

Expérience client & expérience collaborateur, les deux revers de la médaille

Et si l'expérience client ne se suffisait pas à elle seule ?

Collection « *Expérience Client Digitale* » Ailancy

Septembre 2018

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Depuis plus d'une dizaine d'année, le client a pris une place centrale dans la stratégie des entreprises tous secteurs confondus. Satisfaire les besoins des clients est le mot d'ordre qui dicte la plupart des décisions marketing et pour cause, sans client, une entreprise ne peut subsister bien longtemps.

Avec la digitalisation des usages, les parcours se complexifient et les interactions entre une marque et ses clients se diversifient sur les différents canaux : chat, email, téléphone, physique, réseaux sociaux... Il apparaît donc de plus en plus complexe de maîtriser l'ensemble de ces interactions afin de les tourner à son avantage.

Oui ! les enquêtes de satisfaction sont une mine d'or pour trouver des sources d'amélioration des processus, des parcours clients, de l'organisation interne... Mais ne passons-nous pas à côté d'un trésor qui se trouve juste sous nos yeux ? Si vous ne voyez pas encore de quoi il s'agit, voici un indice : vos collaborateurs.

1. L'expérience client : un concept marketing orienté profit



LE CONCEPT DE L'EXPERIENCE CLIENT

L'expérience client est un concept marketing symbolisant le ressenti du client dans sa relation à une entreprise, c'est-à-dire dans ses interactions avec les produits, les points de vente, les collaborateurs, les réseaux sociaux et tous les canaux clients de l'entreprise.

L'expérience client va au-delà de la simple relation client car elle considère des moments de vie qui ne sont pas directement liés à la relation client – entreprise comme par exemple :

- ▶ La recherche de l'application mobile de la marque dans l'Apple Store ou le Google Store
- ▶ Une publicité de la marque sur les réseaux sociaux

Ne soyons pas naïfs, si les entreprises accordent autant d'importance à l'avis client, c'est qu'il y a des raisons. D'une part, il est beaucoup moins coûteux de fidéliser un client que d'en acquérir de nouveaux. La solution : écouter attentivement les clients et leurs attentes pour adapter ses services ou produits et trouver des axes d'amélioration afin d'éviter qu'ils ne partent à la concurrence. D'autre part, un client très satisfait va avoir tendance à plébisciter une marque auprès de son entourage. Cela résulte en l'acquisition de nouveaux clients quasi gratuitement. La publicité gratuite, c'est toujours bon à prendre.

ET LES COLLABORATEURS DANS TOUT CELA ?

Dans l'ensemble des points de contact du client avec la marque, nous avons cité les produits, les points de vente ou encore les réseaux sociaux. Ces canaux sont suivis de près grâce à des KPI normés.

Les collaborateurs sont également un point de contact avec le client s'ils travaillent en point de vente, au service client, en back-office ou autre. Les interactions qu'ils ont avec les clients peuvent grandement influencer l'expérience client. L'énorme avantage de ce dernier point de contact c'est d'être doué d'émotion et de parole. Ils peuvent donc décrire les situations vécues avec les clients de manière bien plus qualitative que ne le ferait un KPI par exemple.

Aujourd'hui, le ressenti des collaborateurs est encore trop peu exploité au profit des enquêtes de satisfaction client, qui elles, sont budgétisées chaque année comme élément indispensable de la boîte à outils marketing. Seul un tiers des salariés sont effectivement sondés dans leur entreprise une fois par an.

2. Le baromètre de satisfaction client, qu'est-ce que j'en retiens ?

Vous réalisez certainement une enquête de satisfaction client (ou baromètre de la satisfaction client) dans une démarche qualité et de manière régulière dans votre entreprise, comme c'est le cas dans la plupart des

entreprises dans le monde. Les résultats sont ensuite analysés sous forme de KPI : DMT, taux de décroché, effort client, NPS... pour n'en citer que quelques-uns. Les experts en tirent des conclusions sur les attentes de vos clients. Ces attentes sont traduites en plan d'actions visant à améliorer la satisfaction client. Ce plan d'actions sera finalement présenté en comité de direction comme levier d'optimisation de la productivité et de la rentabilité de votre entreprise.

LES KPI OU LES VERBATIMS ?

Savez-vous que les KPI ne sont pas l'unique résultat exploitable d'une enquête de satisfaction ? Les plus grands secrets de vos clients se nichent en réalité dans les verbatims laissés dans les champs libres de votre enquête où les clients s'empressent de raconter les moments les plus heureux ou les plus dramatiques vécus au contact de votre marque.

L'occurrence est bien entendu un critère permettant de mettre l'accent sur une verbatim. Mais au-delà de l'occurrence de la verbatim, son intensité a également de l'importance dans l'analyse. Par intensité, sont entendus la puissance des mots, la ponctuation (point d'exclamation, point d'interrogation, points de suspension...) ou encore le ton. Ces éléments, bien que complexes à analyser car il s'agit de données non structurées, sont le reflet du ressenti client et permettent de trouver de réels leviers d'amélioration des parcours ou d'adaptation des produits et services.

ANALYSE PAR L'IA ET L'HUMAIN

Si l'analyse de données non structurées peut être chronophage pour l'humain, l'intelligence artificielle est disponible pour sauver les apparences. L'objectif n'est pas de remplacer l'humain par l'intelligence artificielle ou par des logiciels de traitement automatique mais bien de combiner les savoir-faire de l'un et de l'autre afin d'améliorer la qualité de traitement et pérenniser un plan d'actions. L'analyse sera d'autant plus fine si l'intelligence de l'humain complète le diagnostic proposé par le logiciel de traitement de type RPA (robot process automation) ou analyse sémantique.

CLIENTS, COLLABORATEURS, MEME COMBAT

L'expérience client et l'expérience collaborateur sont basées sur la même logique : un individu comblé est plus susceptible de promouvoir une marque, ses produits et services, et donc d'influencer positivement le développement de son activité.

Dans l'entreprise, il s'agit de donner autant d'importance à l'expérience collaborateur qu'à l'expérience client, les deux pouvant se compléter pour définir des actions d'amélioration de l'expérience de chacun, au profit de la rentabilité de l'entreprise. Définie comme un élément stratégique de l'entreprise, la relation-client ne sera que

meilleure si les salariés sont eux-mêmes satisfaits et épanouis dans leur métier. Si une entreprise entretient de bonnes relations avec ses salariés, de facto la relation avec ses clients sera de meilleure qualité.

3. Une méthodologie d'analyse des expériences client vs. collaborateur

La méthodologie proposée ci-après consiste à analyser finement les verbatims des clients et à les confronter aux verbatims des collaborateurs pour en déduire des actions d'amélioration du parcours client pour l'ensemble des acteurs et au profit de l'entreprise.

LES VERBATIMS CLIENT ET LE PARCOURS CLIENT

La première étape consiste à récupérer la donnée, à savoir les verbatims client issues de la dernière enquête de satisfaction. Ces verbatims doivent ensuite être positionnés le long d'un parcours client. Pour une banque, voici le genre de schéma qui pourrait se dessiner :



LES VERBATIMS COLLABORATEURS ET LE PARCOURS CLIENT

En ce qui concerne l'expérience des collaborateurs, il s'agira de les questionner, via une enquête en ligne par exemple, pour récupérer des verbatims. Voici un exemple de questions :

- ▶ Quelle est la meilleure expérience vécue avec un client ?
- ▶ Quel est le moment le plus frustrant vécu avec un client ?

Ces verbatims doivent ensuite être positionnés le long du parcours client, en face des verbatims client correspondant.

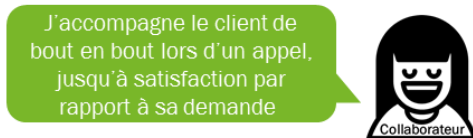
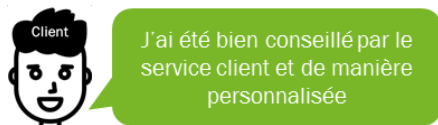
CATEGORISER LES SITUATIONS

De nombreuses situations auxquelles sont confrontés les clients et les collaborateurs n'ont pas été anticipées et peuvent être sources d'irritants pour les uns et les autres. L'objectif est de les identifier et d'y trouver des solutions.

Pour chaque étape du parcours, il s'agit de classifier le ressenti global de l'interaction client – collaborateur. Cette classification permet d'activer un plan d'actions plus pertinent grâce à une analyse contradictoire entre expérience client et expérience collaborateur.

Situation 1 : Gagnant – Gagnant

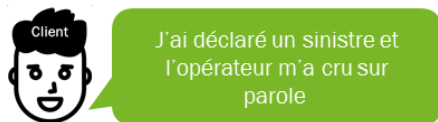
Client et collaborateur sont très satisfaits sur une étape du parcours client comme le montre cet exemple relatif au service client :



- Les interactions de ce type sont à promouvoir au sein de l'entreprise comme point forts des équipes et abonner pratiques à pérenniser.

Situation 2 : Coup de chance

Client satisfait sans que le collaborateur ne le réalise comme le montre cet exemple de déclaration de sinistre :

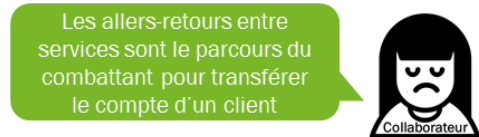
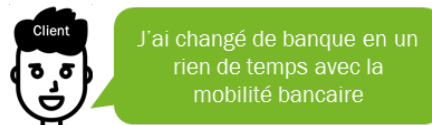


- Il est également important d'éclairer les collaborateurs sur ce type de situations. L'objectif est de les responsabiliser sur leur rôle à jouer dans la satisfaction des clients.

Situation 3 : Moment difficile

Client satisfait alors que le collaborateur est en situation critique comme le montre cet exemple sur la mobilité bancaire* :

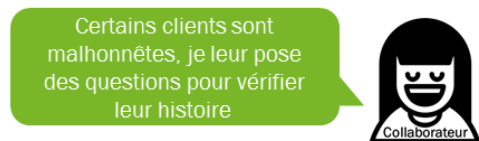
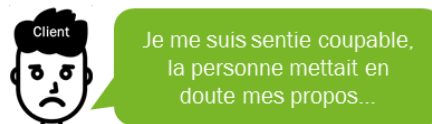
* Consultez la [note](#) de réflexion sur la Mobilité Bancaire



- Ces situations sont particulièrement critiques d'un point de vue social et sont souvent le reflet d'un processus lourd. Un projet d'optimisation / d'automatisation de processus pourrait être envisagé.

Situation 4 : Mauvais combat

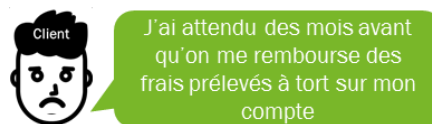
Client insatisfait tandis que le collaborateur est satisfait comme le montre cet exemple de déclaration de sinistre :



- Si un opérateur obtient une prime lorsqu'il découvre un cas de fraude à l'assurance, alors il sera plus enclin à débusquer un fraudeur quitte à considérer l'ensemble des clients comme potentiels suspects. Les collaborateurs doivent ici encore réaliser leur part de responsabilité dans la satisfaction client. L'entreprise pourra également favoriser la satisfaction en objectivant les collaborateurs sur d'autres critères.

Situation 5 : Déni

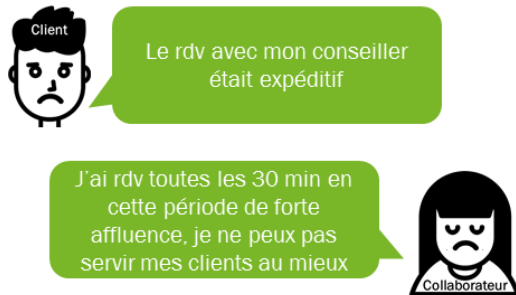
Client insatisfait sans que le collaborateur ne le réalise comme le montre cet exemple de réclamation :



- ▶ Cet exemple met encore l'accent sur une problématique qui peut se résoudre grâce à l'optimisation des processus de remboursement de frais.

Situation 6 : Impasse

Client et collaborateur sont insatisfaits comme le montre cet exemple de rendez-vous client :



- ▶ Il s'agit d'une situation critique car le client est mécontent, le collaborateur en a conscience mais n'a pas les moyens de faire mieux. Ce type de situation est à reporter au management afin d'anticiper de futures situations identiques et de trouver des solutions comme par exemple embaucher du renfort temporaire, aménager les horaires pour s'adapter aux horaires des clients...

FORMALISER UN PLAN D' ACTIONS, LE RESTITUER ET LE METTRE EN ŒUVRE

Après la classification des situations client – collaborateurs, il faut définir des actions d'amélioration. Quelques-unes ont été présentées ci-dessus dans les exemples de situation mais la liste est infinie :

- ▶ Optimisation d'un processus
- ▶ Automatisation d'un processus (RPA)
- ▶ Révision des objectifs des collaborateurs
- ▶ Responsabilisation des collaborateurs
- ▶ Révision du parcours client
- ▶ Optimisation du SVI
- ▶ Partage des bonnes pratiques

Les actions doivent être priorisées selon le bénéfice apporté (bénéfice client, bénéfice collaborateurs...) et leur coût de mise en œuvre (délai, nombre d'ETP, achat de licences...).

Les résultats de l'analyse doivent être présentés en toute transparence aux collaborateurs de l'entreprise. C'est un

moyen de les impliquer dans la démarche de qualité et de les valoriser en tant qu'acteurs du changement dans l'entreprise. Certaines actions du plan d'actions les concerneront et leur présenter la genèse du projet jusqu'à l'aboutissement leur donne un cadre dans lequel s'intégrer et du sens à leurs actions.

La phase de cadrage du projet étant terminée, il est temps de mettre en place les différentes actions identifiées dans le plan d'actions.

La première étape consistera à définir l'équipe projet et mettre en place la gouvernance projet. Dans les ateliers planifiés pour définir les modalités de mise en œuvre de chacune des actions, des collaborateurs travaillant au contact du client pourront être conviés pour apporter leur expérience terrain et s'approprier les sujets qui impacteront leur activité dans un avenir proche.

Afin de suivre l'amélioration de la satisfaction client et de la satisfaction collaborateurs, il faudra mettre en place des indicateurs de suivi. L'année suivante, dans l'enquête de satisfaction client, vous pourrez également sonder les clients sur leur ressenti vis-à-vis des nouvelles mesures mises en place. N'oubliez pas de sonder également vos collaborateurs sur le sujet, ils ont probablement des éléments pertinents à apporter.

Maintenant, à vous de jouer !

CONTACT :



Mélissa Freundlich, Consultante Senior

AILANCY, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.



32, rue de Ponthieu
75008 Paris
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60
www.ailancy.com

**NOS PUBLICATIONS / EVENEMENTS RECENTS ET A VENIR
EN LIEN AVEC CETTE NOTE DE CONVICTION :**

