

Quoi de neuf dans la gestion de l'expérience clients ?

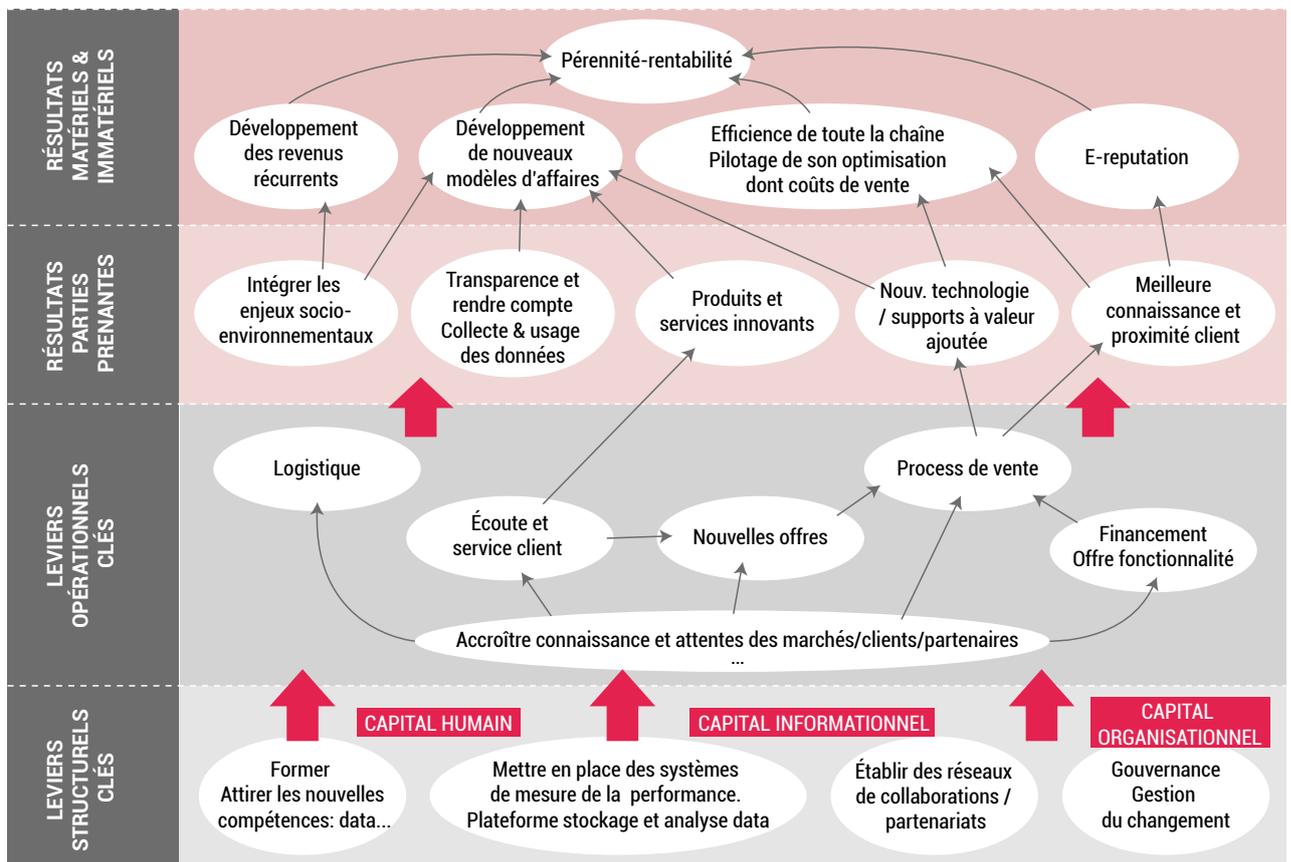
Enquête enjeux et leviers d'amélioration.

Par Henri FRAISSE, Président de FIDAREC et membre de France Qualité, et Mourad ATTARCA, Maître de conférences à l'Université Paris Saclay et à l'Université Versailles Saint Quentin

Les attentes et les comportements des clients évoluent, les organisations anticipent, innovent, s'adaptent ou... les consommateurs raisonnent désormais usages et fonctionnalités, soucieux de plus en plus des conséquences globales de leur décision. Le numérique est partie intégrante des transformations. Ces transformations, en lien avec les différentes transitions, France Qualité, dans sa mission de veille, conseil et de structuration des bonnes pratiques, les analyse depuis 5 ans avec son Think Tank « Made in Quality ». Le Think Tank

s'est associé à l'Université Versailles Saint Quentin et sa chaire La Poste « Qualité et Expérience clients », pour mener une enquête auprès d'une centaine d'organisations/entreprises, afin d'éclairer l'évolution des entreprises orientées clients et les nouvelles pratiques d'expérience clients.

Quels sont les ingrédients d'une organisation orientée client ? France Qualité les a publiés dans le tome 3 du Livre Blanc de la Qualité fin 2018, via la carte stratégique type (définition Kaplan-Norton) réalisée par NT Trade. ▼



Elle a servi de base pour construire le questionnaire dont les principaux résultats sont présentés ici.

LA POPULATION DE L'ENQUÊTE :

Réalisé sur 72 entreprises/organisations dont 60 % de plus de 5000 employés et 70 % de plus de 1000 employés. Quasi exclusivement secteur privé (3 % secteur public) se décomposant en 40 % activité de services, 11 % industrie, 11 % transport. Les réponses ont été majoritairement (58%) données par les directeurs ou coordinateurs qualité, relation clients ou expérience clients et pour 23 % par des responsables opérationnels (Business Unit).

Attention : risque de biais par sur-représentativité des réponses des entités de la Poste et limitation d'objectivité d'une démarche basée sur le déclaratif.

A- ÉLÉMENTS DE STRATEGIE :

1/ Une hiérarchisation des projets stratégiques de l'entreprise sans surprise. Le top 3 est clair « Expérience/satisfaction clients » (18 %) et « Innovation » (15 %) et l'actualisation des compétences des équipes internes (14%).

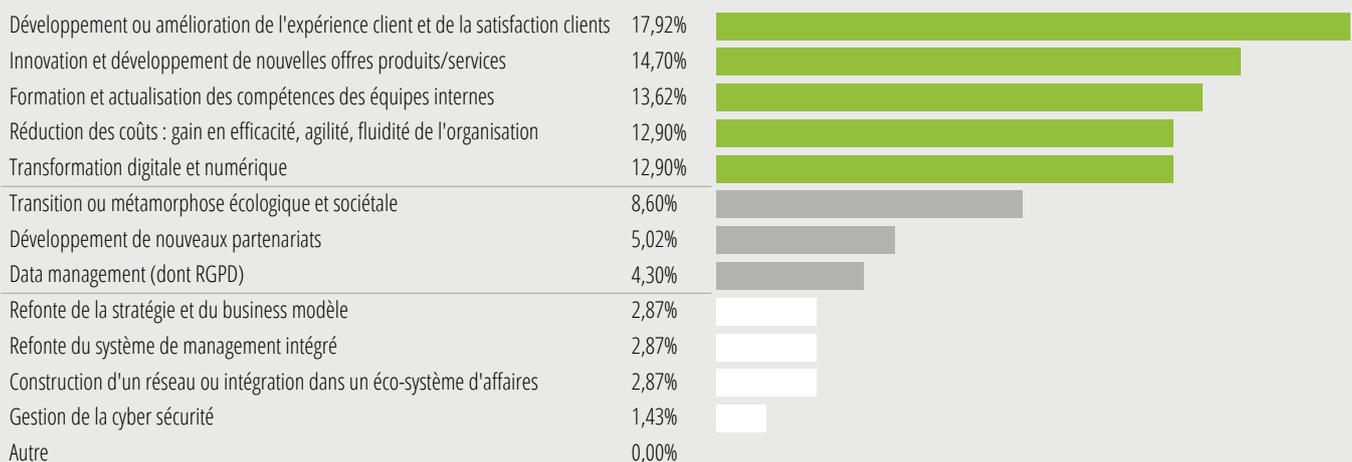
La dimension organisationnelle et l'optimisation des coûts (13%) viennent après. Retenons aussi l'intéressante hiérarchie sur les transitions : numérique (13%), écologique/sociétale (9%). La recherche de nouveaux partenariats, refonte du modèle d'affaires ne sont évoqués que dans moins de 5 % des cas. ▼

2/ Identification des enjeux externes et internes

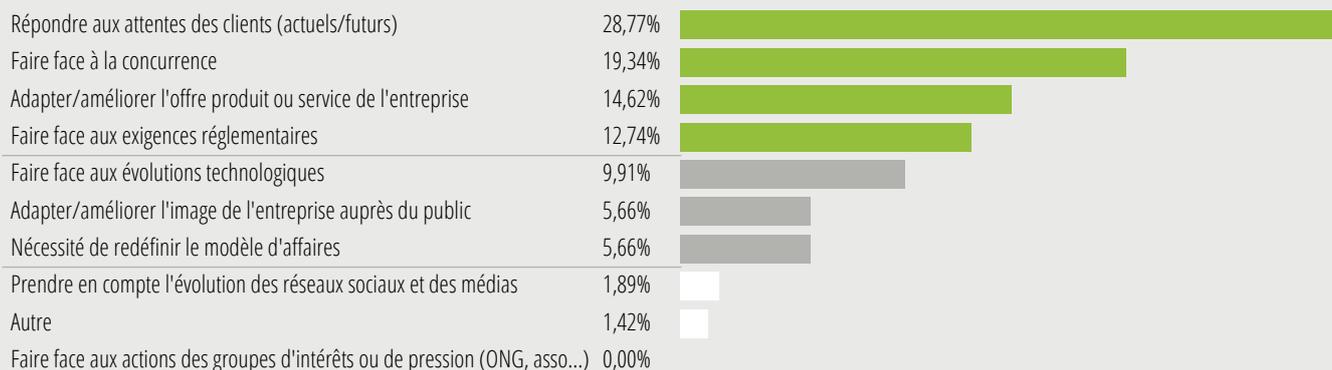
Les 3 principaux enjeux externes sont « très traditionnels ». Les évolutions techniques sont globalement bien maîtrisées. Rien de neuf ? Pas si sûr, les exigences réglementaires sont classées au même niveau que l'enjeu d'amélioration de l'offre ce qui interroge sur les bonnes dynamiques, surtout que ressort très peu l'enjeu « image » et encore moins une nécessité de redéfinir le modèle d'affaires (diversification, intégration, désintégration...). Un point qu'il faudra clarifier : positionnement privilégié, faible exposition ou confiance dans une image forte. Les interactions des multi-rôles (citoyen responsable, employé, électeur, consommateur...) ne semblent pas poser de problèmes ni d'ailleurs la menace par les concurrents d'offres plus orientées « usages » pour leurs clients.

Pour les enjeux interne l'information est claire : L'humain, rien que l'humain et n'oubliez pas le facteur humain. La gouvernance et l'organisation restent d'une crante actualité ainsi que le décloisonnement. Il y a loin de la théorie et à la pratique et réciproquement ! Fiabilité et adéquation des outils sont considérés comme un des 3 enjeux clés dans 27 % des cas. La maîtrise des risques est un des 3 enjeux clés dans 25 % des cas. L'incertitude semble mieux perçue sur les facteurs internes que sur les facteurs externes ou du moins, décrite de façon plus pragmatique, elle semble faire l'objet de plus de vigilance. Les process (supply chain, distribution...) sont considérés globalement comme bien maîtrisés malgré les fortes évolutions techniques. (Voir graphiques page suivante.)

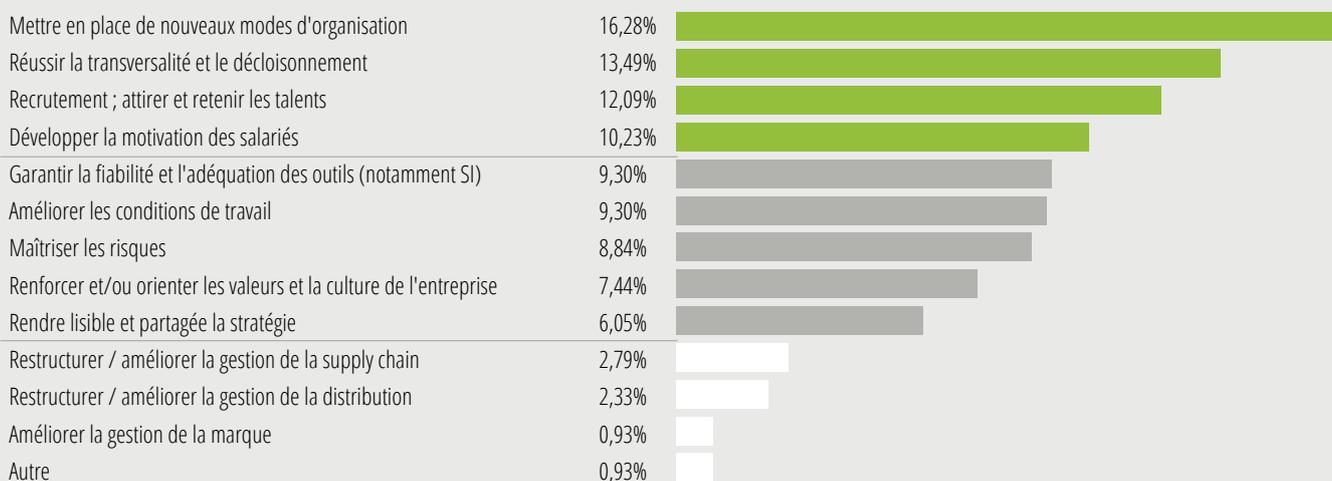
LES PROJETS STRATÉGIQUES



LES PRINCIPAUX ENJEUX EXTERNES



LES PRINCIPAUX ENJEUX INTERNES



B- ZOOM RELATIONS CLIENTS ET OUTILS : TENDANCES ET FREINS

67 % des répondants disposent d'un CRM (Customer Relationship Management) connecté, pour la moitié d'entre eux, aux autres systèmes d'information.

Dans la hiérarchie des évolutions technologiques importantes, par de là la confirmation du rôle majeur pris par les smartphones (15/20) et du poids incontournable des réseaux sociaux (14,5/20) on notera la très intéressante position des outils d'analyse prédictive (13,8/20). La dimension data est considérée comme structurante avec ses différentes étapes dont capture, analyse et restitution.

Principaux freins, en

cohérence avec les réponses sur les enjeux internes, les dimensions organisationnelles, compétences et comportements sont les clés de l'échec ou de la réussite. Il est important de noter que les dimensions techniques ou financières sont considérées par moins d'un tiers des répondants comme des freins à la gestion de la relation clients.

IMPORTANCE DES TENDANCES ACTUELLES (NOTE MAX = 5)

Généralisation des smartphones et des applications mobiles	3,70	
Développement des outils "smart et big data"	3,65	
Développement des réseaux sociaux	3,63	
Développement des outils d'analyse prédictive	3,44	
Développement de l'Intelligence Artificielle	3,37	
Développement des objets connectés intelligents	3,36	
Développement des plates-formes phygiales (physiques et digitales)	3,35	
Utilisation du marketing one to one	3,33	
Développement des plates-formes	3,31	
Développement des formes d'interactions vocales	2,75	
Utilisation des logiciels libres (Linux...)	2,33	
Utilisation des drones	2,25	

PRINCIPAUX FREINS À LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Freins organisationnels et méthodologiques pour la prise en charge de la relation client	24,57%	
Freins humains (compétences des salariés, motivation...)	22,86%	
Freins financiers (difficultés à déployer des projets)	13,14%	
Freins techniques pour l'exploitation des informations sur le client	12,57%	
Freins techniques pour l'acquisition et le contrôle des informations sur le client	10,86%	
Freins liés à la culture de l'entreprise (peu ou pas orientée client)	9,14%	
Freins stratégiques (dimension non prioritaire dans la stratégie de l'entreprise)	5,14%	
Autre	1,71%	

C- ZOOM EXPÉRIENCE CLIENTS ET BONNES PRATIQUES EN PLACE / CONDITIONS DE RÉUSSITE

Caractérisation de l'offre : Le traitement des réclamations (15/20) et la réduction des insatisfactions (15/20) sont les actions les plus significatives autour de la satisfaction des besoins clients. Une preuve de pragmatisme mais aussi affichage que ces fondamentaux ne coulent pas encore de source. Avez-vous de plafonnement des démarches Qualité mise en œuvre ou relâchement des priorités Qualité ? On notera aussi une belle diversité des réponses témoignant de la complexité de ce que l'on appelle l'expérience clients : facilité d'utilisation par le client 15,1/20,

satisfaction des besoins fonctionnels 15,1/20 et minimisation temps consommé par client 14,8/20. L'expérience clients, une priorité, une dynamique mais qui s'expriment sous des formes variées (fondamentaux et innovations).

Principaux dispositifs mis en œuvre pour la gestion client : Plébiscite pour des indicateurs dédiés et des organisations spécifiques (temps plein ou non). L'analyse des parcours clients n'est mis en place que dans 9 % des cas. Même si le chiffre est faible, il est important de noter que 4 % des répondants collaborent avec des « tiers de confiance ». ►

DISPOSITIFS MIS EN PLACE POUR LA GESTION L'EXPÉRIENCE CLIENT

Suivi d'indicateurs spécifiques à l'expérience client	13,83%	
Mise en place de dispositifs de type "voix du client" (collecte de verbatims)	13,56%	
Mise en place d'une équipe interne / collaborateurs dédiés	13,30%	
Désignation d'un responsable ou directeur en charge de l'expérience client	11,70%	
Formation du personnel aux enjeux et pratiques de l'expérience client	10,90%	
Mise en place de groupes de travail internes sur l'expérience client	9,57%	
Mise en place de dispositifs d'analyse des parcours clients	9,31%	
Conception de parcours clients omnicanal	6,91%	
Mise en place de dispositifs de type "voix des collaborateurs" (collecte de verbatims)	6,65%	
Collaboration avec des tiers de confiance (association de consommateurs, experts...)	4,26%	

Vision, motivation, orientation, importance autour de l'expérience client. ▼

HIÉRARCHISATION DES DRIVERS DE LA GESTION CLIENT (NOTE MAX = 5)

L'expression des besoins des clients/consommateurs/utilisateurs	4,62	
La culture de l'entreprise et ses valeurs	4,34	
L'évolution technologique et les possibilités technologiques	4,18	
La cohérence l'expérience client avec l'expérience collaborateur	4,16	
L'évolution des attentes de la société en général	4,1	
La conformité avec des normes sectorielles	3,52	
L'imitation des pratiques des concurrents	2,72	

Tir groupé dans le top 5 qui explicite la subtilité des facteurs à intégrer pour réussir la mise en place d'une expérience client mais la hiérarchie est également révélatrice : expression des besoins clients (18,5/20), culture de l'entreprise (17,4/20), évolutions technologiques ou lien orientation collaborateurs/clients à 16,7 et évolution des attentes de la Société à 16,4.

Éléments de rapprochement des préoccupations des consommateurs et de celles des entreprises/organisations :

En complément des résultats précédents, ces résultats éclairent les aptitudes des organisations à se rapprocher d'une recherche de « l'intérêt général » sans abandonner complètement la dynamique d'une logique de marché ni de différenciation. Les 3 premières réponses sont notées à plus de 17/20 ce qui très instructif autour des notions de dialogue, d'écoute, de confiance et d'implication.

CONDITIONS POUR RAPPROCHER PRÉOCCUPATIONS CONSOMMATEURS ET ENTREPRISES (NOTE MAX = 5)

Capacité de l'entreprise à mieux cibler les attentes du client	4,54	
Une plus grande implication des collaborateurs de l'entreprise	4,40	
Plus de bienveillance de l'entreprise envers ses clients	4,22	
Plus de confiance de l'entreprise envers ses clients	3,95	
La responsabilité élargie des entreprises (de type RSE)	3,85	
Capacité entreprise à répondre aux préoccupations enviro	3,82	
Plus de transparence de la part de l'entreprise	3,70	
Le développement des comportements de type « consom'acteurs »	3,69	
Plus d'intégrité de la part de l'entreprise	3,64	
Capacité de l'entreprise à « fournir » en juste quantité les bons acteurs	3,48	
La mise en place de normes volontaires	3,21	
L'intervention de "tiers facilitateurs" (associations, ONG, experts...)	2,93	
La mise en place de réglementations contraignantes	2,60	

EN CONCLUSION

L'expérience client réalité ou trompe l'œil ?
Comment aller plus loin à l'heure de la raison d'être
et des sociétés à mission (loi PACTE) ?

Les grandes tendances : analyse macro et recommandations

Les réponses mettent peu en évidence les questions stratégiques ou de transformations majeures. Peu d'état d'âme affiché sur le où va-t-on ? Une image peut être trompeuse de fil de l'eau. Nous sommes malheureusement objectivement incapables d'interpréter les réponses entre « trop le nez dans le guidon » ou « réalisme opérationnel » face à des sujets trop complexes (vigilance pour les prochains questionnaires !)

Sont dominantes les questions RH et organisationnelles (dans le top 3 des enjeux et leviers internes), préoccupations plutôt axées sur la mise en œuvre à l'intérieur d'un cadre classique de management et de relation commerciale sous pression d'évolutions réglementaires. La technique et l'absorption du numérique ne ressortent pas comme des problèmes majeurs.

Les signaux faibles

Listons-les en vrac, tels qu'ils ont émergé de notre analyse des réponses : sur valeurs et cultures des organisations, enjeux résilience (résistance aux chocs et incertitudes, risques et opportunités !) à décliner selon axes (temporel, géographique, secteurs) et les différentes formes de Confiances (individuelle, collective, experts...). Ils sont probablement à enrichir, autour de ce qui compte vraiment, par une analyse plus fine entreprise par entreprise ou par secteur d'activités.

« La technique et l'absorption du numérique ne ressortent pas comme des problèmes majeurs. »

Les axes d'approfondissement possible à fort potentiel

Comment être plus innovant dans les approches, les outils, le développement des compétences en particulier dans les domaines des savoir être, savoir-faire, savoir relier ? Comment être force de proposition autour de la notion de parcours client et la formation du personnel ?

Qui est le mieux placé pour répondre aux attentes sur les données (qualité, pertinence...) et leur utilisation prédictive ?

Qui pour construire et analyser des enquêtes sur les outils, valeurs affichées ou perçues, des indicateurs et des bonnes pratiques (ex « voix du client » mise en œuvre dans 70 % des cas qui pourrait être étendu à la « voix des collaborateurs ou des autres parties prenantes »)?

Comment, dans des systèmes (socio-écosystèmes) de plus en plus complexes, intégrer les attentes opérationnelles en maximisant les synergies entre développement expérience client, innovation, nouvelles attentes ?

Comment clarifier les différences et les liens entre stratégie, management et gouvernance ?

Avec qui préparer un « atterrissage » de ces questions à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un territoire ?

L'approche expériences clients étendue aux parties prenantes, dont les plus exposées, peut-être une composante clé pour toute société à mission qui doit démontrer son rôle de mise en relation et sa contribution permanente à l'équilibre des réciprocités.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
EN JUILLET 2020

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr