

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

« La connaissance s'acquiert par l'expérience. Tout le reste n'est que de l'information »
Albert Einstein

Seule la connaissance en profondeur d'une marque peut contribuer à l'attachement d'un client. L'information ne suffit pas.
Il est grand temps que les marques se concentrent sur ce que vivent leurs clients sur chacun des points de contact et sur l'ensemble d'entre eux.



L'expérience client de qualité : un prérequis pour fidéliser ses clients

Allez interroger, dans un élan de curiosité, 10 utilisateurs d'Apple en leur demandant ce qu'ils préfèrent dans leur interaction avec la marque et vous obtiendrez sûrement ... 10 réponses différentes. Peu surprenant, chacun aura vécu à sa manière son « expérience client ».

Si on définit l'expérience client comme « **la somme des sentiments et émotions** ressentis par un client **avant, pendant et après un achat**, quel que soit le **canal choisi** », son **enchantement** est surtout la combinaison complexe d'éléments très **factuels, concrets et l'imaginaire, l'intangible**.

De l'introduction du **digital** à la donnée de masse (**Big Data**) en passant par le multicanal, le besoin premier est celui de la **cohérence** pour un client de moins en moins amnésique, de moins en moins compartimenté, et de moins en moins profane. Chaque nouveau manquement dans sa relation avec une marque constitue une **entaille supplémentaire dans le contrat implicitement passé** entre ces deux parties prenantes... jusqu'à sa rupture.

Et peu d'entreprises peuvent aujourd'hui se permettre de fragiliser ce contrat dans un environnement marqué par une prolifération de produits de consommation, une concurrence forte et mouvante, et une faible croissance.

L'expérience client devient donc un **élément de différentiation** incontournable, voire de sécurisation de l'activité si l'on en croit Forrester : les leaders du CXI (Customer experience index) ont vu leur performance augmenter de 43% entre 2009 et 2014 contre 14,5% pour l'ensemble des entreprises. A ce titre, la mesure et le diagnostic de l'Expérience Client constituent un **prérequis indispensable à toute stratégie marketing**. Avec le Mawenzi Customer Experience Score, chaque entreprise dispose désormais d'un outil permettant d'établir un état des lieux de l'Expérience Client et surtout de préparer son **plan de transformation client multicanal**.

Fort de son expertise dans la définition de stratégies de croissance, Mawenzi Partners accompagne les Directions Marketing dans leurs problématiques de marché, de produit, d'offre, de client, de canal, et de marque... et ne pouvait donc pas manquer la **révolution de l'Expérience Client Multicanal**. Si trop peu d'entreprises se sont lancées dans cette transformation, elles ne peuvent plus faire abstraction du besoin exprimé par les clients d'un « **projet client** » **lisible et cohérent**. Sans ce projet, comment expliquer que 24 heures suffisent à Apple pour vendre près d'un million de montres connectées, soit presque autant que Samsung en un an.

Davantage de détails sur le Mawenzi CES et sur les bonnes pratiques associées sont disponibles sur la version en ligne : www.mawenzi-partners.com/Actualités

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com

www.mawenzi-partners.com

1 - Qu'est-ce qu'une Expérience Client de qualité ?

L'expérience de la relation et du produit !

Le client vit son expérience avant, pendant et après l'utilisation du service / produit. L'entreprise doit intégrer cette dimension. **Satisfaction client** et **revenus incrémentaux** en découlent dès lors que **l'expérience client est un tout unifié**.

Les actions de marketing client (interactions entre la marque et le client) doivent s'accorder avec les initiatives de marketing produit (innovation, conception de produits). Notamment lorsque l'attachement au produit est au moins aussi fort que l'attachement à la marque. Renault cherche ainsi à faire coïncider le lancement du programme C@re (parcours fluidifié entre les services en ligne et en concession) avec ses efforts d'innovation vers les véhicules connectés... même si l'annonce doit être transformée !

Des canaux en symbiose

Pour relever le défi de clients mieux informés et constamment connectés, il est crucial de définir clairement **le rôle et les interactions entre les différents points de contact**.



Faire de chaque interaction avec la marque une expérience simple, satisfaisante et unique

Digital in store avec bornes interactives pour simplifier la vie du client (avec panier « save and retrieve »), orientation du client dans ses choix, outils d'aide à la vente (tablette pour vendeurs), continuité entre les canaux et click & collect, stratégie de communication centrée sur l'expérience et l'offre servicielle.



Le point de vente physique doit être la vitrine des valeurs de la marque et apporter via les forces de vente des informations plus adaptées que celles disponibles en ligne (70% des consommateurs ont au préalable fait des recherches sur internet), avec une forte dimension conseil. La FNAC en est un bon exemple sur les rayons culturels. Paradoxalement, plus le digital progresse, plus le besoin de conseil, et donc d'échange, augmente !

Sur le digital, la différenciation passe par l'enrichissement de l'information, et par la mise en situation des produits (animations, tutoriels, témoignages, pushs adaptés) qui permet aux clients de se projeter en tant qu'utilisateur et d'entrer justement dans une relation de conseil.

Les passerelles entre les canaux, souvent mises en avant par le community management, permettent de transmettre les mêmes messages quel que soit le canal utilisé, et aussi de coordonner l'expérience du client avec la marque.

Vous êtes unique(s)...

93% des consommateurs veulent davantage de **personnalisation** dans leur relation avec la marque ou l'enseigne (Étude Compartio, Octobre 2013). La personnalisation passe par le produit (B'Twin Lab Décathlon) mais aussi l'interaction avec la marque, qu'elle soit en ligne ou physique. Si l'espace client personnalisé est déjà très répandu (MyTF1, MyRenault), Celio va plus loin avec son application « Scan & Find » qui sélectionne pour le client des vêtements similaires à ceux qu'il a préalablement pris en photo.

L'enjeu est de donner au client le **sentiment** qu'il est **unique**. Cela requiert de concilier sa **valeur pour la marque et ses attentes** : un client fidèle est en droit d'attendre des services individualisés, sans pour autant qu'ils lui soient imposés en toutes circonstances. Conserver des **marges de manœuvre** dans les processus de relation client est indispensable pour parer aux situations atypiques et donner au client le sentiment qu'il est compris à travers un « geste », vecteur d'**enchantement**, comme l'accès ponctuel au salon AirFrance pour un client fréquent voyageant en famille.

Des moments de vérité pour créer du lien

A l'image d'un os cassé qui devient plus solide après sa **recalcification**, un client est d'autant plus attaché à une marque qu'il aura été bien traité dans un moment critique. La **mesure continue de la satisfaction**, et la collecte des manifestations d'insatisfaction, permet d'identifier et reconnaître les moments de vérité et d'industrialiser leur traitement.

Chaque événement client est par ailleurs une **opportunité de contact de la marque**, quelle que soit sa forme pour le client (dans son lien à la marque, « accueil » ; dans son lien au produit, « seuil de rentabilisation » ; dans son cycle de vie personnel, « déménagement »). Charge à la marque de savoir exploiter cette opportunité à des fins commerciales ou relationnelles. Pour des clients ayant de très faibles taux de contact (un par an dans l'énergie par exemple en moyenne), chaque contact est décisif, et chaque nouvelle occasion devient essentielle dans la stratégie marketing.

Une cohérence avec l'image de marque

Le travail sur l'Expérience Client contribue certes à améliorer l'image de marque, mais ne peut la transformer que très progressivement. Pour le client, l'essentiel est la **cohérence entre ce qu'il vit avec la marque et l'image qu'il s'en fait**. Perception et réalité sont intimement liées, au bénéfice pourtant de la perception...

Les constructeurs français face à la difficulté de la marque

Les échecs sur les véhicules haut de gamme (C6 chez Citroën ou Vel Satis chez Renault) peuvent également s'expliquer par un **décalage entre l'image de marque du constructeur et l'expérience client liée au véhicule**, pourtant à l'avantage du produit, mais générant une incompréhension chez le consommateur.



Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

2 - L'Expérience Client Multicanal, pierre angulaire de la stratégie marketing

L'ADN d'Amazon réside dans sa volonté d'être « l'entreprise la plus orientée client au monde ». Pour servir son objectif de devenir le premier détaillant au monde, sa stratégie consiste à développer la meilleure expérience client possible par amélioration progressive de tous ses services, physiques et virtuels. Jeff Bezos, son fondateur, revendique de ne pas être centré sur ses concurrents mais uniquement sur ses clients. Sa « **Customer Obsession** » n'est pas seulement une dimension de la stratégie marketing, elle est la boussole qui doit guider toute action et tout employé de la société.

De nombreux freins limitent les entreprises dans le travail d'une expérience client transverse et unifiée : ROI incertain ou long à tester, cultures d'entreprises et cultures marketing centrées sur les produits ou encore les fournisseurs, organisations et gouvernance en place difficiles à changer, etc. **Mawenzi Partners a développé une approche structurée pour permettre aux entreprises de lever ces freins complexes.**

Au service d'une vision !

L'expérience client traduit, pour le client, les choix réalisés par l'entreprise en termes de positionnement, d'ambition et de stratégie. Il n'existe donc évidemment pas d'expérience client idéale, la seule qui vaille est celle qui est **cohérente avec la vision de l'entreprise**. Chaque client comprendra que l'expérience d'achat ne peut pas être la même dans une boutique Baccarat et chez Monoprix ! Identifier les enjeux et les forces de l'entreprise constitue donc la 1^{ère} étape pour la construction de SON Expérience Client.

Sarenza : l'impulsion d'un dirigeant visionnaire

Pressé par une santé financière très dégradée (5M€ de pertes pour 28 collaborateurs), le nouveau PDG de Sarenza.com décide en 2006 de ré-internaliser le service client sur ses plateaux à Opera. Balayant toute logique économique court-termiste, Stéphane Treppoz ancre alors l'expérience client dans sa priorité stratégique et un positionnement différenciant et pérenne.

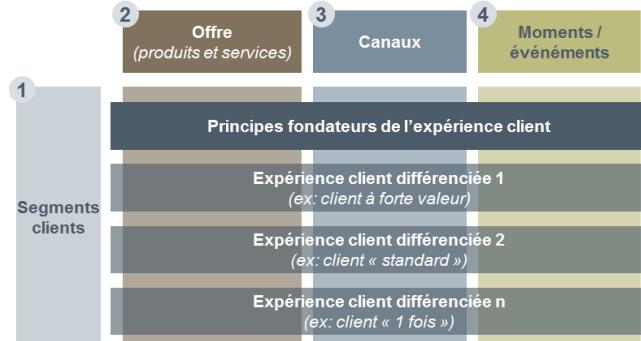
En 2013, le succès est au rendez-vous, avec : 150 M€ de recettes et 200 collaborateurs à Paris.



Unifier le « COCE » dans la durée

L'Expérience Client compte quatre dimensions qu'il est nécessaire d'unifier dans une matrice : le Client ou segment de client (ce que doivent vivre les typologies de clients), l'Offre (produit ou service), le Canal (mobile, web, boutiques, téléphone, ...), l'Événement ou moment (fin de contrat, passage en zone de chalandise,...). Travailler indépendamment chacune de ces dimensions est un

exercice nécessaire qui concrétisera les choix de l'entreprise en termes de priorisation des efforts marketing et commerciaux.



Les entreprises rodées au marketing ont déjà réalisé ce travail multi-facettes, au moins partiellement, poussées souvent par l'enjeu de la « transformation digitale ». **Ce que très peu ont entrepris en revanche, c'est la mise en cohérence de l'ensemble, et sa durabilité au gré des évolutions à venir** (produits et services, digitales, nouvelles cibles clients, etc.).

Une expérience non unifiée chez SNCF

Avec TGV, iDTGV et OUIGO, SNCF dispose de trois offres de trains à grande vitesse, disposant chacune de sa propre expérience client, et c'est une bonne chose ! Là où le bât blesse, c'est que l'expérience est **souvent plus efficace dans les offres à bas prix**. Par exemple, le remboursement est proactif pour un étudiant sur un billet OUIGO à 10€, et à la demande pour un professionnel sur un billet TGV à 150€.



Un « contrat client » qui engage l'entreprise

La **formalisation** de cette vision complexe est essentielle. A la fois pour la traduire du point de vue du client en une « **charte client** », et pour déterminer les **engagements que l'entreprise – et chaque canal – devra respecter** pour faire vivre concrètement au client l'expérience qui a été dessinée.

Cette double formalisation permet à l'ensemble des parties prenantes de l'Expérience Client Multicanal d'être **alignées sur la promesse et ses impacts opérationnels**. De là découle un **plan de transformation transverse** autour du client : objectifs propres, gestes métiers, et langage commun.

Une gouvernance orientée vers la performance

Il n'existe pas d'alignement sur une nouvelle thématique sans une gouvernance spécifique et une organisation dédiée. C'est encore le cas avec l'Expérience Client Multicanal qui a besoin d'une **entité indépendante** (comme chez Axa) chargée de **définir les orientations** et de garantir la cohérence de leur mise en œuvre sur l'ensemble des projets liés au client.

Le pilotage devra être assuré par une **gouvernance qui intègre les parties prenantes** (marketing offre et client, commercial, points de contact, IT). L'objectif sera de maintenir l'alignement sur l'Expérience Client Multicanal et de suivre les

résultats de sa mise en œuvre grâce à :

- **Des objectifs et KPI clients globaux** (avec une distinction par segment, par canal, voire si possible par parcours client clé) mesurables et comparables,
- **Du test and learn / AB testing**, pour les campagnes marketing, notamment pour les initiatives nouvelles
- **Des plans de test et d'expérimentation**, pour les évolutions des points de contact client

Un projet de 15 ans pour un pilotage central



BNP Paribas sur son métier Retail Banking a déployé en 15 ans une plateforme multicanal industrielle fondée sur l'intégration – sur l'ensemble des canaux – des contacts et du service client générant plus de satisfaction et de fidélité. Elle permet notamment à tous les pays et tous les canaux d'avoir une vue à 360° de chaque client et de tous ses contacts (hors données de navigation). Une entité centrale a maintenant la vision sur l'ensemble des interactions clients sur tous les canaux et dans tous les pays, et a démontré la rentabilité de cette transformation client.

Le Big Data à double tranchant pour l'Expérience Client Multicanal

Si l'Expérience Client Multicanal est un enjeu majeur pour les entreprises, c'est aussi parce que les **clients ont tous les moyens d'évaluer une entreprise** et ne se limitent plus à la seule consommation du produit. Il suffit de lire les commentaires sur Tripadvisor pour comprendre que le produit « chambre d'hôtel » n'est qu'un des nombreux facteurs de satisfaction des clients d'un hôtel. Attention donc encore une fois à considérer le client dans l'intégralité de son expérience avec la marque !

Uber, AirBnB, Booking, etc. l'ont d'ailleurs bien compris en proposant des produits qu'ils ne détiennent pas. Le produit « taxi » ou « hébergement » est largement dépassé par l'interface et la mise en valeur du produit.

Pour autant, l'**essor de la collecte et du traitement des données en masse (Big Data)** constitue avant tout un pilier essentiel de l'Expérience Client Multicanal.

Une entreprise « équipée » peut désormais :

1. Suivre ce qui se dit sur elle et mesurer ainsi en partie la qualité de l'expérience client qu'elle propose,
2. Enrichir sa **connaissance client** avec des données sortant de son périmètre direct,
3. Identifier des **événements clients** à exploiter (informations réseaux sociaux, déplacements, ...)
4. Optimiser son **efficacité opérationnelle**

Toutes ces données sont autant d'éléments susceptibles de prédire les comportements client et de générer des actions afin d'améliorer l'Expérience Client Multicanal.

Anticiper l'achat du client... avant le client !



Amazon a déposé un brevet il y a déjà plusieurs mois sur un moyen d'accélérer le temps de livraison en s'appuyant sur le big data. Le distributeur prédit les achats futurs des clients en analysant les données clients (historique des achats et des retours, produits insérés dans le panier, recherches effectuées, navigation et temps passé par la souris sur un produit donné) et en optimisant ainsi sa chaîne logistique.

Un outil clé pour optimiser votre expérience client Feedback

Capturer l'émotion (content, neutre, en colère, préoccupé, etc.) du visage des clients à travers des caméras vidéos permet d'évaluer l'expérience que vit le client. L'occasion aussi de tester une nouvelle disposition en magasin, un nouvel accueil, de nouveaux produits...et de mesurer l'impact sur le chiffre d'affaires (données reliées aux logs de caisses) ! C'est ce ce que propose la start-up Feedback-unltd

En Synthèse

Chaque dirigeant a pour première responsabilité de donner un sens à l'action de son entreprise. Cela ne suffit plus !

Ce sens doit également être perceptible et bénéfique pour le client, à chacune de ses interactions avec la marque. C'est précisément l'objectif de l'Expérience Client Multicanal qui passe par un travail sur la vision de l'entreprise, sa déclinaison sur le COCE et son unification, la construction du plan de transformation, et la définition d'une gouvernance et organisation adaptée.

Chaque entreprise a un ADN qui lui est propre



Cet ADN doit se retrouver dans la construction d'une vision cible de l'Expérience Client Multicanal qui repose sur les quatre piliers du COCE



3 - Conclusion

Le temps n'est plus au silo ! Le produit d'un côté, le client d'un autre, la marque à part, et les canaux encore ailleurs... Le client a tout balayé, bien aidé par le digital et l'accumulation de la data. Il attend plus que le produit, plus qu'un contact efficace, plus qu'une marque attractive. Il veut que la promesse soit respectée, et la **promesse aujourd'hui c'est un tout !**

Plus moyen donc d'échapper au **design de l'Expérience Client Multicanal** pour une entreprise dans un secteur concurrentiel. Au contraire, il s'agit de l'utiliser comme **fer de lance de sa transformation**. Tous les métiers peuvent se fédérer autour de « cas clients » et donc autour d'une vision d'entreprise sur ce que doivent vivre les clients. Chacun comprendra alors le sens de cette transformation qui sera non seulement acceptée mais attendue.

Mawenzi Partners accompagne la transformation des entreprises par la définition et le pilotage d'une Expérience Client Multicanal spécifique et donc performante. Ses consultants disposent d'une **méthodologie éprouvée**, de l'**expertise sur le COCE** et d'une **connaissance multi-sectorielle**, qu'ils sauront mettre au service de leurs clients.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com