions positives qui vont progressivement amener le client à devenir un ambassadeur.

Or, l'erreur la plus fréquemment rencontrée en matière de mesure concerne la méthodologie d'enquête qui consiste à interroger des clients sur la base de questionnaires administrés à des échantillons tirés au hasard. Ces instantanés – baromètres – sont capturés à des intervalles réguliers – en général semestriels – et touchent chaque fois des individus

différents. L'idéal serait de disposer d'un panel de clients (pourquoi ne pas inclure ceux qui ont contribué à la conception du service) et de mesurer leur expérience au fur et à mesure qu'ils avancent sur leur parcours, ce qui permettrait de mettre en évidence les relations entre leurs attentes et l'expérience (« Votre site est très bien, mais quand j'ai essayé de parler à une vraie personne, j'ai été

très déçue »). Le fait de mesurer la satisfaction tout au long du parcours client permet en outre d'être au plus près de la réalité vécue par les clients : pourquoi ne pourrait-on pas interroger des clients sur la durée pour disposer de la même profondeur pour la mesure que pour la compréhension ? Qu'ils aient eu, par exemple, une excellente expérience d'achat avec un service les empêche-t-il d'avoir des attentes quant à son utilisation ? Un service facile à utiliser dès le début parvient-il à maintenir la satisfaction à un niveau élevé au fur et à mesure que l'utilisateur gagne en expertise ? Quand un client décide de changer de fournisseur, à quel point est-ce compliqué pour lui de résilier le service ? Un article publié par Mc Kinsey en mars 2014¹ pose la question de la consistance en tant que qualité indispensable pour créer l'attachement. « Cela ne suffit pas de rendre les clients heureux

1. Mc Kinsey « The 3C's of customer satisfaction: consistency, consistency and consistency » mars 2014 http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_three_cs_of_customer_satisfaction_consistency_consistency_consistency

à chaque interaction : mesurer la satisfaction sur le parcours client est 30 % plus prédictif de la satisfaction totale que de mesurer le bonheur du client à chaque interaction. De plus, le fait de maximiser la satisfaction tout au long du parcours

client permet non seulement d'augmenter la satisfaction de 20 %, mais aussi d'augmenter le revenu de 15 % tout en baissant le coût de délivrance du service de 20 %.»

ILS EN PARLENT

L'AVENIR DE LA MESURE

par **Simon Pioche**

YOUR DATA, DGA

L'évolution de la technique va permettre aux entreprises de mesurer l'expérience client de façon systématique et en temps réel sur une multitude de canaux. Cette révolution copernicienne, qui place le client au centre, va s'opérer de trois façons :

1. les règles d'échantillonnage vont exploser. De façon classique, on interrogeait un échantillon de clients puis on pouvait extrapoler les résultats à sa base entière en supposant les interactions similaires et une distribution constante dans le temps : c'était une approximation de la réalité. Avec les outils actuels, on peut avoir des retours de tous ses clients en continu et de façon beaucoup plus précise ;

2. il n'y aura plus de moments de mesure. Le moment où l'on posait les questions suivant ce que l'on voulait savoir était classiquement choisi par l'entreprise. Dorénavant, on peut imaginer des retours clients quand ceux-ci désirent faire remonter une information sur leur expérience ;

3. les questions classiques vont disparaître. Le type de questionnaire où l'on déroule une liste de questions fermées sur une échelle convenue et où le client doit

quantifier son expérience à travers une batterie d'items censée représenter son expérience va lui aussi disparaître au profit de réponses plus qualitatives, plus textuelles, plus rapides et plus centrées sur ce que le client veut raconter.

Comme pour toute révolution, il existe des dangers comme :

- ne pas pouvoir analyser cette masse de données pouvant arriver chaque jour ni agir face à celle-ci ;
- conserver une organisation classique pour répondre aux différentes variations des indicateurs ;
- attendre d'avoir suffisamment de réponses pour entamer une réflexion.

et des opportunités :

- mesurer les parcours clients dans leur intégralité ;
- avoir des mesures sur son activité de façon quotidienne ;
- animer son réseau, ses boutiques et bien sûr son personnel ;
- disposer d'une vision stratégique, tactique et opérationnelle en combinant les parcours clients.

La mesure s'effectue du point de vue du client

Commencer par le client pour la mesure a autant de sens que pour le design. L'autre avantage de mesurer de l'extérieur vers l'intérieur est de permettre aux entreprises de se comparer à la concurrence d'une façon plus pertinente. Est-ce que les clients de leurs concurrents sont servis plus vite ? Est-ce plus facile d'effectuer une réservation, d'ouvrir un compte ?

L'entreprise doit choisir les indicateurs qui LUI conviennent. Ce qui compte, c'est de laisser l'organisation choisir ses métriques propres pour réaliser la mesure, puis d'identifier les sous-ensembles de ces métriques qui sont pertinentes à chaque niveau de l'organisation.

Le plus important, c'est de mixer les indicateurs perceptuels et les indicateurs comportementaux pour faire le lien entre ce qui est vécu et les actions associées.

LE TEMPS « CHIFFRER » EN ACTION

Les étapes

La mesure est très importante car elle permet aux entreprises de comprendre le contenu de l'expérience qu'elles délivrent, de révéler les opportunités d'amélioration et d'en suivre les progrès dans le temps. Elle permet également de faire le lien

entre ce qui doit être fait et les résultats obtenus grâce à ce qui a été fait, entre des effets et leurs causes et les conséquences qui en découlent.

La mesure de l'expérience client s'organise autour de quatre étapes principales :

- ▶ connaître ;
- ▶ comprendre ;
- ▶ agir ;
- ▶ modéliser.

CONNAÎTRE

Connaître précisément comment les clients ont perçu l'expérience. On va pour cela utiliser des indicateurs de mesure attitudeux (le NPS) ou perceptuels (le *Customer Effort Score*). Ce niveau est celui de la grande photo qu'il convient de réaliser de la marque/de l'expérience dans son ensemble. Elle est importante pour disposer d'une lecture holistique. Certaines entreprises utilisent ces indicateurs à des buts plus opérationnels pour connaître la satisfaction des clients à l'issue d'une interaction. Le plus fréquent est le NPS opérationnel qui consiste à interroger le client après qu'il a fait une demande par téléphone ou un achat en boutique, par exemple. Les collaborateurs en contact sont parfois rémunérés en fonction du niveau de satisfaction à cette étape. Nous pensons que l'usage des NPS opérationnels ne peut pas se substituer à une mesure de l'expérience dans son ensemble. Ce n'est pas parce que vous êtes satisfait à une étape du parcours client que vous le serez de toute l'expérience. Et la somme des scores à chaque étape ne peut pas

constituer la satisfaction globale. Comme la conception, la mesure doit s'effectuer de manière décloisonnée.

COMPRENDRE

Comprendre les drivers d'une bonne ou d'une mauvaise expérience. On va rechercher dans le parcours client les moments de vérité qui ont été sources d'émotions positives ou négatives et on identifie les actions correspondantes. Il s'agit dans cette étape de relier des résultats à des actions entreprises et de les affecter à l'étape qui correspond. La nouveauté par rapport à une mesure classique de la satisfaction réside dans la lecture *end to end* des résultats puis dans la comparaison avec la courbe émotionnelle de l'expérience vécue réalisée en phase de visualisation. L'intérêt étant de valider que l'expérience livrée est alignée avec l'expérience perçue et vécue par le client après les actions entreprises à l'issue de la phase de coconception.

AGIR

Obtenir des insights actionnables pour les personnes identifiées dans l'écosystème. Il s'agit d'améliorer la performance des process ou des interactions et de renforcer ce qui était source de satisfaction ou d'enchantement. Par sa capacité à faire le lien entre les actions et leur impact sur les émotions des clients, l'expérience client permet d'améliorer en continu et de manière dynamique les propositions de valeur et d'être toujours au plus près des besoins des clients.

MODÉLISER

Relier les pointillés entre la qualité de l'expérience et les résultats business comme l'augmentation du taux d'utilisation, des ventes de services complémentaires, la baisse du *churn* (attrition). Comme nous l'avons déjà évoqué, les résultats business relèvent davantage d'une « heureuse conséquence » que de la mise en œuvre des actions elles-mêmes. C'est parce que les clients auront vécu une expérience attachante et mémorable qu'ils achèteront de nouveau et seront prescripteurs. Pour cette raison, le pilotage plus que la mesure de l'expérience client s'effectue dans le temps. Comme le disent si bien Joseph Pine et James H. Gilmore : « Elle se révèle dans la durée² »...

Certains pensent qu'ils devraient enchainer tous les clients, d'autres qu'il faudrait éliminer tous les défauts ou réduire l'effort que les gens font pour interagir avec l'entreprise. Mais ils passent à côté du plus important : l'enchantement, la qualité d'exécution ou la réduction de l'effort peuvent être une partie de la promesse, mais ce sur quoi on doit se concentrer est la création d'ambassadeurs. Tout le reste ne sont que des moyens pour atteindre cet objectif.

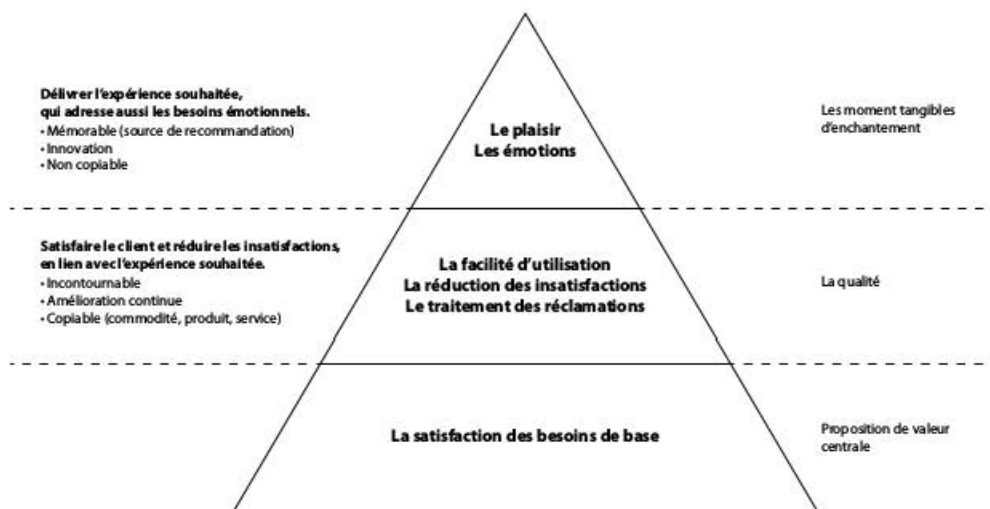
L'objectif de création d'ambassadeurs nous ramène au modèle de base à l'origine du concept d'expérience et nous invite à revisiter l'ensemble des outils de mesure pour plus de proximité avec les clients. Il s'agit d'associer les bons indicateurs aux actions qui correspondent à chacune des dimensions présentes dans la plate-forme et on construira un système de

² Joseph Pine et James H. Gilmore, *op. cit.*

pilotage au plus près de la satisfaction des besoins des clients. Dans ce modèle, le chiffre d'affaires, les volumes et la rentabilité ne nécessitent pas d'être mesurés car ils ne sont pas des objectifs premiers, mais la conséquence des actions

entreprises dans le but unique de créer des ambassadeurs. Revenons donc à notre schéma des niveaux de l'expérience client, vu en début d'ouvrage.

Les niveaux de l'expérience à mesurer



Les outils

LES INDICATEURS DESCRIPTIFS

Pour commencer, il s'agit d'identifier les indicateurs descriptifs qui affectent le plus la perception du client : dans notre exemple, la perception d'un temps d'attente élevé est directement liée au niveau de fréquentation du centre d'appels

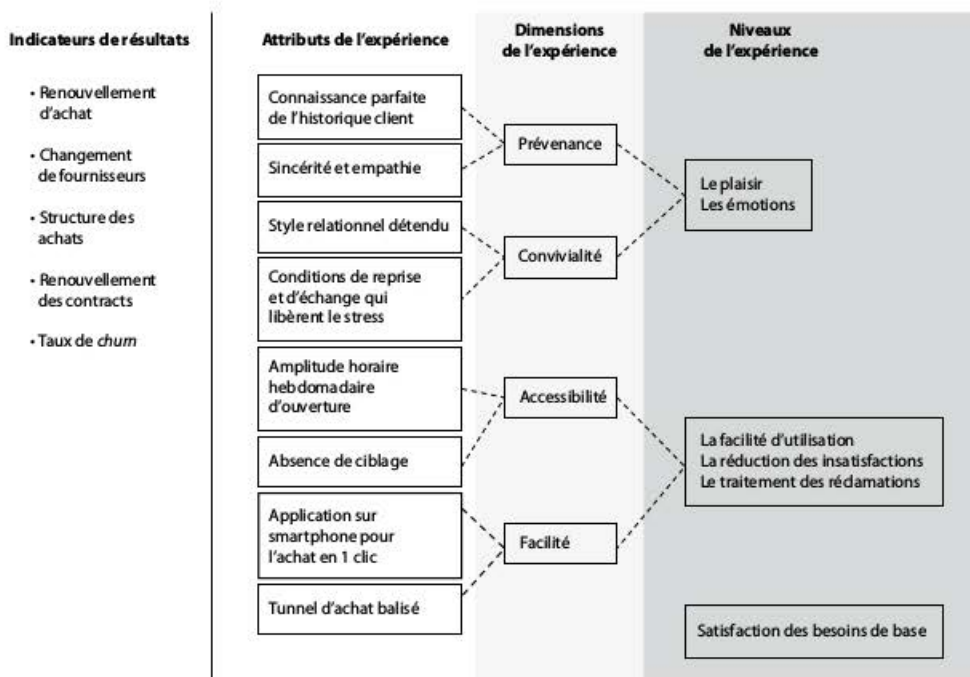
et aux situations de saturation. Les analyses de régression et de corrélation sont souvent utilisées pour identifier les situations ou moments de vérité (et les indicateurs correspondants) qui expliquent le plus les perceptions des clients et leur valence émotionnelle. On pourrait ainsi affirmer sans hésitation que la frustration des clients (variable à expliquer) est due au temps d'attente (variable explicative) et calculer

en plus au-delà de quelle durée (ou nombre de sonneries) celle-ci apparaît.

Voici une liste – non exhaustive – des indicateurs descriptifs les plus fréquents dans le cadre d'une situation d'attente : les indicateurs choisis doivent correspondre à une expérience vécue par le client comme la souscription d'une assurance, le retour/l'échange d'un produit... :

- ▶ fréquentation en termes de volume d'appels ;
- ▶ durée moyenne de traitement ;
- ▶ nombre d'appels raccrochés ;
- ▶ nombre d'appels non traités ;
- ▶ nombre de visiteurs sur le site ;
- ▶ nombre moyen d'appels/client/transaction ;
- ▶ taux de résolution des demandes ;
- ▶ nombre de transferts vers d'autres services.

Le lien entre les indicateurs descriptifs et les dimensions de l'expérience



LES INDICATEURS PERCEPTUELS

Le CES (*Customer Effort Score*)

Le CES est un indicateur perceptuel qui permet de mesurer le niveau d'effort consenti par un client pour interagir avec l'entreprise à l'occasion d'une expérience. Il permet d'identifier les points de souffrance rencontrés aux différents points de contacts et canaux d'usage et d'évaluer la fluidité des interactions et la facilité d'accès aux services et offres de l'entreprise. Il est très utile pour les secteurs où la concurrence est forte et où il existe une tentation de se différencier par le prix : offrir une expérience sans effort, plus simple peut être une véritable source d'enchantement quand le marché ne propose que des expériences banales et médiocres. On peut citer l'exemple d'Uber, le nouveau service de voitures avec

« *Le CES identifie et mesure quatre familles d'effort : cognitif, émotionnel, physique et temporel.* »

chauffeur qui a cassé les codes du secteur en offrant une expérience de réservation et de paiement plus simple, plus rapide et plus fluide que les taxis traditionnels. Le CES identifie et mesure quatre familles d'effort : cognitif, émotionnel, physique et temporel. Il est ainsi possible pour les entreprises de prioriser les améliorations quand des situations irritantes appartiennent à plusieurs de ces familles. Parmi les principaux irritants source d'effort on retrouve : les allers-retours entre différents services pour obtenir une information ou résoudre un problème, les multiples appels pour accéder à un service, les appels qui se perdent, l'attente avant d'accéder à un service, les règles stupides, l'absence de réponse à une demande...

COMPRENDRE CE QUI DOIT ÊTRE MESURÉ

Trop souvent les questions utilisées dans les questionnaires sont incompréhensibles pour les interviewés. Par exemple la formulation choisie pour le CES : « Combien d'effort avez-vous personnellement mis en œuvre pour gérer votre demande^a ? » Voici les défauts de cette question et les conditions à mettre en œuvre pour réaliser un bon questionnaire :

- la formulation n'est pas très empathique. Dans une bonne étude, les questions doivent sembler naturelles : pouvez-vous imaginer une vraie personne poser cette question ? ;
- elle peut être interprétée de multiples manières : si un client essaie de mener à bien une transaction en ligne,

mais n'y arrive pas, y a-t-il mis beaucoup d'effort ? Quel effort y a-t-il à se déplacer dans un site en ligne ? Une autre clé de la réussite d'une étude est que les questions ne doivent pas être interprétées de différentes manières.

Pour mesurer si quelque chose est facile ou difficile à accomplir, il convient de poser des questions de manière simple comme : « Faire telle chose a-t-il été pour vous... ? » et les interviewés choisissent la réponse sur une échelle entre « très facile » et « très difficile ».

a. Dans les versions récentes de la méthode, le style a été amélioré.

Source : Temkin Group

Le CSAT (*Customer Satisfaction*)

CSAT est le résultat de la performance moins les attentes.

La satisfaction a été très largement utilisée dans les programmes de qualité pour accompagner l'orientation client et piloter l'amélioration continue et aujourd'hui l'expérience client. CSAT est souvent utilisé dans les entreprises du service public ou les industries de service en situation de monopole où il est difficile ou inapproprié d'utiliser le NPS

« *La qualité étant aujourd'hui un dû, elle ne saurait suffire pour atteindre les objectifs de fidélisation et de prescription.* »

ou CES. Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction de cet ouvrage, la qualité étant aujourd'hui un dû, elle ne saurait suffire pour atteindre les objectifs de fidélisation et de prescription et n'est en aucun cas prédictive de comportements futurs. Cela dit, de nombreuses entreprises ont encore des enjeux de qualité de service et gagnent à utiliser cet indicateur en complément des deux autres.

LA MESURE DES ÉMOTIONS EN CONTEXTE RÉEL DE REPAS AU RESTAURANT

Le restaurant expérimental de l'Institut Paul-Bocuse est un Living Lab (labellisé Enoll), plate-forme entièrement modulable. Il permet de mettre à l'épreuve de la vie réelle les modèles de comportements élaborés en laboratoire, mais également de fournir aux entreprises un moyen d'orientation et de validation de produits en développement. Dans ce restaurant, les participants sont des clients qui réservent directement leur table *via* un système de réservation en ligne. Outre l'usage de l'enregistrement audiovisuel, des approches par questionnaires présentés sur tablettes sont régulièrement menées. En particulier, plusieurs travaux ont porté sur la mesure des émotions, avant, pendant, après le repas, en relation avec les ambiances proposées ou avec les produits consommés.

Le questionnaire de mesure des émotions a été élaboré à partir de questionnaires publiés adaptés au Français et à la situation de repas. La liste finale comprend dix termes positifs et dix négatifs.

Chaque client est invité à répondre, pour chaque terme, à la question : « Dans quelle mesure les termes proposés correspondent à ce que vous ressentez maintenant » à l'aide d'une échelle en 5 points allant de « pas du tout » à « extrêmement ». Le questionnaire est renseigné à l'entrée dans le restaurant et à la fin du repas, et selon les objectifs, au cours du repas, lors de changement de plats.

par **Agnès Giboreau**

INSTITUT PAUL-BOCUSE, DIRECTRICE DE RECHERCHE

Liste des termes utilisés pour mesurer l'état émotionnel des clients au restaurant

Termes positifs	Termes négatifs
Admiratif	Déçu
Agréablement surpris	Dégoûté
Amusé	Désagréablement surpris
Bien	Irrité
Détendu	Mai à l'aise
Excité	Nostalgique
Heureux	Stimulé
Réconforté	Stressé
Serein	Tendu
Somnolent	Triste

Selon les études, des échelles complémentaires sont ajoutées : évaluation hédonique des plats, habitudes de consommation, caractéristiques socio démographiques.

LES INDICATEURS DE RÉSULTAT

Le NPS (*Net Promoter Score*)

Le NPS est un outil de mesure simple, mais très puissant qui peut être utilisé dans le temps pour évaluer la capacité de l'expérience à générer des émotions sources de prescription. Selon une étude réalisée par Syngro en 2014, le NPS est l'indicateur de mesure le plus utilisé : 54 % des entreprises engagées dans l'expérience client au Royaume-Uni l'utilisent comme indicateur principal. Il consiste à poser une seule

question : « Recommanderiez-vous l'expérience à un ami, sur une échelle de 1 à 10 ? » Pour les notes entre 0 et 6, les répondants sont considérés comme des détracteurs, pour les notes 7 et 8, ce sont des passifs et des ambassadeurs (ou prescripteurs) pour les notes 9 et 10. Le NPS est le résultat obtenu en déduisant le pourcentage de détracteurs de celui des ambassadeurs.

Il existe deux types de NPS : le NPS relationnel, réalisé sur la base d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif à l'issue d'une expérience – de voyage, d'usage d'un

Le NPS pour mesurer la perception de l'expérience *end to end*

Intention de recommandation

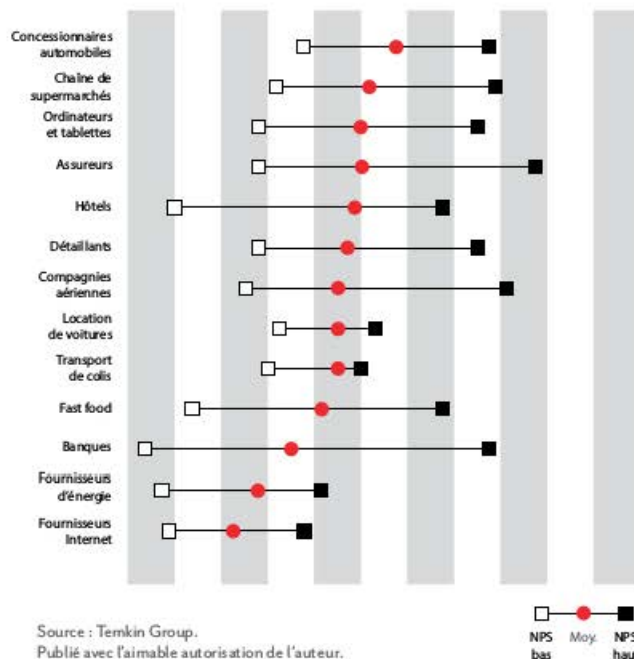


D'après Bain & Company : « What it takes to win with customer experience », 2011.

service... – et le NPS opérationnel réalisé à l'issue d'une transaction ou d'une interaction isolée. De nombreuses entreprises calculent leur NPS en additionnant les différents NPS opérationnels : cela ne reflète pas la perception réelle des clients qui se construit dans le temps. Comme la part de marché en son temps, le NPS est un agrégat qui est fonction des efforts accomplis dans la durée au niveau des dimensions de l'expérience comme la prévenance, la fiabilité, etc. Il est aussi un outil intéressant pour se comparer à la concurrence, mais il ne se suffit pas à lui-même : il doit être accompagné d'autres indicateurs intermédiaires pour chercher les variables explicatives du succès... ou de l'échec. Le NPS peut aussi servir de support à la mise en place d'un système pour remonter la « voix du client » et créer des boucles de feed-back pour, sur la base de ce feed-back, mettre en place une culture client à l'interne pour apprendre et s'améliorer rapidement. Cela est source de rapidité et d'agilité quand un problème survient.

Selon Bain & Company, les créateurs de l'outil avec Satmetrix, la majorité des entreprises a un NPS compris entre 5 et 10, ce qui signifie que le nombre d'ambassadeurs est tout juste supérieur à celui des détracteurs. Certaines entreprises ont même des NPS négatifs ! Dans le tableau qui suit, la moyenne des NPS par secteur s'échelonne entre 40 et 0, la meilleure note de 66 étant détenue par USAA, la banque des vétérans américains connue pour son expérience client légendaire. Des entreprises comme Amazon, Apple ou Audi ont des NPS supérieurs à 50.

Classement des secteurs d'activité par score de NPS aux USA



Une étude réalisée par Jet Blue, la compagnie aérienne américaine, a révélé que cinq ambassadeurs équivalent à un nouveau client et que seize détracteurs à un client perdu. Chaque ambassadeur rapporte 33 dollars de plus alors qu'un détracteur dépense 104 dollars de moins que la moyenne.

Un changement de 1 point de NPS chez Jet Blue équivaut à 5 à 8 millions de dollars.

Pour mesurer les autres résultats, on peut utiliser des indicateurs complémentaires au NPS qui permettent d'évaluer la performance des leviers – les dimensions de l'expérience – qui ont été mis en œuvre pour créer des ambassadeurs. Les indicateurs ainsi désagrégés permettent de vérifier que cet objectif est atteint à ses différents niveaux :

- acquisition :
 - ▶ taux de nouveaux clients issus de la prescription,
 - ▶ taux de clients nouveaux/ fidèles,
 - ▶ taux de pénétration,
 - ▶ part du CA issu de nouveaux clients ;
- allongement de l'usage :
 - ▶ part du CA issu de clients fidèles,
 - ▶ taux de rétention,
 - ▶ taux de *churn*/d'abandon,
 - ▶ ancienneté moyenne,
 - ▶ part des volumes réalisés en réachat ;
- augmentation de la fréquence d'utilisation :
 - ▶ CA/client,
 - ▶ durée entre deux usages,
 - ▶ nombre de transactions/client ;

- augmentation des quantités achetées par client : CA réalisé par type de service consommé ;
- plus de self-service : économies des coûts de service client réalisées ;
- meilleur process de délivrance du service : économies réalisées par transaction ;
- meilleure expérience vs concurrence :
 - ▶ score d'image,
 - ▶ taux de nourriture/part de client.

D'autres indicateurs sont spécifiques aux dimensions de l'expérience et sont choisis en fonction des dimensions qui sont mises en œuvre. Par exemple pour la dimension de Prévenance :

- coût moyen du service client par client ;
- temps moyen passé par client ;
- taux de réclamations ;
- taux de résolution en première instance.

Pour la dimension Rapidité :

- délai de réponse par demande ;
- temps moyen d'attente (au téléphone, en magasin).

Les trois familles d'indicateurs de mesure

Indicateurs descriptifs	Indicateurs perceptuels	Indicateurs de résultats
Ce qui s'est passé	Ce que le client pense de ce qui s'est passé	Ce que le client fait suite à ce qui s'est passé
<p>Le client appelle pour signaler des frais sur son relevé de compte bancaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● il a attendu cinq minutes au téléphone avant d'avoir un conseiller ; ● il est tombé sur un plateau téléphonique et a parlé à un téléconseiller basé hors de France. <p>– ticket de réclamation ouvert – ticket de réclamation fermé</p>	<p>Il ouvre son courrier et constate ce qui ne va pas – encore !</p> <p>Il cherche le numéro du service client et finit par le trouver.</p> <p>Il attend des minutes interminables.</p> <p>Il est très énervé par toutes les questions qu'on lui pose :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● les frais indûment prélevés sont recrédités ; ● finalement, le conseiller était agréable avec lui. 	<p>Il se plaint auprès de ses amis des frais qu'il paie.</p> <p>Il va changer de banque.</p> <p>Il commence à regarder les offres des concurrents.</p>
	Indicateurs de mesure les plus utilisés	
<p>Volume de mails et d'appels</p> <p>Durée moyenne de traitement</p> <p>Nombre d'appels perdus</p> <p>Nombre de visiteurs sur le site</p> <p>Nombre de pages vues par visite</p> <p>Revenu moyen par transaction</p> <p>Nombre moyen d'appels/client par an</p> <p>Taux de résolution des appels</p>	<p>Satisfaction client sur l'expérience totale</p> <p>Satisfaction client sur des aspects spécifiques de l'expérience client</p>	<p>Probabilité de recommander / NPS</p> <p>Probabilité d'achat</p> <p>Probabilité de changer de fournisseur</p> <p>Structure des achats</p> <p>Renouvellement des contrats</p> <p>Taux de <i>churn</i></p>

D'après Kerry Bodine et Harley Manning, *Outside In*, op. cit. : Les trois types d'indicateurs de mesure de l'expérience client.

De la même manière que le storytelling est important pour présenter l'expérience créée dans l'étape de conception, il l'est aussi pour son chiffrage. Les indicateurs de mesure doivent permettre de décrire la réalité d'une histoire cohérente à la fois du point de vue de l'entreprise et du client et de relier les points entre ce qui est mesuré et ce qui est vécu. Voici l'histoire racontée dans le tableau ci-contre : le client d'une banque vient de constater en recevant son relevé que des frais ont été indûment prélevés. Il est excédé car c'est la troisième fois que cela se produit. Il cherche le numéro de sa banque qu'il finit par trouver écrit en tout petit en bas du courrier, le compose et attend des minutes interminables avant de tomber

« *Les indicateurs de mesure doivent permettre de relier les points entre ce qui est mesuré et ce qui est vécu.* »

sur un conseiller qui lui pose des tas de questions sans donner l'impression de comprendre les réponses (il comprend qu'il s'agit d'un centre d'appels offshore situé à Madagascar). Finalement sa demande est prise en compte, ses frais sont recrédités. Il est satisfait de l'interaction, mais va se plaindre quand même auprès de ses amis du fait que sa banque lui prélève des frais injustifiés. Il compare les offres des banques concurrentes et décide de changer.

La lecture de cette histoire nous suggère d'identifier les leviers (mesure subjective des effets) de l'expérience de réclamation : la facilité d'accès au service client, le temps d'attente avant la prise en charge, la connaissance client, la gentillesse du personnel et la résolution du problème en

première instance et les indicateurs de mesure de la qualité de service (mesure objective des causes) – durée moyenne d'attente, durée moyenne de traitement, taux de fréquentation du service par type de demande, traitement ou non de la demande par le personnel en charge, gestion des appels en débordement. Ces insights, reliés aux indicateurs de résultats (mesures d'action) comme le taux de recommandation, le *churn*, permettent de prendre des décisions directement reliées à l'expérience client et de l'améliorer.

Le storytelling est la technique qui permet le mieux de composer le cadre de la mesure de l'expérience client qui relie des causes, des effets et des résultats business dans une histoire cohérente pour l'entreprise.

Conçu comme un système à deux niveaux, il permet d'avoir la vision générale de l'expérience client – la grande photo – avec les perceptions des clients en général sur une longue période comme un trimestre ou une année et les perceptions de parcours clients distincts, *end to end*, comme le parcours de prise de rendez-vous si vous êtes un hôpital, permettant de fournir les détails sur les expériences spécifiques associés à des points de contact.

LES NOUVEAUX OUTILS

Au cours des dernières années, l'informatique a rendu la collecte de l'information beaucoup plus accessible pour les parties prenantes – clients, responsables, personnel en

contact – et de moins en moins chère. Cette démocratisation de la data signifie que le but de la mesure est en train de changer pour ne plus comporter de simples outils de pilotage et de management, mais une nouvelle façon d'engager les parties prenantes dans une amélioration collaborative du service. Les nombreux canaux de feed-back structurés dans un système de type EFM (*Enterprise Feedback Management*) autorisent les clients à remonter les problèmes et les opportunités aux entreprises, à noter leurs expériences de consommation, à les partager avec leurs pairs pour leur permettre de faire de meilleurs choix. Ces mesures fixent les standards à respecter à la fois pour les responsables et le personnel en contact : complétées par des données business internes, elles leur permettent de mieux travailler ensemble pour satisfaire les besoins clients et être plus efficaces. Quand la mesure devient transparente, elle fait de l'amélioration continue une cause commune : cela est source de relations à long terme avec les clients et autorise une croissance durable. Dans un futur – assez proche –, le monde de la mesure va considérablement changer. Les entreprises vont rassembler des données issues des interactions et les corrélérer avec des comportements à venir (fidélité, *churn*, réachat...), utilisant ainsi des données prédictives et court-circuiter les mesures intermédiaires. Les outils de mesure ont encore de beaux jours devant eux, mais il ne faut pas négliger les apports du Big Data.

Pour piloter l'expérience client, nous recommandons d'utiliser des tableaux de bord de type « *Balanced Score Card* » (tableau de notation équilibré). Pour résister à la tentation d'une mesure court termiste, ils permettent de relier l'expérience client à la performance stratégique de l'entreprise. Dans cette approche, le pilotage stratégique de l'entreprise s'articule autour de quatre perspectives :

- ▶ la perspective financière – profitabilité, rentabilité des capitaux investis, valeur de l'action... Il s'agit de répondre à la question : « Qu'attendent les actionnaires ? »
- ▶ la perspective client en tant que source de revenus actuels et futurs. La capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients détermine sa pérennité : « Qu'attendent les clients ? ». L'analyse porte sur la fidélisation, le *churn*, la satisfaction, la prescription. Les indicateurs sont le CES, le NPS et le CSAT ;
- ▶ la perspective processus internes, ceux que l'entreprise a mis en place pour répondre aux attentes de son actionnariat et aux besoins de ses clients : connaissance client, capacité à concevoir des expériences qui adressent les besoins fonctionnels et émotionnels, à les livrer avec le niveau de qualité attendu... tout en générant des marges. La question est : « Quels processus l'entreprise doit-elle maîtriser ? » Les indicateurs retenus peuvent porter sur la qualité de service mais peuvent aussi être qualitatifs ;
- ▶ la perspective de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel pour répondre à la question : « Comment l'entreprise peut-elle maintenir sa capacité à innover et à s'améliorer ? » Il s'agit d'identifier les déterminants de la création de valeur par l'entreprise et d'en suivre l'évolution.

COMMENT PASSER D'UN PROJET BIG DATA À UN PROJET SMART DATA

par **Simon Pioche**
YOUR DATA, DGA

Réunir les sources de données. En effet la multiplicité des sources d'informations est le premier problème du « Big Data ». Souvent laissée de côté comme étant simple la réunification des données est primordiale afin de permettre une analyse globale et non base de données par base de données. Cela est plus difficile qu'il n'y paraît et fait déjà intervenir des techniques d'analyses statistiques simples mais adaptées à la volumétrie des données.

Savoir où l'on va. Un projet de data se pense en amont et pas au milieu des données. Car on peut facilement s'y perdre et ne plus savoir ce que l'on cherche. Ne pas définir son ROI et ne pas définir ses objectifs sont les écueils classiques d'un projet data qui peut vite se transformer en banalité évidente. Il faut absolument des guidelines définies avant d'attaquer l'analyse des bases de données. Toutes les données peuvent être Big, c'est leur utilisation qui va rendre le projet Smart.

Avoir une équipe, un mode de pensée et du matériel. Le Big Data n'est pas une analyse en soi, c'est plutôt un mode de pensée qui doit tendre vers un ROI, un insight, un résultat. Ce n'est pas simplement le traitement d'un gros volume de données, c'est surtout un processus pour aller trouver la pertinence à travers une multitude d'informations. On pourrait le comparer à une personne qui chercherait une information précise sur Internet. Sans moteur de recherche, c'est impossible. À sa façon, un moteur de recherche de type Google est un outil Big Data. En revanche, c'est l'utilisation de façon structurée qui va permettre son exploitation. C'est la même chose pour un projet Big Data, pour le rendre Smart il faut l'utilisation du Big (les logiciels en temps réel), les hommes (des statisticiens) et la vision qui va guider tout cela.

Les indicateurs portent sur les collaborateurs, notamment sur leur mobilisation, leur satisfaction. Les acteurs de l'écosystème essentiels à la mise en œuvre de l'expérience client peuvent aussi être intégrés.

Pour concentrer l'attention sur l'essentiel, le nombre d'indicateurs doit être le plus possible limité.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Les usages et la consommation sont au cœur du pilotage de l'expérience client.
- ▶ La mesure prend en compte la dimension subjective de la perception et la confronte aux résultats business.
- ▶ Les émotions doivent également être prises en compte et de manière séparée.
- ▶ Le Big Data permet de rapprocher la connaissance client de la mesure de la performance pour piloter l'expérience en continu.

TEMPS 7

CHANGER : COORDONNER ET PÉRENNISER LES ACTIONS



Faire de l'expérience client le pivot de la culture d'une entreprise est un projet de transformation et comme tout projet de transformation il requiert un dispositif d'animation, le soutien de la direction générale et un pilotage attentif. Il est donc nécessaire d'encourager l'apprentissage permanent.

LES RÈGLES

- Suffisamment de temps pour mettre en place le changement qui ne peut se produire en un jour : l'expérience client est un chemin.
- Un mode de gestion de projet avec comité de pilotage, pilotage transversal, communication interne...
- Un état d'esprit agile qui encourage la remise en cause et l'apprentissage permanent, stimule l'audace individuelle et collective et autorise l'échec, du « *fail early fail fast* » d'Ideo au « *test early, learn fast* » du Lean Startup au « *learn to learn fast* » de l'*acceleration learning*.
- Un projet de direction générale, porté avec conviction, persévérance, par des dirigeants inspirants et en position de provoquer le changement.
- Une direction de l'expérience client à la place de la direction marketing.
- Une direction générale convaincue que l'entreprise a plus besoin de ses clients que les clients n'ont besoin de l'entreprise.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans leur livre *Built to Change*, Edward Lawler et Christopher Worley¹ avaient montré qu'entre 1973 et 1983 35 % des 20 premières compagnies répertoriées dans le classement Fortune 1000 étaient nouvelles dans cette liste. Ce chiffre était monté à 45 % la décennie suivante pour atteindre 60 % entre 1993 et 2003. Ces experts prévoient que 70 % des entreprises du Top 20 du classement Fortune de 2013 seraient des entreprises qui n'auraient pas figuré dans la liste dix ans plus tôt.

Ainsi, le leadership d'un jour n'est pas la garantie de la pérennité et toute entreprise doit sans cesse se renouveler. Plus que tout autre projet stratégique, le projet visant à faire passer une entreprise de l'économie de service à l'économie d'expérience est un projet de direction générale. Il ne s'agit pas en effet simplement de faire évoluer des process existants ou de mettre en œuvre de nouveaux outils, mais bien de changer la philosophie même qui anime l'entreprise.

1. Edward E. Lawler et Christopher G. Worley, *Built to Change*, Jossey-Bass, 2006.

LES ENJEUX

Garder l'état d'esprit expérience client

Nous l'avons déjà dit, avant d'être une démarche stratégique, l'expérience client est avant tout un état d'esprit. En renonçant au quantitatif à tout prix et à la satisfaction comme but à atteindre, elle remet en cause les approches traditionnelles pour s'intéresser au « comment » de la satisfaction et au « pourquoi » de la consommation. Elle stimule le bon usage de l'empathie et du souci de l'autre pour atteindre des objectifs de croissance durable. Elle accorde le droit à l'erreur et encourage la remise en cause permanente : l'apprentissage par le faire ne s'applique pas qu'aux projets, il irradie dans toute l'organisation. Elle se distingue des autres approches par l'audace et le goût du risque. Cela a pour conséquence immédiate que toutes les entreprises ne sont pas éligibles à l'expérience client. Il ne suffit pas d'inscrire l'expérience client à son agenda, encore faut-il que les dirigeants en soient des ambassadeurs sincères, convaincus et convaincants et que les collaborateurs à tous les niveaux partagent la culture du changement qui accompagne tous les projets de transformation. Chez Zappos, cela se traduit par un goût prononcé pour le non-conformisme, qualité essentielle pour être recruté (cf. p. 142).

« *Il ne suffit pas d'inscrire l'expérience client à son agenda, encore faut-il que les dirigeants en soient des ambassadeurs convaincus et convaincants.* »

L'expérience client s'inscrit aussi dans ce vaste mouvement de l'économie positive qui vise à réconcilier la démocratie, le marché et le long terme et qui considère le monde comme une entité vivante, qui prend en compte à la fois l'individu dans ce qu'il a de singulier et l'humanité qu'il convient de protéger et de valoriser. Grâce à ses pratiques innovantes de captation des besoins non exprimés issues de l'observation des usages, et de conception en mode collaboratif, elle encourage le rêve et la sérendipité, elle pousse la créativité individuelle et collective hors des sentiers battus et est source de joie et d'épanouissement pour soi et pour autrui.

Revoir sa façon de penser

Devenir un acteur de l'économie d'expérience, c'est bien sûr très concrètement repenser sa façon d'écouter et de comprendre ses clients, mettre en œuvre de nouvelles façons de concevoir et de délivrer l'offre de service, développer de nouvelles formes de management. Bref, déployer les 7 C qui composent les premiers temps de cet ouvrage. Mais, plus fondamentalement, devenir un acteur de l'économie d'expérience, c'est réviser le regard que l'entreprise porte sur son rôle vis-à-vis de ses clients. En adoptant un mode de relation qui vise à faire naître des émotions, l'entreprise change de point

de vue : du rôle de prestataire extérieur au client qui fait de l'usage du service ce que bon lui semble, elle franchit la distance qui la sépare de ses clients et vient toucher à l'intime. Ce faisant, l'entreprise change de paradigme : elle renonce à un modèle qui consiste à optimiser ses intérêts propres (en l'occurrence, ceux de ses actionnaires) pour adopter un modèle qui vise à maximiser conjointement ses intérêts et ceux de ses clients. Et plus largement ceux de l'ensemble de l'écosystème car, de façon systématique, ce qui se joue entre l'entreprise et ses clients ne peut se mettre en œuvre que si la même chose se joue entre l'entreprise et ses collaborateurs, l'entreprise et ses partenaires, l'entreprise et ses actionnaires.

C'est d'un projet de transformation radical dont il s'agit. Un projet de cette nature peut débuter de façon minimaliste par la demande d'un directeur marketing soucieux d'améliorer la satisfaction des clients et qui décide de changer la façon dont il conçoit habituellement ses offres de services. Mais pour que ce projet aboutisse à une véritable métamorphose de l'entreprise, le soutien indéfectible des dirigeants sera indispensable.

Aucune promesse de marque ne tient tant qu'elle ne s'incarne pas dans la totalité des interactions des clients avec la marque. La construction de la plate-forme d'expérience ne peut pas être laissée au hasard (d'où l'importance des

temps « Capter » et « Comprendre ») : elle doit être débattue et soutenue par la direction générale et irriguer toute l'organisation car l'inconsistance dans l'exécution de la promesse de marque peut tuer la démarche avant même qu'elle ait eu la chance de prouver sa pertinence.

Toucher à l'expérience client va exiger de multiples et souvent complexes remises en cause du fonctionnement originel de l'entreprise : les « C » précédents ont permis de préciser

« La véritable transformation vers une culture d'expérience n'est pas marketing mais managériale. C'est donc bien la direction générale qui devra en être le sponsor. »

ces changements indispensables à la transformation en acteur de l'économie d'expérience. Il s'agit tout à la fois de faire converger tous les acteurs de l'entreprise vers un objectif commun, de s'inscrire dans une vision à long terme et non plus dans l'atteinte d'objectifs à court terme, de synchroniser

des pratiques RH différentes et parfois divergentes avec les objectifs poursuivis. En termes de mise en œuvre, il faut encourager les collaborateurs – sélectionnés avant tout en fonction de leur adéquation avec la culture client – à se mettre dans les chaussures du client et leur donner les outils, les informations, la formation, les retours, les leviers de motivation et le champ d'autonomie dont ils ont besoin pour délivrer l'expérience promise aux clients.

La véritable transformation vers une culture d'expérience n'est pas marketing mais managériale. C'est donc bien la direction générale qui devra en être le sponsor.

D'autant, et ce n'est pas la moindre des choses, qu'il faudra aussi bien souvent, dans le cas des entreprises déjà existantes, convaincre en premier lieu les actionnaires. Ces derniers, plus habitués à manipuler des données quantitatives qu'à parler émotions ou à se projeter à court terme que dans un changement à long terme, risquent fort de se montrer réticents, et il faudra toute l'affirmation, la conviction, la foi des dirigeants en la valeur ajoutée de l'économie

d'expérience pour les entraîner sur ce nouveau chemin. Car davantage que de lancer un nouveau projet stratégique, choisir de devenir une entreprise de l'économie d'expérience, c'est s'engager sur un nouveau chemin : « C'est un voyage, pas un projet », dit Jeff Bezos, le PDG d'Amazon. Inscrit dans le temps il se met en place par itérations successives, parfois même par allers-retours. La pire des options serait de ne pas avancer dans l'attente du déroulement parfait.

L'OPEN DATA, VECTEUR DE TRANSFORMATION ET D'INNOVATION DES ORGANISATIONS

par **Romain Lalanne**

SNCF, RESPONSABLE PROGRAMME OPEN DATA

Depuis 2012, SNCF propose sur Data.sncf.com des données et des API, ces interfaces de programmation qui facilitent l'utilisation des données par les développeurs. Il est ainsi possible d'accéder aux horaires des trains, à la régularité, ou à la liste des services en gare. Pour SNCF, les données sont une véritable matière première pour la création de services digitaux pour les voyageurs. Ces données sont exploitées dans deux grandes directions. L'Open Data est d'abord un vecteur d'innovation qui permet de répondre aux attentes des voyageurs. En plus des canaux d'information de SNCF, l'Open Data diffuse l'information en l'enrichissant de plusieurs couches de données pour aller vers une information plus prédictive, condition essentielle pour la gestion des situations perturbées. L'Open Data propose également une information porte-à-porte. Lorsque l'on se déplace, on utilise plusieurs modes de transport (train, marche à pied, métro, etc.).

Tous ces modes doivent être connectés à travers une chaîne de services digitaux pour simplifier les correspondances et le parcours client. Au-delà de l'information voyageur, c'est donc toute la dimension industrielle de l'entreprise qui se transforme avec le digital. Car au-dessus des infrastructures se développe une couche de data et de services digitaux qui offrent plus d'agilité à la mobilité. Tout l'enjeu est de garantir cette complémentarité entre le *hardware* et le *software* pour mieux gérer les réseaux de transport. Mais attention à ne pas sombrer dans une approche purement technologique de l'Open Data, au risque de développer des services digitaux qui ne répondent à aucun usage. C'est là que le design de services trouve toute sa force. Dans nos démarches d'Open Innovation, nous déployons donc des méthodologies qui identifient l'ensemble des points de contact où la data peut améliorer l'expérience des voyageurs.

LE TEMPS « CHANGER » EN ACTION

Les étapes

ADOPTER UNE DÉMARCHÉ EN MODE PROJET AGILE

Du fait de sa capacité à décloisonner les fonctions en interne et à mobiliser les équipes en transverse, une démarche expérience client doit disposer d'une gouvernance adaptée qui permettra d'accompagner et de soutenir les projets, qu'il s'agisse de « voix du client », de régénération de plate-forme d'expérience, de conception d'une expérience signature... Le dispositif s'inspire des pratiques habituelles de gestion de projet : un comité de pilotage, un sponsor, un pilote, des contributeurs internes dont des ambassadeurs et des experts externes. Pour accélérer la prise de décision et favoriser l'accès aux personnes ressources, le sponsor est choisi parmi les membres du comité de direction.

Il est important de ne pas freiner l'enthousiasme des participants par une organisation rigide – des réunions trop fréquentes, trop longues – et d'encourager l'échange et le partage en dehors des instances officielles. La mise en place d'un écosystème de type plate-forme de collaboration partagée, blogs internes, réseaux sociaux d'entreprise... où les participants interagissent librement contribue à leur mobilisation avec le bon format d'animation. Passer du projet à l'implémentation.

Une fois le projet mené à son terme, le groupe projet se dissout pour laisser place à un comité de suivi et de coordination dont la mission est :

- ▶ d'identifier et de mettre en lumière toutes les initiatives qui peuvent impacter l'expérience client ;
- ▶ d'adopter une posture externe pour les mettre en cohérence ;
- ▶ de diffuser la culture expérience client partout dans l'entreprise au travers d'une communication interne (blog, newsletter...) et externe (conférences, interviews...);
- ▶ de collaborer avec la DRH pour s'assurer que tous les leviers RH de l'engagement et de la collaboration sont déclinés ;
- ▶ de communiquer sur les meilleures pratiques ;
- ▶ de stimuler la réflexion sur des sujets spécifiques et d'actualité en lien avec l'expérience client ;
- ▶ de coordonner le déploiement des initiatives existantes en étant garant de leur impact sur la perception du client ;
- ▶ de piloter l'impact sur la satisfaction, la fidélité et la prescription client.

DÉFINIR LES RÔLES ET FONCTIONS D'UN COMITÉ DE SUIVI ET DE COORDINATION

Par exemple, l'ordre du jour d'un comité de suivi et de coordination peut être celui-ci :

- ▶ ouverture de la séance avec des verbatims clients : positifs ET négatifs ;
- ▶ échanges autour d'un cas particulièrement inspirant : La Poste, Nest... ;

Rôles et fonctions d'un comité de suivi et de coordination



- ▶ la « voix du client » (à chaque réunion) avec l'étude d'indicateurs client (NPS, CES, CSAT), quelques réclamations client et de leur résolution ;
- ▶ sujets spécifiques différents à chaque réunion (exemples) :
 - point sur le déploiement des moments tangibles d'expérience,
 - choix des dimensions à retenir pour la future plate-forme d'expérience ;
- ▶ des échanges autour des « quick win » et de l'affectation des actions à mettre en œuvre ;
- ▶ le coup de chapeau à une équipe ou à un collaborateur pour leur contribution à l'expérience client.

L'organisation d'une entreprise orientée expérience client

Type d'instance ou de fonction	Sa composition ou son origine	Son rôle
Direction Expérience client	Équipe à plein temps composée de différents profils : designers, anthropologues, marketeurs, sociologues...	En charge de définir la stratégie expérience client et la plate-forme de l'expérience et de piloter la mise en œuvre de programmes de « voix du client », de réenchantement... en relation avec la DRH. Dirige les différents comités, les groupes de travail et les ambassadeurs. Diffuse la culture de l'expérience client en interne.
Directeur Expérience client (Chief Experience Officer)	Ancien directeur marketing ou directeur des opérations. Peut aussi être en charge des produits et services.	Catalyseur de l'expérience client en interne. Représente le comité expérience client ou la direction Expérience client auprès du comité exécutif. En charge de diffuser la culture client en interne. Il a aussi pour mission de lever les obstacles, de soutenir les initiatives en lien ou non avec les projets en cours.

Comité Expérience client Comité de suivi et de coordination (ou comité « Enchantement » ou « Wow ! » comme ceux que nous avons mis en place chez nos clients)	Une dizaine de personnes ayant des fonctions hiérarchiques importantes et issues de différents métiers (IT, Finances, Opérations, Communication...)	Première instance créée, parfois remplacée par la direction Expérience client quand les projets sont lancés et/ou sont trop nombreux. En charge d'analyser les indicateurs de performance et de suivre la « voix du client ». Relais des actions engagées dans les départements.
Groupes de travail	Équipes <i>ad hoc</i> en soutien des projets expérience clients, transversales et plurifonctionnelles. Forte représentation de collaborateurs front- line pour rendre compte des difficultés rencontrées au quotidien par les clients et les équipes.	Permettent la mise en œuvre opérationnelle des décisions et initiatives actées par la direction ou le comité Expérience client. Diffusent les informations auprès de leurs collègues du terrain.
Ambassadeurs	Collaborateurs front-line et back-office de toutes les fonctions de l'entreprise identifiés pour leur enthousiasme et leur capacité à porter la culture expérience client.	Ressources internes pour la direction ou le comité Expérience client. Collectent des informations à la demande et diffusent l'énergie et la culture expérience client auprès de leurs pairs.

Cette vision d'un monde parfait devient inconsciente en grandissant, mais elle gouverne toujours nos choix et nos actions.

NOMMER OU ENGAGER UN « CHIEF EXPERIENCE OFFICER »

Un « Chief Experience Officer » est une position récente au sein des organisations. Sur Google Trend, le terme apparaît au tout début des années 2010. Le Chief Experience Officer

est un référent de l'expérience de l'entreprise, qui unit les efforts et les actions de l'organisation pour y contribuer. Pour savoir si votre entreprise est prête à en engager un, voici les questions que vous devez vous poser :

- ▶ Le futur rôle du CEO est-il clairement défini ?
- ▶ L'expérience client est-elle stratégique ? Dispose-t-elle d'un budget spécifique et significatif ?
- ▶ Les indicateurs de pilotage de l'expérience sont-ils alignés avec les indicateurs de mesure de la performance ?

- ▶ Avons-nous suffisamment de projets expérience client impactant la performance de l'entreprise ?
- ▶ Vos collaborateurs sont-ils mobilisés pour améliorer l'expérience client ?
- ▶ La DRH est-elle convaincue de l'importance de recruter des collaborateurs positifs et enthousiastes ?
- ▶ Êtes-vous prêt à laisser le CEO occuper une place au comité exécutif ?
- ▶ Aura-t-il suffisamment de pouvoir pour mettre en œuvre les décisions dans toute l'entreprise ?

Ainsi, ce changement d'une organisation classique à celle orientée expérience client ne peut s'effectuer qu'à travers dix paramètres :

1. commencer par un état des lieux : où en est-on en termes de philosophie client ? Quel est le niveau de compétence de l'entreprise sur chacun des 7 C ? (cf. « Temps 1 – Capter les enjeux », p. 57 et « Temps 5 – Collaborer pour délivrer l'expérience », p. 133) ;
2. agir en quatre étapes : améliorer, transformer, maintenir, en faire une capacité ;
3. connecter toutes les initiatives entre elles et à toutes les autres démarches transversales – comme l'innovation de rupture (adoption d'un nouveau business model, optimisation, etc.) ;
4. mettre en œuvre les instances de la gouvernance : constitution, rôle et fonction du comité de pilotage, planning...

5. identifier les lignes directrices du changement portées par le Comex dans la stratégie ;
6. définir les plans d'actions qui en découlent ;
7. à terme, faire disparaître le comité du projet expérience client, puis transférer au comité de suivi et de coordination, intégrer les initiatives dans les pratiques de l'organisation (remise en place ponctuelle du comité sur des périodes de transition importantes : fusion, acquisition, ...)
8. développer le réseau expérience client partout dans l'organisation pour faire vivre au quotidien, pas seulement la « voix du client », mais bien un réseau qui porte et anime les 7 C ;
9. lancer des initiatives de valorisation interne et externe (publications, conférences, événements) et de célébration ;
10. faire du changement une compétence durable de l'organisation, par de nouvelles méthodes de management de la connaissance.

CONDUIRE LES TEMPS DU CHANGEMENT

Une démarche expérience client au sein d'une organisation nécessite d'adopter différentes temporalités. Ce temps est proportionnel à l'impact qu'elle peut provoquer sur les différentes dimensions de l'organisation qu'elle engage, et en regard de leur complexité : systèmes informatiques, dispositifs managériaux, processus et dispositifs de l'expérience client, culture de l'organisation.

Conduire le changement reviendra donc à anticiper les différents temps nécessaires pour mieux les accompagner, voire les

S'APPROPRIER LA PLATE-FORME DE MARQUE

Le processus d'appropriation de la plate-forme de marque sera successif. Dans son livre *The Cult of the Customer*, Shep Hyken^a distingue cinq étapes qui correspondent peu ou prou aux étapes que décrivent les spécialistes du changement :

- le doute : le collaborateur n'est pas tout à fait convaincu que la promesse de marque existe ou peut être réalisée ;
- l'alignement : le collaborateur comprend la promesse de marque ;
- l'expérimentation : le collaborateur comprend la promesse de marque et l'apprécie ;

- l'appropriation : le collaborateur expérimente suffisamment de fois la promesse de la marque pour avoir confiance dans le fait que cela se produira la fois prochaine et chaque fois ;
- l'épatement : l'expérience que vit le collaborateur est sans cesse au-dessus de la promesse. Il devient un promoteur et un évangéliste pour promouvoir et délivrer la promesse. Dans un second temps, la communication concernera les résultats des actions menées, le partage des succès, des échecs.

a. Shep Hyken, *The Cult of the Customer*, Wiley, 2009.

distordre en fonction des enjeux d'observation d'apprentissage et de conception. En effet, l'approche va permettre d'accélérer de manière sensible les temporalités classiques liées à la transformation. Les temps « Capter » et « Coconcevoir » illustrent les types d'approches nouvelles qui peuvent être engagées.

La conduite du changement sera facilitée par des outils d'aide à la décision conçus en phase de chiffrage, qui auront permis d'identifier les points de résistance de déploiement de l'expérience client. Il s'agit d'observer et d'apprendre les capacités au sein de l'organisation qui aident à mieux piloter ce temps du changement.

Les « C » précédents ont permis de construire une vision structurée de la démarche au sein de l'organisation. Pour les organisations matures, il s'agit de développer les capacités à conduire les différents « C » de manière concourante, afin

d'adopter un pilotage du changement plus réactif, nécessaire à l'ère de la disruption économique des marchés et des usages que nous connaissons.

ÉVOLUER AVEC LE TEMPS

Les organisations font face à de nouveaux rythmes, sous l'effet de conditions exogènes liées à l'environnement compétitif d'une organisation et de ses « disrupteurs », de ces technologies, des mutations d'usages et socio technologiques. La digitalisation est un exemple concret de cette transition, qui transforme l'expérience client, collaborateur et l'organisation, potentiellement en tout point.

Ainsi, le temps de captation tend à plus de granularité, d'instantanéité, voire de capacité de prédiction dans certaines industries matures tant en termes d'usages que de

technologies. D'un temps distinct de captation et de compréhension, un écosystème durable d'observation et de compréhension pour les acteurs d'une expérience donnée est à construire. La coconception, de même, mettant en mouvement cet écosystème de l'expérience, est un vecteur puissant de mobilisation et de transformation des organisations qui transforment les modes et les rythmes de collaboration. Enfin, le chiffrage doit prendre en compte les transformations rapides des modèles économiques et permettre l'innovation de l'expérience client dans toutes ses dimensions, contribuant au pilotage plus dynamique du changement.

Les temporalités des organisations sont elles aussi en changement, sous l'effet des différents modes de compréhension du monde des générations X, Y, Z. Parce que leurs regards sont différents, les questions d'expériences client ne seront pas abordées de la même manière, une richesse sur laquelle les organisations devront construire pour trouver des rythmes nouveaux.

Les outils

Les outils du septième temps sont appelés à devenir les outils de pilotage du quotidien de l'organisation, de ses

actions et de son management de connaissances, pour conduire et animer le changement.

L'APPRENTISSAGE ACCÉLÉRÉ ET LA CRÉATION DE CONNAISSANCES ET DE CULTURES

Entreprises et start-ups ont un point commun, trouver la manière la plus efficiente d'innover à ressources limitées. Les différents systèmes et dispositifs que les organisations ont déployés, comme les processus d'incubation, d'innovation ouverte, d'accélération internes sont un signe des nécessaires transformations des compétences des organisations.

De nouvelles capacités d'adaptation sont à développer pour les organisations pour lesquelles de nouvelles formes d'apprentissages

sont nécessaires. Christophe Talleg, Frédéric Arnoux et Benjamin Duban, cofondateurs de Stim, ont développé le concept d'*acceleration learning*. Ils s'associent pour développer ce format et cette méthodologie nouvelle. Le principe est simple, il s'agit désormais :

- ▶ d'apprendre vite, au-delà des enjeux offre/marché ;
- ▶ d'apprendre à accélérer, pour en faire une compétence durable au sein de l'organisation ;
- ▶ d'accélérer l'organisation et l'ensemble des acteurs autour d'elle, pour piloter la mutation de l'écosystème.

« *Nous sommes déjà passés à un monde d'expériences apprenantes, il faut désormais passer à un monde d'organisations apprenantes.* »

En développant ses capacités à concevoir et à se transformer par l'expérience client, une organisation amorce une mutation profonde. Pour des organisations déjà matures, le constat est évident. Celle-ci participe de la préparation à une transition vers des services apprenants délivrés par des organisations apprenantes qui feront une partie du quotidien de nos expériences clients de demain. Il est facile aujourd'hui d'imaginer des entreprises comme Uber être à

quelques heures, si ce n'était pour des raisons de fuseaux horaires, d'apprentissages des comportements utilisateurs (offre et demande) d'une ville à l'autre. Les niveaux et types d'apprentissages à construire sur l'expérience client, sur lesquels les organisations performeront demain, nous restent à imaginer et à concevoir.

Piloter et anticiper la cocréation de valeur au sein de nos environnements actuels BtoB et BtoBtoC n'est qu'une question

ILS EN PARLENT

AIDER LES GENS À DEVENIR PLUS INNOVANTS

par **Julia Schaeper**

IDEA COUTURE, RESPONSABLE DU DESIGN DE SERVICES

Aujourd'hui, en termes d'amélioration des systèmes de santé publique, il existe de nombreuses méthodologies qui reposent sur le Lean ou Six Sigma. En se fondant sur des méthodes centrées utilisateurs, allant au-delà des simples processus et prenant en compte utilisateurs et personnel de soin, nous avons lancé des projets pionniers au sein du NHS. Les parties prenantes clés ont d'ailleurs compris la valeur que pouvait apporter le design. Une fois ces expérimentations enclenchées, l'autre objectif était de regarder comment la pensée design pouvait être diffusée plus largement au sein de la NHS, au niveau national en Grande-Bretagne.

Dans un contexte politique et économique tendu, l'intégration du design dans une organisation très politisée a nécessité de se confronter à des finances publiques contraintes et a constitué un vrai défi. Il fallait innover en faisant appel à des ressources internes. Mon équipe devait donc aider l'institution dans cette mission, mais aussi produire des outils permettant de renforcer leur

capacité, pour que cette dynamique soit durable et répliquable. Différents kits de design pratiques et opérationnels ont notamment été développés, par exemple pour les maisons de soins.

Nos projets, à ressources limitées, ne nous permettaient d'innover que de manière incrémentale. Cependant, un véritable impact était possible, comme gagner du temps pour du soin direct plutôt que des tâches administratives inutiles. Finalement, le plus grand changement que nous pouvions générer était d'aider les gens à changer de perspective sur leur métier et à devenir plus innovants, à l'intérieur même du système.

Après cette expérience passionnante, malgré les difficultés inhérentes aux processus de changement, j'ai aujourd'hui rejoint de nouveau le monde du conseil en design de services. Et entrepris un doctorat pour explorer la mise à l'échelle de l'innovation et des approches design dans les soins de santé, notamment les soins à valeur ajoutée.

d'action, mais qui nécessite d'accélérer les prises de décisions de nos organisations actuelles. Les prises de décisions construites sur une plus forte compréhension des opportunités et potentiels des changements à conduire, dans les offres, les expériences et l'organisation elle-même ne sont pas en soi des garanties de succès. C'est dans l'expérience que vit l'utilisateur final que se cache le succès de nos organisations.

L'évolution des modes de traitement des données, comme le montre l'exemple de Snips, ouvre de nouvelles voies qui tendront à rendre instantanés les allers-retours entre le temps « Capter » et les suivants - « Comprendre », « Connecter », « Coconcevoir », « Collaborer », « Chiffrer » et « Changer ». Nous sommes déjà passés à un monde d'expériences apprenantes, il faut désormais passer à un monde d'organisations apprenantes.

L'enjeu pour les organisations est de parier sur le présent et le futur pour innover en connaissance de cause et d'explorer des voies qui seront à la mesure de la disruption en cours à l'époque d'un Airbnb valorisé 10 milliards d'euros en trois ans plus qu'un Accor valorisé 8 milliards en cinquante ans. Des expériences sciemment conçues, puis génératives, s'appuyant sur les valeurs de l'organisation, conçues d'une manière nouvelle, avec toujours l'humain et son écosystème au cœur, encore et encore davantage. Les expériences ont de beaux jours face à ces transformations pour les organisations qui sauront les développer. Il appartiendra aux clients de choisir le(s) monde(s) qu'ils préfèrent. À l'heure où nous écrivons ces lignes, de premiers hôtels japonais remplacent certains postes par des robots humanoïdes. Loin d'être la

forme finale de ces expériences aux multiples « intelligences », le changement de nos environnements et de nos expériences est appelé à se transformer, plus que jamais. La manière d'anticiper et de concevoir ces expériences participent, plus que jamais, de la survie des organisations.

Piloter le changement par l'expérience nécessitera des outils de suivi d'implémentation du projet mené, de ses impacts et des efforts de l'entreprise à réaliser. La plateforme d'expérience sera appelée à évoluer, dans les organisations ayant déjà développé son pilotage, ou être construite en lien étroit avec la plate-forme de marque. En effet, changer par l'expérience client peut vouloir dire incarner d'une manière nouvelle sa marque, ou redéfinir sa marque au vu de l'expérience nouvelle.

La formalisation de l'apprentissage de l'entreprise doit être effectuée pour permettre le changement. À un niveau opérationnel, la production de connaissance, à travers les rapports stratégiques des directions et initiatives métiers produits, par exemple, et leurs formats d'échanges associés.

PRÉPARATION, CONDUITE ET ANTICIPATION DU CHANGEMENT

La définition des besoins en apprentissage fera l'objet de formations, de e-learning, pour faire du changement une capacité durable. Le développement ou la consolidation de programmes provoquant le changement au sein même de l'organisation, de type Intrapreneurship (développement de projets internes – support et valorisation), comme chez Google, sont nécessaires.

VAL-THORENS : UNE STATION DE SKI QUI SE PENSE « RESORT »

Le tourisme est devenu avec l'avènement du Web un secteur hyperconcurrentiel. Cette situation ne saurait fléchir, car toutes les études démontrent que, d'ici à 2025, l'offre sera multipliée par trois quand les clients, eux, ne seront que multipliés par deux.

Il n'y a pas un seul patron qui pourrait décider et monitorer de(s) l'expérience(s) client, mais souvent des centaines d'acteurs qu'il faut fédérer pour proposer une expérience globale qui satisfasse la vision holistique du client.

La station de Val-Thorens a mis en place depuis quatre ans maintenant une importante et ambitieuse stratégie de repositionnement à travers la création de sa marque « Live United ».

Cette démarche holistique est intervenue à différents stades du management de la destination et a regroupé plusieurs facettes complémentaires :

- diagnostic clients avec 5 000 personnes sondées ;
- diagnostic acteurs de la station avec tous les corps de métiers référencés et audités, ainsi que les tours-opérateurs et les professionnels de la montagne ;

par **Géraldine Charvin**

VAL-THORENS, RESPONSABLE MARKETING

et **Grégory Guzzo**

VAL-THORENS RÉSERVATION, DIRECTEUR OFFICE DE TOURISME

- définition d'un nouveau positionnement ;
- définition d'une nouvelle stratégie de marque partagée « Live United » ;
- création d'un guide de marque, plate-forme de marque, champ lexical, et harmonisation de la communication pour tous les acteurs de la destination. Plus qu'une démarche de communication, ce guide est une démarche unique, citoyenne et stratégique de développement, de management et de promotion de la destination.

La vision de Val-Thorens est claire : incarner un nouveau modèle de station de montagne à travers l'excellence et la création de liens uniques et vivants entre ses clients, ses acteurs et son environnement.

Un ambitieux plan d'action pluriannuel va donc voir le jour, pour permettre d'accompagner ses acteurs et de mettre des expériences clients mémorables et personnalisées.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Plus qu'un temps, changer devient un quotidien. L'expérience client est une occasion incroyable de comprendre le changement au plus proche de son contexte, au plus proche des usages des clients.
- ▶ Les organisations, en anticipant les transformations d'usages par la pensée design, au cœur de l'expérience client, et en se préparant sur ces autres dimensions, notamment d'apprentissage, feront du changement une compétence durable.
- ▶ Le changement, imposé par un contexte, initié, choisi et piloté par une stratégie, est nécessairement lié à la prise de décision. Entre pilotage et pari mesuré, le changement est une mission pour nos organisations et ceux qui les dirigent.

POSTFACE

par **Anne-Marie Boutin**

PRÉSIDENTE DE L'APCI (AGENCE POUR LA PROMOTION DE LA CRÉATION INDUSTRIELLE)

En ce début du ^{xxi} siècle, les organisations de toutes tailles et de toutes natures sont devenues un immense terrain d'expérience pour l'invention de nouvelles formes de décision et de management. L'explosion d'Internet et des réseaux sociaux, l'émergence de nouveaux modes de conception et de fabrication, les nouveaux scénarios de consommation ébranlent les structures fortement hiérarchisées, les territoires cloisonnés, le pouvoir des experts, les revendications de propriété, le management descendant.

Confrontée à la nécessité de l'agilité, l'innovation centrée sur l'utilisateur complète ou remplace l'innovation issue de la recherche et de la technologie. À la culture de territoires dont le maître mot est la propriété se substitue la culture de projets et de réseaux, plus soucieuse de diffusion, de partage et d'échange.

Les utilisateurs revendiquent la cocréation de leur environnement. Ils souhaitent être acteurs du processus et pas seulement des objets d'études, d'observation et de

statistiques. Leurs modes d'approche relèvent de plus en plus souvent de l'expérience vécue quelle qu'en soit la forme, immatérielle, artistique, intellectuelle, physique.

Sur le terrain, les modèles nouveaux se multiplient, se diversifient, se testent, se prolongent ou disparaissent... Des intervenants inhabituels s'imposent et parmi eux les designers de services, acteurs privilégiés du décloisonnement et de la conception collaborative, et qui adoptent le regard de l'utilisateur.

Le mérite du travail de Laurence et de Christophe, présenté dans ces pages foisonnantes, est de balayer une grande diversité de situations et de modes d'intervention, où la pertinence de l'approche du design apparaît clairement dans toute sa diversité et sa capacité d'adaptation.

Il en ressort aussi qu'aucun modèle ne se dégage clairement, autre que celui de l'expérience : le nouveau management des organisations restera sans doute longtemps en chantier.

LES CONTRIBUTEURS

Stéphane Allaire

Directeur des services et du contenu chez Bouygues Telecom, Stéphane a pour charge la définition de nouvelles stratégies innovantes pour de nouveaux produits, contenus ou services Bouygues. Il est responsable et dirigeant d'une équipe de 60 personnes ayant pour mission de créer de nouveaux services, gérer les fournisseurs de contenus et les différents partenariats dans le but d'offrir une meilleure expérience au consommateur. Il est également membre du conseil Winnovation, bureau de veille, filiale de Bouygues Telecom, implantée dans la Silicon Valley.

Frédéric Arnoux et Benjamin Duban

Frédéric et Benjamin sont les inventeurs de la génétique des objets. Cette approche est issue de leurs travaux de recherche en sciences de la conception à l'école des Mines Paristech. Ils en ont aujourd'hui décliné un ensemble de techniques et méthodes très pratiques qui permettent à tout chef d'entreprise ou entrepreneur de générer et piloter des innovations disruptives.

Anne-Marie Boutin

Anne-Marie Boutin est présidente de l'Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI), qu'elle a fondée en 1983. Regional Advisor pour l'Europe de l'International Council of Societies of Design (ICSID), anciennement présidente et directrice de l'ENSCI/ Les Ateliers, elle est experte internationale en matière de promotion et d'éducation en design. Elle participe régulièrement à des jurys de compétitions, diplômes et conférences de design. Elle est l'auteur de nombreuses contributions sur l'enseignement du design, le design et l'innovation, l'impact économique.

Géraldine Charvin

Responsable du pôle Marketing et Communication de Val-Thorens, Géraldine a notamment travaillé sur les démarches de marque « Live United », de CRM, de transformation digitale et initié l'approche social media de la destination. De nature passionnée et curieuse, Géraldine cherche toujours le challenge, une émotion à vivre, un plaisir à partager. Elle aime voir la vie en rose et les yeux des gens qui pétillent. C'est aussi pour cela qu'elle fait ce métier !

Lise Dreyfuss

Lise est une experte reconnue dans le domaine des études sensorielles et consommateurs. Elle est aujourd'hui responsable chez Biofortis de la recherche et du développement de nouvelles méthodes pour mieux cerner le consommateur dans ce qu'il a de plus personnel et irrationnel. Elle s'est particulièrement spécialisée dans la compréhension des mécanismes émotionnels conscients et inconscients inhérents à l'expérience produit et l'expérience client en général.

Benjamin Duban

Voir Frédéric Arnoux.

Pauline Fernandez

Pauline, docteur en neurosciences et cognition, a développé une expertise dans l'étude des jugements d'appréciation en situation réelle, notamment à travers ses travaux de recherches de doctorat portant sur l'influence de l'éclairage d'une chambre d'hôtel sur le confort perçu des clients durant leurs séjours. Aujourd'hui, Pauline Fernandez est postdoctorante au Centre d'études en gastronomie de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Maria Flament

Issue d'une formation en ressources humaines, cela fait vingt ans que Maria a rejoint Leroy Merlin : elle y a exercé des fonctions RH puis occupé le poste de chef de secteur service Clients, sa première mission au contact du client. Elle est aujourd'hui au service Marketing, où elle a créé la fonction « Voix du client » dont elle est responsable.

Agnès Giboreau

Agnès est directrice de la recherche à l'Institut Paul-Bocuse, docteur-ingénieur en sciences des aliments, titulaire d'un master de psychologie cognitive et habilitée à diriger des recherches en neurosciences et cognition. Ses recherches visent à mieux comprendre les facteurs contribuant au plaisir des repas. Ses travaux portent plus spécifiquement sur la perception et le comportement des consommateurs étudiés *in situ*, dans un restaurant Living Lab. Ses études ont été conduites dans le cadre d'une thèse menée par Pauline Fernandez. L'équipe de recherche remercie les partenaires du projet : l'enseigne hôtelière Mercure, Philips Lighting, Schneider Electric et Somfy.

Grégory Guzzo

Ingénieur maître en management des services, Grégory a en charge la direction touristique de la station de Val-Thorens, où il a notamment initié une démarche intégrée de marketing autour d'une marque partagée globale « Live United ». Il est cofondateur de la chaire de recherche en attractivité et nouveau marketing de l'IMPGT d'Aix-en-Provence et a publié différents articles sur le digital et le marketing expérientiel. Il est également maître de conférences associé à l'IAE Savoie Mont-Blanc.

Rand Hindi

Docteur en bio-informatique, Rand et son équipe développent un agrégateur automatique d'applications et de services dont les utilisateurs ont besoin, en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent. C'est en fait « le futur » des expériences de services que Snips est en train d'imaginer, en créant un nouveau canal de compréhension des utilisateurs en contexte, autour de la captation de données personnelles et contextuelles.

Charlotte de Kesel

Charlotte a initié sa carrière dans le luxe puis l'hospitalité, et a rejoint Thalys en 2012 au pôle Service & Innovation. Elle s'attache à positionner les services offerts par Thalys au plus près des attentes des passagers et anime en interne une « démarche innovation » qui a une vocation double : créer en interne une culture d'innovation et inventer les services de demain dans une logique « d'expérience client » globale.

Romain Lalanne

Romain Lalanne est responsable du programme SNCF Open Data. Convaincu du potentiel de l'Open Data pour accélérer l'innovation et la transformation des organisations, Romain rejoint la SNCF en janvier 2013 après avoir participé au premier concours Open Innovation de l'entreprise. Il est en charge de l'ouverture des données de mobilité et de leur transformation en services innovants dans le cadre de programmes d'Open Innovation.

B. Joe Pine II

Auteur et conférencier reconnu internationalement, Joe Pine accompagne aussi bien des entreprises du classement Fortune 500 que des entrepreneurs et des start-ups. Il est cofondateur de Strategic Horizons LLP, un cabinet de conseil destiné à aider les entreprises à concevoir et à designer de nouvelles façons d'ajouter de la valeur à

leurs offres. Joe Pine et son partenaire James H. Gilmore ont écrit le best-seller *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*¹ (non traduit en français à ce jour).

Simon Pioche

Titulaire d'un master en statistiques et économétrie, Simon bénéficie de plus de quinze ans d'expérience dans le secteur du data mining et des études marketing. Marketing Science Manager au sein de Millward Brown à New York, Simon devient, de 2008 à 2014, CEO de GN Research France, groupe européen de conseil en analyses marketing et en data mining du groupe Teleperformance. Spécialiste de la mesure et de l'analyse de l'expérience client, il a introduit la mesure de l'effort client en France à travers le ROSE Program.

Julia Schaeper

Julia a dédié sa carrière de designer de services au monde de la santé. Auprès de l'agence Engine Service Design, puis au sein du National Health Service, en tant que responsable design de services au sein du département innovation.

Mark Stickdorn

Coauteur du best-seller *This is Service Design Thinking*², expert en design de services de renommée internationale, Marc est conférencier au MCI à Innsbruck. Il est cofondateur de Smaply, une application permettant de cartographier un parcours utilisateur, et de MyServicFellow, un outil facilitant la génération d'insights à travers les données ethnographiques mobiles. Il soutient les organisations en les aidant à développer leurs connaissances dans le domaine du design de services et à les intégrer dans leurs structures.

1. *Op. cit.*

2. *Op. cit.*

Agnès Sroka

Le parcours d'Agnès débute au sein du groupe Air France, où elle occupe pendant dix ans des fonctions de chef d'escale puis de contrôleur de gestion. En 1998, elle rejoint la direction de la stratégie du Club Méditerranée avant de prendre la direction Synergies et Organisation du tour-opérateur Jet Tours. En 2004, elle intègre le groupe Pierre & Vacances, en tant que directrice Produit Tourisme puis directrice générale des Résidences MGM, puis Maeva. En 2009, elle crée sa structure de conseil, The Sky is The Limit, où elle accompagne les entreprises de services et plus particulièrement celles du secteur du tourisme, de l'hébergement et des loisirs dans la mise en place de leur stratégie de service.

Jean-François Teruel

Issu des métiers de la sécurité privée, détenteur d'un master conseil en organisation et conduite du changement, Jean-François a décidé de s'orienter, il y a quelques années, vers les métiers de la sûreté aéroportuaire. Il assure aujourd'hui le suivi de la relation commerciale et la gestion de projets transverses avec Aéroports de Paris. Un univers passionnant où se mêlent les enjeux de sûreté, de fluidité et de qualité perçue par le client.

Olivier Wathelet

Olivier est anthropologue et chef de projet innovation au sein du département Innovation du groupe Seb. Convaincu que l'hybridation de l'anthropologie et du design est féconde, Olivier entreprend une démarche qu'il valorise au travers d'enseignements (universités, écoles de commerce et de design) et dans sa pratique en conception industrielle initiée au sein du centre de recherche de l'Institut Paul-Bocuse.

affordance : capacité d'un objet, produit à suggérer son usage de manière explicite.

bottom-up : approche ascendante comme les démarches participatives, démocratiques, etc. Exprime un processus de concertation globale, de l'utilisateur, consommateur au chef d'entreprise, autrement que par une hiérarchie supérieure décisionnelle. Son opposé est l'approche top-down.

churn : taux de transfert du nombre de clients d'une marque vers une autre.

compliance : département en charge de la conformité des services et des process.

cross-sell : ventes croisées.

end to end : parcours client du début à la fin.

fruits bas : moments tangibles d'expérience faciles à mettre en œuvre avec un impact modéré sur la perception de l'expérience.

hack : détourner un produit, service de son usage initial.

inside out : approche orientée produit ou processus qui s'organise depuis le point de vue de l'entreprise.

insight : élément de connaissance à fort impact sur la compréhension d'une situation comme un manque, un besoin non résolu sur un produit ou un service proposé. Les insights peuvent permettre de problématiser une attente et d'orienter la conception.

Lean Six Sigma : méthode qui permet d'améliorer la qualité par une réduction de la variabilité dans les processus de fabrication. La démarche conçue pour l'industrie a ensuite été appliquée dans le secteur des services.

lean start-up : approche scientifique qui permet aux entreprises en démarrage de lancer des offres qui correspondent mieux à la demande des clients grâce aux retours rapides de ces derniers : la

vérification de la validité des concepts, l'expérimentation scientifique et le design itératif en sont les outils principaux.

nearables : balises autocollantes équipées de la technologie Bluetooth qui permettent à un objet de devenir connecté.

outside in : approche inspirée par le client qui s'organise depuis le point de vue du client utilisateur.

persona : personnage fictif stéréotypé aidant à définir toutes les interactions possibles entre un utilisateur spécifique et son environnement : entreprise, produit, service, action, relations, émotions, etc. Le persona est défini de façon très détaillée afin d'apporter des réponses à des actions très précises dans son comportement, ses attentes, ses besoins, ses priorités, par exemple. Le persona permet d'affiner la conception de projet et d'adapter au mieux le projet aux différents utilisateurs.

shadowing : démarche exploratoire (observation, mise en situation) conçue pour appréhender l'expérience du client et du collaborateur. À l'aide d'une grille d'observation, le *shadowing* permet de documenter et d'analyser les actions, les interactions et les environnements, pour identifier les problèmes qui surviennent.

top-down : se dit d'une approche descendante pilotée par la hiérarchie où la mise en œuvre est exécutée par les échelons inférieurs.

up-sell : montée en gamme.

workshops : mélange de pratique et théorie où plusieurs participants développent et discutent autour d'une problématique particulière. Durant les *workshops*, plusieurs méthodes peuvent être utilisées afin de développer les concepts ou de les prototyper.

BIBLIOGRAPHIE

ACCENTURE, « The non Stop customer experience model », 2013.

ALGAN YANN et CAHUC PIERRE, *La Société de défiance*, Cepremap, 2007.

BAIN & COMPANY, « What it takes to win with customer experience », 2011.

BAIN & COMPANY, « The chemistry of enthusiasm », 2012.

BISSET FERGUS, « Integrating service design thinking and motivational psychology » in *This is Service Design Thinking*, Bis Publisher, 2012.

BODINE KERRY et MANNING HARLEY, *Outside In*, New Harvest, 2012.

BOTSMAN RACHEL et ROGERS ROO, *What's Mine is Yours*, Harper Collins Business, 2011.

BRAHMAN LEIGH, *Re-engage – How America's Best Places to Work Inspire Extra Effort in Extraordinary Times*, McGraw-Hill Contemporary, 2010.

BRUNNER-SPERDIN ALEXANDRA et PETERS MIKE, « What influences guests' emotions? The case of high quality hotels », *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 2009.

CARDON ALAIN, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

CARLZON JAN, *Renverser la pyramide*, InterÉditions, 1999.

COVEY STEPHEN, *Le Pouvoir de la confiance*, First, 2009.

DERVIN BRUNDA, « Exemplars of the use of sense-making methodology », *The Electronic Journal of Communication*, vol. 9, n°2, 3, 4, 1999.

EDVARDSSON BO et ENQUST BO, « The service excellence and innovation model : lessons from IKEA and other service frontiers », *Total Quality Management*, vol. 22, n°5, mai 2011.

FLEMING JOHN et ASPLUND JIM, *Human Sigma : Managing the Employee-Customer Encounter*, Gallup Press, 2007.

GIBOREAU AGNÈS et BODY LAURENCE, *Marketing sensoriel : une démarche globale pour les produits et les services*, Vuibert, 2012 (2^e édition).

GREEN CHARLES H., *The Trusted Advisor Fieldbook*, John Wiley & Sons, 2011.

HEIDE MORTELL et GRØNHAUG KJELL, « Key factors in guests' perception of hotel atmosphere », *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 2009.

HESKETT JAMES L., JONES THOMAS O., LOVEMAN GARY W., SASSER EARL W. JR., SCHLESINGER LEONARD A., « The links in the service profit chain », *Harvard Business Review*, Putting the Service-Profit Chain to Work, mars 1994 (article républié dans l'édition de juin 2008).

HINSHAW MICHAEL et KASANOFF BRUCE, *Smart Customers, Stupid Companies*, Business Strategy Press, 2012.

HOLBROOK MORRIS B. et HIRSCHMAN ELISABETH, « The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, septembre 1982.

HSHIH TONY, *L'Entreprise du bonheur*, Business Plus, 2011.

INSTITUT ESPRIT DE SERVICE, www.institutespritservice.com/docs/guide/lentreprise_remodelee_par_le_service_institutespritservice.pdf

KAWASAKI GUY, *L'Art de l'enchantement*, Dateino, 2011.

LEFRANC ÉLISABETH, « Management de l'expérience client, au-delà des enquêtes de satisfaction, la mesure de l'expérience vécue par le client », thèse de doctorat en

sciences de gestion soutenue au Cnam le 26 juin 2013.

LENCIONI PATRICK, *Optimisez votre équipe*, Monde différent, 2006.

LEMHARDT VINCENT, *Intelligence collective en action*, Pearson Village mondial, 2009.

LIN J. S-CHRIS et LIANG H. Y., « The influence of service environments on customer emotion and service outcomes », *Managing Service Quality*, 21(4), 2011.

MCKINSEY, « The 3C's of customer satisfaction : consistency, consistency and consistency », mars 2014. www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_three_cs_of_customer_satisfaction_consistency_consistency_consistency

MARTIN ROGER, *The Design of Business*, Harvard Business Review Press, 2009.

MOOTEE IDRIS, *Design Thinking for Strategic Innovation*, Wiley, 2013.

PINE JOE et GILMORE JIM, *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business Press, 1999 ; réédition 2011.

POUZERATTE FRANÇOIS, « Mobiliser les talents exige de nouveaux modèles de management », *Les Échos*, février 2013.

RIES ERIC, *Lean Startup*, Village mondial, 2012.

RUSSEL JAMES A. et MEHRABIAN ALBERT, « Evidence for a three factor theory of emotions », *Journal of Research in Personality*, 11, 1977.

SAINTE-EXUPÉRY ANTOINE, *Citadelle*, Gallimard, 1948.

SALOVEY PETER, *The Emotionally Intelligent Manager*, Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER BENJAMIN et BOWEN DAVID E., « The service organization: Human resources management is crucial », *Organizational Dynamics*, 21, n° 4, 1993.

SERIEYX HÉRIÉ ET FALLOU JEAN-LUC, *La Confiance en pratique – Des outils pour agir*, Maxima, 2010.

SHAW COLIN, http://customerthink.com/rip_customer_experience_seven_reasons_why_customer_experience_is_in_danger_of_dying/
SINEK SIMON, *Start With Why*, Portfolio Penguin 2011.

SPENCER THIERRY, <http://sensduclient.blogspot.fr/>

STICKDORN MARK et SCHNEIDER JAKOB, *This is Service Design Thinking*, Bis Publisher, 2012

TEMKIN BRUCE, https://experiencematters.files.wordpress.com/2014/10/1410_temkingroup_stateofcx_poster.pdf

TEMKIN BRUCE, <http://experiencematters.wordpress.com/2013/11/07/poxd-principle-2-guide-with-empathy/>

TREACY MICHAEL et WIERSEMA FRED, *The Discipline of Market Leaders*, Library of Congress, 1996.

ZOBRIST JEAN-FRANÇOIS, *La Belle Histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Éditions Humanisme et Organisations, 2013.

www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx
www.lululemon.com/about/manifesto

<http://conseilshcoaching.com/cooperer-et-collaborer-article/>

INDEX DES NOTIONS

A

ambassadeurs 40, 157, 164, 166, 169, 175, 176, 177, 185, 188, 190
apprentissage 36, 41, 49, 59, 115, 180, 183, 184, 185, 193, 194, 196, 198
attentes 7, 23, 25, 28, 30, 31, 51, 54, 60, 65, 78, 79, 82, 84, 102, 118, 138, 158, 165, 166, 173, 180, 187, 201
autodiagnostic 50, 51, 156, 158

B

besoins 16, 17, 19, 20, 23, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 54, 60, 62, 75, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 89, 94, 100, 109, 110, 123, 128, 134, 162, 165, 169, 170, 180, 185, 196

C

cartographie 17, 30, 48, 66, 69, 70, 89, 93, 94, 156
changement 11, 12, 13, 14, 17, 25, 36, 46, 53, 54, 56, 59, 76, 98, 105, 111, 119, 123, 143, 160, 165, 174, 177, 184, 185, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 202
collaborateurs 12, 16, 17, 18, 22, 25, 30, 33, 36, 37, 40, 41, 45, 47, 48, 50, 52, 54, 55, 56, 60, 62, 63, 65, 68, 70, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 94, 96, 97, 98, 99, 103, 105, 110, 111, 115, 118, 119, 120, 122, 124, 126, 127, 128, 129, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 164, 166, 168, 181, 185, 186, 191, 192

confiance 14, 22, 28, 29, 37, 43, 45, 118, 120, 121, 122, 126, 128, 141, 147, 148, 149, 154, 155, 156, 158, 193, 204

CRM 18, 21, 23, 24, 25, 45, 78, 80, 82, 200

culture d'entreprise 52, 136, 141, 151, 158, 159, 160

D

design de services 11, 12, 13, 14, 34, 54, 64, 68, 100, 104, 195, 202
différenciation 7, 8, 9, 15, 18, 20, 21, 29, 35, 36, 39, 44, 46, 49, 64, 124, 125, 128, 135, 136, 172

disruption 39, 193, 196

E

émotions 9, 15, 16, 20, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 43, 47, 60, 76, 79, 81, 83, 87, 88, 93, 94, 96, 99, 102, 109, 114, 122, 125, 127, 128, 130, 138, 144, 151, 152, 153, 157, 169, 174, 175, 182, 185, 187
enchantement 20, 22, 23, 32, 38, 40, 41, 47, 64, 121, 123, 125, 136, 137, 152, 169, 172, 204
engagement 15, 40, 41, 50, 93, 99, 128, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 188
excellence 19, 21, 44, 45, 46, 47, 48, 141, 143, 197, 204

F

filtrage 55, 58, 110, 122, 125, 126, 127, 128, 129
funnel 32, 33, 35, 76, 78

I

idéation 48, 91, 105, 106, 107, 109, 111, 114

indicateurs de résultat 175

indicateurs descriptifs 170, 171

indicateurs perceptuels 168, 172

innovation 7, 17, 18, 21, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 47, 48, 49, 54, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 70, 71, 73, 85, 86, 91, 94, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 135, 138, 143, 157, 180, 187, 192, 194, 195, 199, 200, 201, 202, 204

intimité client 25, 44, 45

M

marketing 7, 17, 18, 21, 23, 25, 28, 32, 33, 35, 37, 53, 60, 65, 76, 78, 89, 91, 99, 101, 122, 142, 184, 186, 197, 201, 202

mobilisation 17, 40, 41, 50, 64, 98, 99, 103, 137, 138, 145, 147, 150, 151, 153, 156, 160, 181, 188, 194

moment tangible d'expérience 55, 93, 98, 100, 109, 112, 115, 117, 118, 119, 120, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 160, 190

P

parcours client 17, 21, 33, 51, 64, 66, 69, 71, 77, 78, 79, 84, 85, 88, 92, 94, 95, 96, 101, 103, 129, 130, 135, 155, 165, 166, 167, 168, 169, 179, 187

persona 17, 89, 90, 91, 92, 96, 110

plaisir 19, 20, 26, 30, 31, 32, 41, 47, 82, 140, 149, 200, 201

points de contact 16, 17, 23, 33, 51, 54, 66, 71, 76, 79, 88, 91, 93, 94, 109, 112, 114, 115, 119, 129, 144, 152, 165, 179, 187

prix 9, 15, 16, 18, 20, 27, 33, 35, 37, 44, 45, 76, 83, 122, 136, 172, 185

process 16, 17, 20, 25, 31, 39, 40, 43, 46, 48, 50, 51, 55, 56, 70, 80, 81, 84, 88, 89, 93, 122, 127, 129, 130, 137, 144, 156, 164, 169, 177, 184

prototypage 85, 91, 98, 100, 103, 105, 106, 112, 113, 114, 119, 120, 128, 129

S

scénarisation 105, 109, 110, 111, 112, 119, 120

storytelling 156, 157, 179

V

valeurs 135, 137

valeurs de l'entreprise 25, 128, 129, 131, 134, 136, 137, 140, 141, 144, 151, 157, 158, 159, 160

vision 7, 23, 33, 46, 53, 59, 61, 62, 68, 69, 71, 76, 86, 87, 88, 89, 93, 98, 100, 103, 104, 105, 120, 141, 147, 148, 152, 153, 156, 157, 158, 159, 167, 179, 181, 186, 191, 193, 197

voix du client 23, 50, 51, 58, 66, 69, 70, 79, 83, 84, 139, 158, 176, 188, 190, 191

TABLE DES ENCADRÉS

Bon à savoir

Le pouvoir des émotions dans les lieux de service	32
Le modèle d'expérience de service inspiré par Jamin Hegeman	34
Les entreprises comme les gens bien	38
Pensée analytique vs instinct créatif	39
Enchantés !	41
L'importance du collaboratif dans la captation	63
Les nouvelles pratiques de la captation de la « voix du client »	66
De l'importance d'être empathique	81
Données non sollicitées et non structurées	84
La motivation, moteur de l'action	85
Quelques principes de la coconception	99
Apprendre vite, le plus tôt, le plus rapidement et au plus bas coût	101
La phase de prototypage <i>in situ</i>	114
Une dimension phare de l'expérience client : la gentillesse	136
Comprendre ce qui doit être mesuré	173
S'approprier la plate-forme de marque	193

Ils en parlent

Thalys, une expérience mémorable	18
Sense'n Feel, un outil de mesure des émotions	29
Une interaction simplifiée	67
« La voix du client » chez Leroy Merlin	70
Seb et l'expérience du client cuisinier	91
Une mise en lumière du confort en hôtellerie	102
La génétique des objets ou comment créer de l'innovation disruptive	108
Securicare, un projet collaboratif pour l'« inspection filtrage » à l'aéroport CDG	110
Provoquer le changement par l'expérience utilisateur	143
L'avenir de la mesure	167
La mesure des émotions en contexte réel de repas au restaurant	174
Comment passer d'un projet Big Data à un projet Smart Data	181
L'Open Data, vecteur de transformation et d'innovation des organisations	187
Aider les gens à devenir plus innovants	195
Val-Thorens : une station de ski qui se pense « resort »	197

La preuve par l'exemple

Innovation par l'expérience client : le cas Ikea	48
Intimité client et expérience sur mesure au Ritz-Carlton	82
« Serious fun »	111

Une culture propice à l'enchantement du client et du collaborateur	121
Mama Shelter, une histoire d'amour	140
Zappos : la culture est la marque	141

Figures et tableaux

Les 4 étapes de la construction économique	15
Les trois niveaux de l'expérience client	19
Différences entre le CRM et le CEM	24
Les émotions en action	30
Les 5 niveaux de maturité de la différenciation par l'expérience client	49
Un exemple d'autodiagnostic	51
Les 4 perspectives de l'expérience client	53
La boucle de la prescription	77
Le nouveau modèle de comportement du consommateur	79
Le « gribouillis », ou comment créer de la clarté à partir du chaos	89
Un masque de persona	90
Trois parcours clients	92
Le parcours client de l'achat d'un voyage en ligne	95
Nomenclature des dimensions de l'expérience	122
La plate-forme de l'expérience client : exemples de dimensions	124
Les dimensions selon les secteurs d'activité	125
Les 4 filtres de l'étape de validation	126
Questions clés en lien avec les filtres	127
La matrice de priorisation	130
The Service Profit Chain	139
Le triangle vertueux de l'expérience client	146
Pyramide de la confiance de Lencioni	149
Les outils de l'engagement individuel et de la collaboration	156
Distribution des scores de CXi pour la France et les États-Unis	163
Les niveaux de l'expérience à mesurer	170
Le lien entre les indicateurs descriptifs et les dimensions de l'expérience	171
Liste des termes utilisés pour mesurer l'état émotionnel des clients au restaurant	174
Le NPS pour mesurer la perception de l'expérience <i>end to end</i>	175
Classement des secteurs d'activité par score de NPS aux USA	176
Les trois familles d'indicateurs de mesure	178
Rôles et fonctions d'un comité de suivi et de coordination	189
L'organisation d'une entreprise orientée expérience client	190

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE DE B. JOSEPH PINE II	7	L'innovation comme carburant de l'enthousiasme collectif	38
Bienvenue		L'épanouissement des collaborateurs	
dans l'économie d'expérience	7	pour enchanter les clients	40
PRÉFACE DE MARK STICKDORN	11	LE CADRE STRATÉGIQUE	
Un changement de paradigme	11	DE L'EXPÉRIENCE CLIENT	43
INTRODUCTION	15	D'une conception de l'excellence	
L'EXPÉRIENCE CLIENT : CULTURE DE L'EXCELLENCE		comme levier de baisse des coûts	44
ET VOLONTÉ D'ENCHANTER	19	Premier axe : la supériorité produit,	
Le modèle de l'expérience client	20	une stratégie coûteuse, mais payante	44
Premier niveau : la satisfaction des besoins	20	Deuxième axe : l'intimité client, un cadre stratégique	
Deuxième niveau : la conformité		souvent mal interprété	45
aux engagements de service	20	Troisième axe : l'excellence opérationnelle,	
Troisième niveau : le plaisir, les émotions	20	une stratégie au bénéfice de l'entreprise	45
Ce que l'expérience client est... et n'est pas	21	... à une approche centrée sur le client	
Première incompréhension :		et inspirée par lui	46
expérience client = service client	22	Innover par l'expérience client	47
Deuxième incompréhension : expérience client = service	22	Diagnostiquer son niveau de maturité	49
Troisième incompréhension :		<i>Niveau 1 : l'intérêt</i>	49
expérience client = relation client	22	<i>Niveau 2 : l'investissement</i>	50
Quatrième incompréhension :		<i>Niveau 3 : l'implication</i>	50
expérience client = marketing client	23	<i>Niveau 4 : l'engagement</i>	50
Cinquième incompréhension : CEM = CRM	23	<i>Niveau 5 : l'inclusion</i>	50
Sixième incompréhension :		L'expérience client : la stratégie en action	52
expérience client = stratégie client	25	Les 7C [®] : un modèle de transformation	
Septième incompréhension :		par l'expérience client	53
expérience client = marketing expérientiel	25	Temps 1	
De la modernité à la postmodernité	25	Capter les enjeux	53
À nouvelle société, nouvelles attentes... ..	25	Temps 2	
... et nouveaux comportements	27	Comprendre les clients et les collaborateurs	54
Les émotions au cœur de l'expérience client	28	Temps 3	
Dépasser le marketing classique	32	Coconcevoir l'expérience client	54
Bienvenue dans l'économie de l'usage	36	Temps 4	
Mettre l'humain		Connecter à la stratégie	
au cœur de la démarche	36	et à la culture de l'entreprise	55
		Temps 5	
		Collaborer pour délivrer l'expérience	55

Temps 6	
Chiffrer la performance	55
Temps 7	
Changer : coordonner et pérenniser les actions	56
TEMPS 1 • CAPTER LES ENJEUX	57
De quoi parle-t-on ?	58
Les enjeux	58
Identifier les différentes dimensions à capter	58
Une approche empathique	60
Différents enjeux à capter	60
Le temps « Capter » en action	61
Les étapes	61
<i>Faire de l'expérience client un continuum</i>	61
<i>Identifier la situation de l'entreprise en regard du projet</i>	62
<i>Préparer la captation avec l'entreprise, ses collaborateurs et les partenaires projets</i>	65
<i>Plonger dans l'expérience client-utilisateur</i>	66
<i>Valider le socle de connaissance nécessaire au projet</i>	69
Les outils	69
<i>La cartographie de l'écosystème, des acteurs et des enjeux</i>	69
<i>La double synthèse organisation/utilisateurs des connaissances</i>	71
<i>De nouveaux indicateurs</i>	72
<i>Des outils de management de la connaissance de l'expérience client</i>	72
<i>Un nouveau regard sur l'expérience client</i>	72
TEMPS 2 • COMPRENDRE LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS	75
De quoi parle-t-on ?	76
Les enjeux	78
Du <i>funnel</i> au parcours client dynamique	78
Clients et collaborateurs, des hommes comme les autres	79
Insights vs statistiques	81
Le temps « Comprendre » en action	86
Les étapes	86
<i>Identifier le problème réel</i>	87
<i>Ressentir</i>	88
<i>Utiliser la visualisation comme façon de penser</i>	88
Les outils	89
<i>Les personas</i>	89
<i>Le parcours client</i>	92
TEMPS 3 • COCONCEVOIR L'EXPÉRIENCE CLIENT	97
De quoi parle-t-on ?	98
Les enjeux	99
Identifier et mobiliser les acteurs clés de la coconception	100
Manager la connaissance produite au long de la phase de coconception	100
Développer une coconception pluridisciplinaire de l'expérience de services	101
Faciliter un langage et un vocabulaire commun de l'expérience client	101
Organiser la transition de la coconception à la production et à l'implémentation	103
Le temps « Coconcevoir » en action	105
Les étapes	105
<i>Générer des concepts, l'idéation</i>	105
<i>Scénariser</i>	109
<i>Prototyper</i>	112
Les outils	113
<i>Des outils de prototypage</i>	113
<i>L'articulation des différents points de contact</i>	114
TEMPS 4 • CONNECTER À LA STRATÉGIE ET À LA CULTURE	117
De quoi parle-t-on ?	118
Les enjeux	119
« On ne peut pas changer le monde, mais on peut changer les faits »	119

Le temps « Connecter » en action	120
Les étapes	120
<i>Aligner les moments tangibles d'expérience avec la stratégie de l'entreprise</i>	120
<i>Respecter les valeurs internes de l'entreprise</i>	120
Les outils	122
<i>La nomenclature des dimensions de l'expérience client</i>	122
<i>La plate-forme de l'expérience client</i>	123
<i>Le filtrage ou « dot voting »</i>	126

TEMPS 5 • COLLABORER POUR DÉLIVRER L'EXPÉRIENCE

De quoi parle-t-on ?	134
Les enjeux	135
Le temps « collaborer » en action	137
Les étapes	137
<i>Considérer les deux dimensions : individu et équipe</i>	137
<i>Mettre en place les fondamentaux : vision et confiance</i>	147
<i>Envisager la collaboration comme un projet</i>	149
Les outils	155
<i>Les outils de partage de la vision (storytelling, mantra, manifestes)</i>	157
<i>L'auto diagnostic culture expérience client</i>	158

TEMPS 6 • CHIFFRER LA PERFORMANCE

De quoi parle-t-on ?	162
Les enjeux	164
La mesure s'effectue de manière holistique	165
La mesure prend en compte l'ensemble des canaux	165
La mesure s'inscrit dans un contexte, celui du problème à résoudre	165
La mesure s'effectue dans la durée	166
La mesure s'effectue du point de vue du client	168
Le temps « Chiffrer » en action	168
Les étapes	168
<i>Connaître</i>	168

<i>Comprendre</i>	169
<i>Agir</i>	169
<i>Modéliser</i>	169
Les outils	170
<i>Les indicateurs descriptifs</i>	170
<i>Les indicateurs perceptuels</i>	172
<i>Les indicateurs de résultat</i>	175
<i>Les nouveaux outils</i>	179

TEMPS 7 • CHANGER : COORDONNER ET PÉRENNISER LES ACTIONS

De quoi parle-t-on ?	184
Les enjeux	185
Garder l'état d'esprit expérience client	185
Revoir sa façon de penser	185
Le temps « Changer » en action	188
Les étapes	188
<i>Adopter une démarche en mode projet agile</i>	188
<i>Définir les rôles et fonctions d'un comité de suivi et de coordination</i>	188
<i>Nommer ou engager un « Chief Experience Officer »</i>	191
<i>Conduire les temps du changement</i>	192
<i>Évoluer avec le temps</i>	193
Les outils	194
<i>L'apprentissage accéléré et la création de connaissances et de cultures</i>	194
<i>Préparation, conduite et anticipation du changement</i>	196
Postface	199
Les contributeurs	200
Glossaire	203
Bibliographie	204
Index des notions	205
Table des encadrés	206