



(<http://www.hbrfrance.fr/>)

Chroniques d'experts
MARKETING

Ce que l'expérience client signifie vraiment

par Richard Bordenave (<http://www.hbrfrance.fr/experts/richard-bordenave/>)

Le 21/11/2016



Elle est primordiale, car elle construit la fidélité et la recommandation. Pourtant, l'expérience client est trop souvent mal comprise.

Le concept de « customer experience » est né à la fin des années 1990 avec l'ouvrage de Joseph B. Pine et James H. Gilmore, « The Experience Economy » (**l'article fondateur de HBR date de 1998** (<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>)). Ils affirmaient qu'il ne s'agit plus de proposer des produits ou des services aux clients, mais plutôt des expériences permettant de distinguer une marque de ses concurrents et de créer ainsi un engagement plus fort.

L'expérience client est donc, selon leur définition, la trace laissée dans la tête du client par l'ensemble des interactions que ce dernier a pu avoir avec la marque ou l'entreprise lors de son parcours d'achat ou de consommation. En redéfinissant un cadre conceptuel vu par les yeux du client, Joseph B. Pine et James H. Gilmore ont su remettre à l'honneur les aspects émotionnels qui interviennent dans la décision d'achat (lire aussi la chronique : « **Relation client : c'est l'émotion qui compte** » (<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/09/12170-relation-client-cest-lemotion-qui-compte/>)). En invitant les marques à concevoir des expériences mémorables, ils ont aussi inspiré de nouveaux leviers d'enchantement (comme **le marketing sensoriel** (<http://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/09/8164-la-science-du-marketing-sensoriel/>) ou le retail-tainment, « magasin spectacle » tel que mis en scène par Kiehl's ou Abercrombie & Fitch) jusqu'alors assez peu explorés par les acteurs de la relation client (CRM, études et conseil...)

La digitalisation des parcours et la multiplication des opportunités de mesure ont conduit ces acteurs à consacrer l'expérience client comme le nouveau Graal de la performance. Rejoints par de nouveaux entrants (start-up et acteurs du big data), ils ont tous développé un nombre croissant d'outils de mesure et d'indicateurs de performance (« Key Performance Indicators » ou KPI). Pour autant, chacun se réclame de la « customer experience » (ou CX), et la multiplication des partis pris finit par donner le

tournis. Vaut-il mieux suivre le « Net Promoter Score » (ou NPS, nombre de clients enthousiastes recommandant la marque déduit du nombre de détracteurs) ou le « Consumer Effort Score » (ou CES, mesure du niveau d'effort perçu par le client lors d'une transaction) ? Faut-il mesurer la satisfaction à chaud juste après l'interaction ou bien lors d'une enquête à froid ? Peut-on faire jouer aux clients le rôle de « mystery shopper » (client mystère) ? La surmédiation des outils finit par jeter le doute sur ce que le concept d'expérience client désigne vraiment. Pourtant, il reste central en termes de business : c'est elle qui construit la fidélité et la recommandation.

L'expérience, un terme polysémique

Employé par tous indistinctement, le mot expérience a plusieurs sens, qui décrivent des réalités distinctes selon les cadres de référence de chacun :

Emetteur versus récepteur. L'expérience « délivrée » par la marque et celle « perçue » par le client ne correspondent pas à la même réalité, même si les marques pensent toujours être maîtresses de l'expérience. Le vendeur peut imaginer avoir réussi sa « selling ceremony » en concluant sa vente, et pour autant l'acheteur avoir vécu sa « buying experience » comme longue et fastidieuse... Et c'est justement dans la mesure de ces écarts entre l'expérience délivrée et celle vécue par le client que se nichent les opportunités de progrès pour la marque.

Parcours versus résultat. L'expérience faisant référence à un événement ou à une succession d'événements n'est pas équivalente à celle résultant d'une trace laissée par l'expérience globale. Par exemple : le souvenir d'avoir passé de bonnes vacances n'est pas une moyenne de votre satisfaction journalière. Il est plutôt lié au souvenir de quelques moments émotionnellement marquants, ou à une comparaison implicite avec d'autres vacances passées. De même, l'expérience ou le lien à la marque ne peut se résumer à une expérience utilisateur. Dans le cadre d'un achat par correspondance, si vous avez reçu votre commande avec un colis abimé, vous pouvez être légitimement insatisfait. Mais si le SAV vous renvoie en 24 heures l'article incriminé sans rien vous demander en retour : peut-être votre expérience du service vous laissera-t-elle une trace très positive. C'est donc ce souvenir d'avoir été bien traité à un moment clé qui restera le moteur principal de votre fidélité et de la réputation que vous ferez à la marque. Ainsi, mesurer la satisfaction sur événement (à chaud) permet de rattraper les situations risquant d'altérer la relation, alors que mesurer la trace laissée a posteriori (à froid) permet de mieux prédire la future considération à l'achat, en particulier au regard d'alternatives concurrentes. Mais la satisfaction naît aussi de la capacité de la marque à répondre aux attentes implicites, celles que le client ne pourra jamais exprimer dans un questionnaire.

La customer experience à 360°

Pour mieux piloter l'ensemble des dimensions, nous proposons chez BVA **un cadre conceptuel qui permet d'illustrer l'apport de chacune des mesures** (http://www.bva.fr/fr/solutions/customer_experience/) en deux axes :

- L'axe temporel, qui définit la fréquence : sur événement (en temps réel) ou bien suivant une mesure périodique ;
- L'axe expérience perçue versus délivrée, qui sépare la mesure subjective (le ressenti) de la mesure

objective (l'observation).

Avec, au centre, la data intelligence et le conseil, qui font le pont avec le business (CRM, optimisation des parcours, formation des vendeurs, engagement des collaborateurs...)

Management de l'Expérience Client à 360°

©BVA



(<http://www.hbrfrance.fr/wp-content/uploads/2016/11/360.jpg>)

Derrière ces quadrants se trouvent quatre métiers (anciens et nouveaux) :

1. Les études marketing : à vocation stratégique, elles servent à identifier les clients et prospects ainsi que les canaux et leviers prioritaires pour une marque sur son marché (études de segmentation, fidélité, positionnement...). Les données sont collectées par un questionnaire ad hoc. Les modèles et analyses servent à comprendre les composantes de la satisfaction client, ainsi que l'impact de cette dernière sur l'image de marque ou la fidélité. Ces études marketing comportent le plus souvent un référentiel concurrent.

2. Le feed-back management : à vocation opérationnelle, il a pour but d'aider aux actions correctives. Le questionnement « à chaud » intervient à l'issue d'un événement précis de la relation client (prestation, interaction, réclamation, SAV...). Les alertes permettent de traiter les insatisfactions avec des plans d'actions immédiats. Le suivi des avis clients contribue à animer et motiver les équipes dans la durée. Cet outil s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, centrée sur l'entreprise et ses services.

3. Le mystery shopping : a pour objet de contrôler la conformité de la qualité délivrée au regard des standards définis par la marque. L'observation est réalisée in situ par des enquêteurs mystères formés à jouer le rôle d'un client pour vérifier la mise en œuvre des engagements qualité, des signatures de marque ou des gestes métiers. Il s'inscrit dans un scénario qui suit un parcours type (achat, usage, SAV...). Mené par un tiers sous couvert d'anonymat, il sert aussi à benchmarker les concurrents sur leurs pratiques.

4. Le quality monitoring : équivalent du mystery shopping, mais réalisé en interne, il a pour objet de mesurer la performance qualitative des agents des centres de relation client (multicanal) sur un événement particulier (à chaud) et de définir les actions correctrices (comme une formation). La mesure est réalisée par les superviseurs ou les équipes qualité (parfois par un tiers de confiance) et s'appuie sur l'écoute a posteriori d'un échantillon d'interactions.

Mais tout comme le médecin ne lance jamais tous les examens en même temps, le spécialiste de la CX doit procéder avec méthode. C'est nécessaire, pour choisir les instruments à mettre en œuvre pour monitorer l'expérience client et décider quels traitements appliquer pour l'améliorer.

Par quoi commencer ?

Etape 1 : Prioriser vos objectifs CX au regard de la stratégie business

Impossible de faire l'impasse sur les objectifs business. La position concurrentielle de la marque conditionne sa stratégie : conquête ou fidélisation. La priorisation des segments de clientèles, des services et des canaux s'appuie, elle, sur les études marketing stratégiques. Quant au benchmark concurrentiel des standards de qualité, il aide à définir les ambitions : amélioration ou transformation ?

Etape 2 : Impliquer toutes les parties-prenantes

Trop souvent, chaque service cherche à collecter les données des clients avec son propre périmètre et son prisme d'analyse (CRM, qualité, marketing, SAV...). En mutualisant la réflexion et les expériences, vous alignerez les parties sur une vision centrée client mieux intégrée. Vous détecterez des opportunités de simplification de vos dispositifs et tableaux de bords, et soulagerez ainsi vos clients d'une sursollicitation.

Etape 3 : Choisir ses KPI, leur fréquence et leur profondeur

Un besoin de diagnostic, de transformation ou de pilotage de la CX ne font pas appel aux mêmes KPI. Par exemple, se contenter de monitorer les engagements qualité voulus par la marque, c'est créer des angles morts sur les parcours vécus par le client. Pilotage en temps réel ou par vagues périodique ? La réponse sera différente dans le cas d'un traitement des réclamations ou d'une étude de segmentation. Les KPI doivent donc rester le reflet des priorités stratégiques et opérationnelles de la marque.

Etape 4 : Focaliser ses efforts sur le croisement de données génératrices de valeur

Il ne s'agit pas de tout mesurer mais d'investir les efforts de collecte et d'analyse sur les data capables d'avoir un impact sur le business à court ou moyen terme. Par exemple, en enrichissant les profils CRM, vous optimiserez ciblage et personnalisation. Si la recommandation ou la e-réputation sont clés dans votre secteur, utilisez-les pour animer vos réseaux et convertir vos prospects. En croisant l'analyse de la qualité perçue et de la qualité délivrée, vous diagnostiquerez si vous investissez efficacement vos efforts dans des standards qui ont un réel effet de levier.

Il faut toutefois éviter deux pièges dans cette démarche. D'abord, la tentation de choisir un outil avant d'avoir fait clarifier la stratégie. L'autre piège étant de se focaliser sur des indicateurs plutôt que sur le vécu du client. N'hésitez pas à recourir à un regard externe, ayant une connaissance fine de la psychologie du client. En effet, comme dans une compétition sportive, le bon dashboard doit vous inciter à regarder les joueurs, pas à rester les yeux rivés sur les scores. Car c'est l'expérience client qu'il faut améliorer, pas son ombre portée par telle ou telle mesure.



Richard Bordenave
Directeur général adjoint du groupe BVA
(société d'étude et conseil en comportement client). Diplômé de l'ICN Business School, après 20 ans passés en marketing grande

consommation chez l'annonceur (Danone, UB, Mondelez) ou en qualité de consultant (PRS-INVIVO), il a pris successivement en charge l'innovation, le marketing et la transformation digitale de [...]

Voir tous les billets > (<http://www.hbrfrance.fr/experts/richard-bordenave/>)

Vous aimerez aussi



HARVARD BUSINESS REVIEW

Relation client : c'est l'émotion qui compte

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/09/12170-relation-client-cest-lemotion-qui-compte/>)



HARVARD BUSINESS REVIEW

Quelle stratégie sur les réseaux sociaux ? De l'écoute digitale à la...

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/08/3202-quelle-strategie-sur-les-reseaux-sociaux-de-lecoute-digitale-a-la-communication-digitale/>)



HARVARD BUSINESS REVIEW

Le Nudge, le nouvel allié du marketeur

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/12/13290-le-nudge-le-nouvel-allie-du-marketeur/>)



HARVARD BUSINESS REVIEW

Portrait-robot du startuper à succès

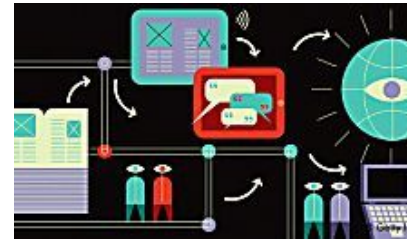
(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/10/12527-portrait-robot-du-startuper-a-succes/>)



HARVARD BUSINESS REVIEW

Trois façons de vous présenter en 30 secondes

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/02/1220-trois-facons-de-vous-presenter-en-30-secondes/>)



HARVARD BUSINESS REVIEW

Le business model, un élément clé de votre performance

(<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/6819-le-business-model-un-element-cle-de-votre-performance/>)

Recommandé par (<http://www.outbrain.com/what-is/default/fr>)