

LA BOÎTE À OUTILS

DE L' **EXPÉRIENCE CLIENT**

Laurence Chabry
Florence Gillet-Goinard
Raphaëlle Jourdan

3^e édition

69

outils
clés en main

+

3

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

Couverture et maquette : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2021, 2023 pour la nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085663-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5 DOSSIER

IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices

EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Répétez-vous le chiffre 0. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

- La technique se résume en cinq questions
- 1. Qui s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33

Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”
— Mark Zuckerberg

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle.

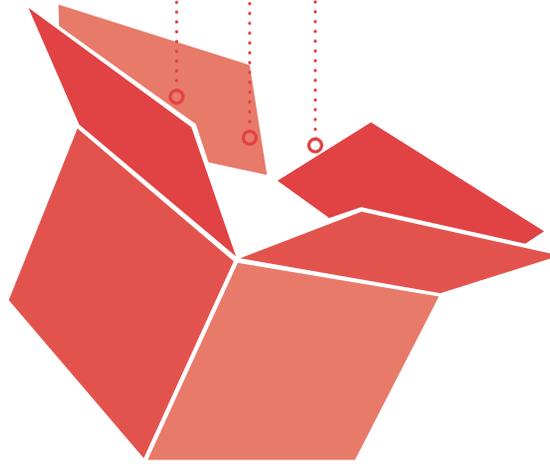
En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on utilise afin de construire son identité, sa renommée visible et sa promotion de façon pertinente et efficace.

À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus développent leur notoriété et travaillent leur image. Il est possible de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Monétisation Fait économiser ou gagner de l'argent	Des offres spéciales, des ventes flash, des cadeaux à partir de achats ou des départs gratuits
Temporité Fait gagner du temps ou respecte l'urgence souhaitée par le client	Une ouverture 24h/24 ou une livraison express

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, *et al.*

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader, 2^e éd.

P. Bêlorgey, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarte, S. Bru

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion

C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Finance d'entreprise, 4^e éd.

C. Selmer

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Bilan de compétences

N. Van Laethem

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, *et al.*

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Onboarding

S. Loureiro

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Plibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 3^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

ENTREPRENEURIAT

Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalouisis

Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, *et al.*

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussais

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsionnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhullier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Remerciements

De la part de Laurence Chabry :

Merci, tout d'abord, à tous nos chers lecteurs.trices et à tous ceux qui, professeurs.res de BTS, d'université et d'écoles de commerce, font connaître cet ouvrage et le recommandent à leurs élèves.

À Odile Marion, notre première éditrice, et à Chloé Schiltz qui prend sa suite chez Dunod et nous a accompagnées tout au long de l'élaboration de cette 3^e édition.

Reconnaissance à mes clients, anciens et nouveaux, aux entreprises et aux organisations œuvrant pour une clientèle et dont l'actualité, les réalisations et les préoccupations témoignent de l'intégration toujours plus grande du concept même d'expérience client.

Enfin, merci à mes fidèles et chères co-auteures, avec qui nous continuons de former, d'édition en édition, ce trio riche des expertises indispensables à notre sujet, et fort de nos confrontations enthousiastes, exigeantes et créatives.

De la part de Florence Gillet-Goinard :

Merci à tous mes clients, mais aussi à tous mes fournisseurs qui m'ont permis de découvrir, au quotidien et dans chacune de leur structure, des pratiques inspirantes. Qu'elles aient été négatives ou positives, elles m'ont donné envie de mieux comprendre ce qui permet de construire une expérience client authentique.

Clin d'œil à mes co-auteures qui me démontrent à chaque réédition que la relation client est une approche variée, qui impose une vision à 360° !

De la part de Raphaëlle Jourdan :

Merci à mes co-auteures pour leur présence, la stimulation collective et la qualité de nos échanges (en cas d'accords comme en cas de désaccords) en pleine période de confinement.

À Frédéric Canevet pour la qualité de ses publications et son bel esprit de partage.

À mes collègues, clients et partenaires professionnels qui m'ont tant appris et m'inspirent au quotidien : Nathalie Bouscasse, Christophe Perilhou, mes anciens collègues de Cegos, de l'ESSEC et de l'EM Lyon, mes chers « compagnons » et « crapauds fous » de France apprenante, etc.

À mes amis.es et à ma famille, en particulier Benoît et mes ados préférés.

Avant-propos

“

Les entreprises mettent en scène une expérience à chaque fois qu'elles engagent leurs clients de façon personnelle et mémorable.

Joseph Pine et James Gilmore

Cette 3^e édition de *La Boîte à outils de l'Expérience Client* propose un contenu actualisé et 12 nouveaux outils pour mettre en œuvre une démarche efficace de management de la relation et de l'expérience client.

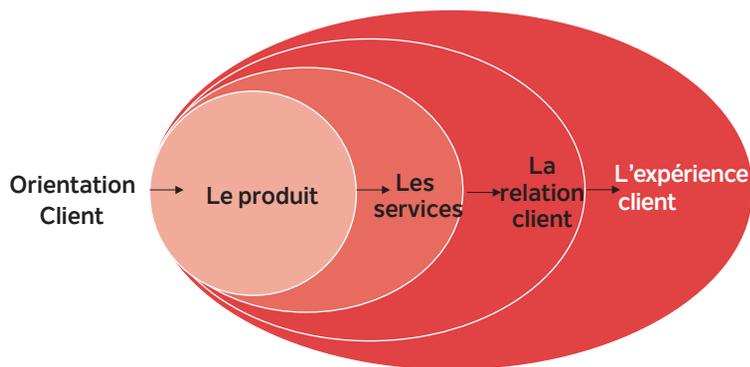
Focus sur l'expérience client

Le management de l'expérience client s'inscrit dans un mouvement qui a vu, dans un contexte concurrentiel toujours plus accru, l'orientation Client succéder à l'orientation Production des entreprises et ce, en plusieurs phases :

- La recherche de Qualité Produit fut d'abord le fait du secteur industriel et installa la notion de cahier des charges et la mise en place de standards de production pour les biens. Pour un enjeu de production à niveau de qualité constant.
- La démarche Qualité de Service a fait s'organiser les entreprises par processus, avec la définition de procédures, de modes opératoires, de standards de service. Objectif : diminuer les coûts de la non-qualité et augmenter la satisfaction.
- Les systèmes de management par la Qualité Totale ont recherché la fidélisation des clients mais aussi la satisfaction des salariés, et ancré la pratique de l'amélioration continue en visant la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.
- Internet, le e-commerce et la digitalisation de l'économie ont créé les conditions pour revisiter l'enjeu de satisfaction client à partir d'une relation omnicanale entre le client et son fournisseur. Les logiciels de gestion de la relation client ont « désiloté » les organisations en permettant à tous les acteurs en contact avec les clients de partager le même niveau d'informations sur le client.

Plus récemment, la notion d'expérience client, théorisée par Pine et Gilmore, élit la dimension émotionnelle et sensorielle d'achat, de service ou d'usage comme facteur clé de fidélisation de la clientèle. En outre, le contexte actuel de crise écologique et solidaire impacte les perceptions des clients qui sont plus vigilants quant aux comportements responsables de leurs fournisseurs.

L'enjeu de cette nouvelle avancée de l'orientation client reste de gagner la préférence durable des clients – gage de croissance – et un bouche à oreilles d'exception – apporteur de nouveaux prospects à moindre coût.



6 dossiers et 69 outils pour générer une expérience client mémorable

La Boîte à outils de l'Expérience Client est fondée sur une vision holistique de la relation et de l'expérience client. L'ambition des auteures est d'apporter aux dirigeants, aux responsables de l'expérience client et à ceux des autres fonctions concernées par ce défi les clés pour développer une expérience client pertinente, enthousiasmante et fidélisatrice. Il est organisé en 6 dossiers :

Dossier 1 : la stratégie de l'expérience client. Pour identifier les cibles clients à privilégier, organiser sa démarche et déterminer les grandes options différenciatrices de l'expérience client.

Dossier 2 : le client au cœur de la démarche. Le recueil, l'écoute et l'analyse de la voix du client permettent plus que jamais d'identifier les clés de sa satisfaction pour choisir les orientations à retenir en matière de service et d'expérience.

Dossier 3 : le « design » et l'amélioration de l'expérience client. 17 outils pour vous aider, en tenant compte des attentes du client, de sa *persona*, du parcours client et de ses moments de vérité, pour concevoir, améliorer et animer une expérience client porteuse de « préférence ».

Dossier 4 : les data et le pilotage de l'expérience client. Pour mesurer les résultats et pour appuyer les décisions sur des indicateurs clés aux différents stades de la démarche de management de l'expérience client.

Dossier 5 : la gestion du client déçu. Loupé, dysfonctionnement, aléa... malgré l'organisation mise en place, le client est parfois déçu par son expérience. Il s'agit de professionnaliser sa façon de rétablir la confiance et de réengager le client.

Dossier 6 : le facteur humain et la culture client. Dans ce dossier, les outils pour que chaque collaborateur et chaque manager soit orienté client, de façon à ce que chacun tienne son rôle dans le challenge collectif qu'implique la préférence client, et pour faire vivre l'humain au cœur de l'expérience client.

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- L'expérience client (outil 1)
- Motivations des clients : ce qui évolue (outil 12)
- Le ROI de la réclamation (outil 48)

Sommaire

	Remerciements	5
	Avant-propos	6
DOSSIER 1	LA STRATÉGIE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT	10
	• <i>Outil 1</i> L'expérience client (CX) (vidéo ▶)	12
	• <i>Outil 2</i> Le modèle APAR	16
	• <i>Outil 3</i> Les leviers de l'orientation client	18
	• <i>Outil 4</i> L'expérience utilisateur (UX)	20
	• <i>Outil 5</i> Le cycle de vie du client	22
	• <i>Outil 6</i> Le client ambassadeur	24
	• <i>Outil 7</i> La pyramide des attitudes	26
	• <i>Outil 8</i> La segmentation client	28
	• <i>Outil 9</i> La relation différenciée	32
	• <i>Outil 10</i> Les 7 P de l'expérience de service	34
DOSSIER 2	LE CLIENT AU CŒUR DE LA DÉMARCHE	36
	• <i>Outil 11</i> Le client-individu	38
	• <i>Outil 12</i> Les besoins types : SPECIFICS (vidéo ▶)	40
	• <i>Outil 13</i> Les attentes relationnelles : CIVILE	42
	• <i>Outil 14</i> Les 6 émotions du client	44
	• <i>Outil 15</i> L'exploration immersive	46
	• <i>Outil 16</i> Le diagramme des attentes	48
	• <i>Outil 17</i> Le diagramme de Kano	50
	• <i>Outil 18</i> Le comité client	52
	• <i>Outil 19</i> Le client co-producteur	54
	• <i>Outil 20</i> La plateforme d'innovation participative	56
DOSSIER 3	LE DESIGN ET L'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT	58
	• <i>Outil 21</i> Le <i>design thinking</i>	60
	• <i>Outil 22</i> Le groupe de travail transversal	62
	• <i>Outil 23</i> La carte d'empathie	66
	• <i>Outil 24</i> La <i>persona</i>	68
	• <i>Outil 25</i> Le parcours client	72
	• <i>Outil 26</i> Les moments de vérité (MOT)	76
	• <i>Outil 27</i> La <i>Customer Journey Map</i> « cible »	80
	• <i>Outil 28</i> Le scénario du pire	84
	• <i>Outil 29</i> Le <i>lean for customer</i>	86
	• <i>Outil 30</i> Le standard de service	88
	• <i>Outil 31</i> Le <i>blueprint</i> de Shostack	90
	• <i>Outil 32</i> La charte d'engagement de service	92
	• <i>Outil 33</i> Les 3 défis de l'omnicanalité	96
	• <i>Outil 34</i> L' <i>inbound marketing</i>	98
	• <i>Outil 35</i> Le <i>social selling</i>	102

- *Outil 36* Le calendrier du marketing sortant (*outbound marketing*) 104
- *Outil 37* Site communautaire : la grille d'orientation 108

DOSSIER 4

LES DATA ET LE PILOTAGE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT 110

- *Outil 38* Le référentiel client unique 112
- *Outil 39* L'observation client : web analytics, *eye-tracking* 114
- *Outil 40* Les remontées clients digitalisées 116
- *Outil 41* L'analyse sémantique automatisée 120
- *Outil 42* Les KPI de l'expérience client 122
- *Outil 43* L'enquête de satisfaction 124
- *Outil 44* Le NPS® ou *Net Promoter Score* 126
- *Outil 45* Le CES® ou *Customer Effort Score* 128
- *Outil 46* Les KPI du service client 130
- *Outil 47* Le client mystère 132
- *Outil 48* L'audit interne (vidéo ) 134
- *Outil 49* Le *mapping* client 136
- *Outil 50* Le tableau de bord du progrès continu 138

DOSSIER 5

LA GESTION DU CLIENT DÉÇU 140

- *Outil 51* Le tableau de bord de la gestion des réclamations 142
- *Outil 52* Le processus réclamations 144
- *Outil 53* La e-réputation 148
- *Outil 54* Réseaux sociaux : le plan de crise 152
- *Outil 55* Le code de conduite face au client mécontent 154
- *Outil 56* La base de données réclamations 156
- *Outil 57* Le Pareto des réclamations 158
- *Outil 58* La grille de compensation 160
- *Outil 59* Le calcul des coûts de réclamations 162

DOSSIER 6

LE FACTEUR HUMAIN ET LA CULTURE CLIENT 164

- *Outil 60* Le blason de l'expérience client 166
- *Outil 61* Les valeurs clés du *front office* 168
- *Outil 62* Le conseiller client « augmenté » 170
- *Outil 63* Les pratiques du manager orienté client 172
- *Outil 64* Les savoirs de la culture client 176
- *Outil 65* Les objectifs orientés client 178
- *Outil 66* Les compétences relationnelles 180
- *Outil 67* Le coaching de compétences 184
- *Outil 68* L'enquête miroir 188
- *Outil 69* Le fauteuil du client 190

Bibliographie 192

1

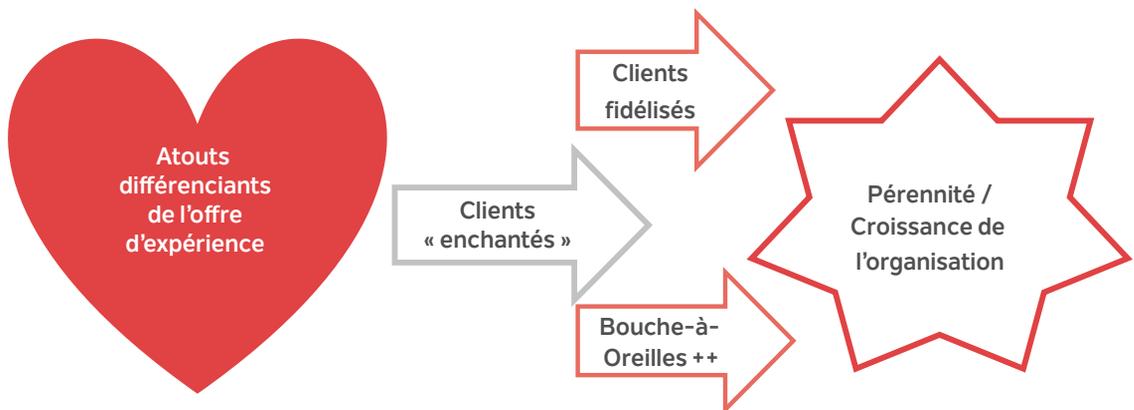
DOSSIER

LA STRATÉGIE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

“

Stratégie : art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but.

Larousse



Mettre en œuvre une stratégie d'expérience client a pour but de produire une **offre d'expérience**, porteuse d'**atouts différenciants** qui généreront des clients « enchantés ». Ces clients, tels des **ambassadeurs**, feront preuve en retour de fidélité et/ou déploieront auprès de leur entourage, physique ou virtuel, un bouche-à-oreille favorable à la génération spontanée de nouveaux clients. Ces marqueurs de succès détermineront en conséquence la pérennité, voire la croissance de l'organisation; car les clients fidélisés achètent aussi plus et plus cher, c'est prouvé. Ainsi, cette stratégie permet de réduire le coût d'acquisition des nouveaux clients, d'augmenter les ventes et de réduire les coûts de non-qualité.

Faire de chaque client un ambassadeur

La fidélisation des clients est un parcours au long cours. L'**engagement** du client dans le renouvellement de ses achats auprès d'une marque, et dans la recommandation de vos produits après de sa communauté, se construit dans le temps. Il est

fondé sur la confiance et l'attachement, issus d'expériences provoquant chez le client des émotions et des opinions positives.

L'offre d'expérience

L'**expérience client** est ce que vit et ce que ressent chaque client avant, pendant et après l'acquisition et l'utilisation d'un bien ou d'un service. Elle se fabrique lors des interactions qu'un client peut vivre avec la marque dans ses différents points de contact avec elle, physiques ou **digitaux**, et de plus en plus « phygitaux ».

Une offre d'expérience est une réponse aux attentes d'une cible identifiée à travers la **segmentation** du portefeuille clients. Elle est aussi cohérente avec le positionnement de la marque et spécifiée à partir des « **7 P** » ou facettes qui la définissent. Son élaboration, sa mise en œuvre et son suivi dans le temps dépendent des acteurs internes. D'où la nécessité de s'appuyer sur les bons **leviers** pour orienter le client et installer en amont les conditions de succès d'une démarche d'expérience client.

Les outils

1	L'expérience client (CX)	12
2	Le modèle APAR	16
3	Les leviers de l'orientation client	18
4	L'expérience utilisateur (UX)	20
5	Le cycle de vie du client	22
6	Le client ambassadeur	24
7	La pyramide des attitudes	26
8	La segmentation client	28
9	La relation différenciée	32
10	Les 7 P de l'expérience de service	34



Outil

1

L'expérience client (CX)

“

Associer la réponse au besoin à une posture authentique et à un vécu mémorable.

En quelques mots

L'**expérience client** (ou CX pour *Customer Experience*) est ce que vit et ce que ressent le client avant, pendant et après l'acquisition et l'utilisation d'un bien ou d'un service. C'est le résultat des interactions vécues avec la marque et mémorisées.

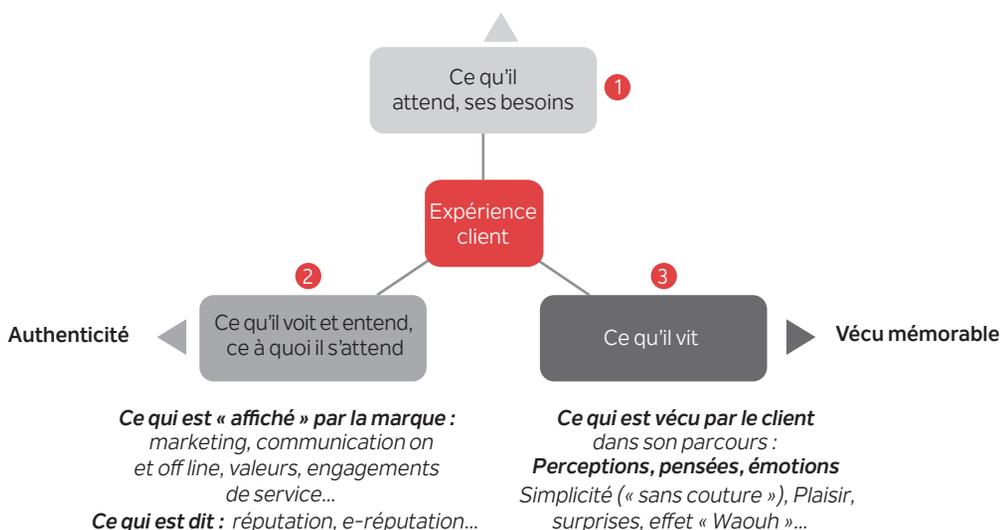
Le client vit une expérience mémorable si l'entreprise adresse ces trois dimensions avec un même souci d'excellence et de cohérence :

- Ce que le client attend de l'entreprise/la marque;
- Ce à quoi il s'attend compte tenu de ce qu'il en a vu, lu ou entendu;
- Ce qu'il vit avec la marque à chaque étape de son parcours.

LES CLÉS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Besoins plus ou moins rationnels
Attentes: qualité produit/service, excellence relationnelle, excellence opérationnelle...

Réponse adaptée



<http://dunod.link/m2f9ou>
Explication de l'expérience client (CX)





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Comment « influencer » sur l'expérience vécue par le client ? Trois dimensions doivent être réunies pour que l'expérience soit vécue positivement : réponse au besoin, authenticité, vécu mémorable. Lorsqu'on lance un « chantier » expérience client au sein d'une entreprise, il faut donc :

- Intégrer et assurer la cohérence de ces trois éléments;
- Dépasser le stade de la seule excellence opérationnelle (centré sur « la réponse pertinente au besoin du client »);
- Construire, sur le parcours client, une « offre d'expérience » singulière, positive, mémorable, en se focalisant sur l'effet produit sur le client en termes de perceptions, pensées, émotions.

Contexte

Sur des marchés saturés d'offres banalisées et d'innovations trop vite copiées, l'expérience client devient le terrain de différenciation de bon nombre d'entreprises. C'est en créant une expérience client remarquable et cohérente avec son positionnement que la marque trouve aujourd'hui un nouvel axe de différenciation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Avant tout, s'assurer de répondre aux besoins et aux attentes principales du client. Il s'agit d'apporter des réponses aux attentes obligatoires et proportionnelles, voire attractives, du client (cf. Outil 17) : identifier ces différents niveaux d'attentes et analyser les retours des enquêtes de satisfaction pour améliorer la qualité de service au besoin. Tant que la réponse apportée n'est pas pertinente, l'expérience perçue sera mémorable... mais au sens négatif du terme!

2. Construire et revendiquer une posture authentique : lister régulièrement promesses et engagements de service communiqués par la marque et les comparer à la réalité, aux *feedbacks* clients, pour éviter les effets de « sur-promesse » dévastateurs pour l'image de marque. Prendre soin de sa e-réputation en étant présent de manière active sur les réseaux sociaux (cf. Outil 53).

3. À partir du recueil de la voix du client (cf. Dossier 2), **définir les composantes de l'expérience** en se focalisant sur l'effet produit.

4. Pour se différencier, **il est souvent possible d'enrichir l'offre d'expériences en « théâtralisant »** le parcours du client et en sollicitant tous les sens du client : environnement sonore (musique), tactile et visuel (design, théâtralisation des lieux de vente et des sites Web, UX Design...). Sur les points de contact physiques (boutique, agence), construire une ambiance olfactive, permettre au client d'expérimenter, de goûter.

Méthodologie et conseils

5. Pour aller encore plus loin, on peut « créer l'événement » en générant de l'enthousiasme auprès du client à l'aide du fameux « effet Waouh » (cf. Outil 26).

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Envisager la notion d'expérience du point de vue du client.**
- ✓ **S'appuyer sur la cohérence globale pour réussir le pari de l'expérience mémorable.**
- ✓ **Parce que les émotions sont au cœur du sujet, les outils classiques de conception d'offres (approches souvent rationnelles) ne sont pas toujours appropriés pour dessiner l'expérience client cible. Nous vous proposons dans le Dossier 3 des outils adaptés (personas, parcours, customer journey map, cible...) pour construire des expériences mémorables.**



Voir aussi outils 17, 26 et 53; dossier 2

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****Effet Waouh... et effet Flop**

Inutile de s'évertuer à inventer des « effets Waouh » si le parcours emprunté par le client est truffé de catastrophes. Le client insatisfait n'est naturellement pas enclin à l'enthousiasme pendant qu'il vit un enfer avec la marque.

Imaginez un client qui vient de prendre un nouveau forfait téléphonique et se fait livrer par la même occasion un nouveau smartphone. Livré à son domicile, l'engin se révèle défaillant. Impossible d'obtenir de l'aide en ligne... Décevant et irritant, n'est-ce pas ? Quelques minutes plus tard, le client se voit chaleureusement remercié par mail de son abonnement et on lui offre l'accès à un tout nouveau service « musique », gratuit de surcroît. Il peut même tester plusieurs extraits musicaux pour identifier son profil de fan... Sauf que, son mobile... Voici un « flop » garanti mémorable et bien mémorisé !

Commencer par éradiquer les catastrophes

L'appareil livré ne fonctionne pas. C'est très dommageable. Mais chacun sait que cela peut arriver... En revanche, si le client n'a pas la possibilité, en deux clics, de trouver une solution alternative ou, *a minima*, un interlocuteur qui fera preuve d'empathie à son égard, la situation devient critique. Le client se sent délaissé, voire trahi. Deux conséquences : déception mémorisée, client devenu critique.

Éviter les effets « Flop » passe d'abord par la maîtrise des outils de l'excellence de service (cf. Outils 28 à 32). C'est aussi identifier, à chaque étape du parcours client (cf. Outils 25 à 27), les dysfonctionnements irritants. Pour cela, vous pourrez vous appuyer sur les remontées clients (cf. Outil 40) et les réclamations (cf. Outils 56 et 57).

Imaginer de nouvelles pistes pour enchainer le client

L'expérience visée est un mélange d'émotions, de surprise et de joie, provoqué par une offre, un geste ou un comportement du vendeur, du commercial, du téléconseiller, qui dépasse les attentes du client. Si l'effet est véritablement « Waouh ! », le client aura même envie d'en parler autour de lui et générera un buzz très positif.

Selon Joseph Pine et James H. Gilmore¹, quatre registres d'expériences peuvent être envisagés en ligne avec le positionnement et les valeurs de la marque. Ce sont :

- les loisirs : le client se divertit pendant l'expérience ;
- l'éducation : le client apprend quelque chose d'utile ou d'intéressant grâce à l'expérience ;
- l'évasion : le client voyage, sort de son quotidien ;
- l'esthétique : le client s'émerveille et se sent valorisé.

Si certaines composantes de l'expérience sont harmonisées et proposées à tous, idéalement, chaque client (ou sa *persona*, cf. Outil 24) doit pouvoir y trouver son bonheur et sentir que l'attention lui est tout particulièrement réservée.

1. PINE B. J. et GILMORE J. H., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, 2011.



« Allo Boutique » de Marionnaud



Source : © Marionnaud, 2020.

La crise sanitaire avec l'épreuve de périodes de confinement/déconfinement incite le groupe Marionnaud à repenser l'expérience client, en tenant compte des contraintes : limitation du nombre de personnes en boutique, fermeture temporaire des boutiques...

Valeurs de la marque : les 3 P, plaisir, proximité et professionnalisme, sont les valeurs historiques de la marque. Auxquelles s'est ajoutée la positivité.

- La nouvelle expérience d'achat est basée sur une palette innovante de services personnalisés, fondés sur un numéro d'appel gratuit, le site web et les vendeurs de l'enseigne. On parle d'expérience « phygitale », c'est-à-dire un mix de relation physique présente ou distante avec l'usage du numérique.
- Les services sont pensés du point de vue des besoins du client (par exemple, acheter pour soi ou pour faire un cadeau, être conseillé) et sous l'angle de vue de ses aspirations (par exemple, un mode de livraison express ou éco-responsable, une privatisation du rendez-vous en boutique, des conseils personnalisés par téléphone ou par vidéo...).
- À l'instar d'autres grandes enseignes, la prise de rendez-vous en magasin pourrait perdurer chez Marionnaud au-delà de la crise sanitaire. Yves

Puget², directeur de la rédaction de LSA, écrit dans son éditorial : « *Et si demain, le commerce était avant tout un lieu de rendez-vous, ou plus précisément de prises de rendez-vous? La question mérite clairement d'être posée. Depuis quelque temps déjà, les consommateurs prennent des rendez-vous en ligne pour disposer ensuite, en magasins ou en ligne, d'un conseiller de vente. L'objectif est clair. Il s'agit d'apporter un véritable service à valeur ajoutée pour les consommateurs (moins d'attente et plus de considération) et d'un service client extrêmement efficace pour les enseignes (fidélisation, information sur les clients et hausse du panier moyen).* »

2. Source : Yves PUGET, « Le temps du rendez-vous », lsa-conso.fr, 23 avril 2020.