



EDITO

Depuis une dizaine d'années, nous assistons à une accélération technologique sans précédent dans l'histoire, rendant possible des services complètement inimaginables au début des années 2000. Cette rupture crée de nouveaux besoins chez les clients, qui finalement prennent de nouvelles habitudes.



Ce changement amène les entreprises à s'adapter en permanence. Il n'y a plus de secteurs d'activité épargnés aujourd'hui. Bon nombre de directions générales sont en perte de repère dans le nouveau monde dans lequel nous sommes entrés. Elles croulent sous les informations de toutes parts. Le champ des

possibles est vaste et le risque d'erreurs stratégiques n'a jamais été aussi élevé.

Aussi, en tant qu'acteur de la relation client et de la performance commerciale depuis plus de 20 ans, WHY Consulting a décidé, à travers cette lettre, de partager les réussites, les opinions ou encore les études ou la littérature qui nous paraissent essentielles, afin d'aider les entreprises à mieux appréhender les évolutions que nous vivons et à y apporter des réponses pertinentes.

Bonne lecture !

Serge Rouvière
Président



Mettez l'expérience des clients sous contrôle sans les harceler

Sous prétexte d'améliorer l'expérience client et la qualité de service, les entreprises ne cessent de solliciter leurs clients. Il n'est plus possible pour un client de porter sa voiture à réviser ou d'acheter un livre sans recevoir un email l'invitant à répondre à un questionnaire en ligne ! Mais se mettent-elles réellement à la place de leurs clients ?

Ces derniers sont sollicités de toutes parts et répondent de moins en moins à ces enquêtes à chaud. Alors que faire pour obtenir un retour d'information riche sans dégrader l'expérience client ?

Utilisez tous les retours client

Le client n'attend pas forcément d'être interrogé pour exprimer sa perception, que celle-ci soit négative ou positive. Il peut, par exemple, le faire lors d'un échange avec son fournisseur, qui doit l'encourager dans cette voie. Il est alors essentiel que cette expression spontanée du client soit captée et capitalisée par l'entreprise.

Donnez la possibilité à son client d'exprimer son point de vue, sans l'obliger à répondre à un questionnaire

La manière dont le client est sollicité est importante. Ne présentez pas cela comme une nécessité mais comme une possibilité d'exprimer son avis s'il le souhaite. C'est le client qui décide. Généralement, il utilise cette possibilité s'il a un reproche à faire à l'entreprise, ou bien lorsqu'il a été très positivement étonné. Si le service est bien sans plus, il ne consacrerait pas de temps à répondre.

Restez très ouvert dans le mode de questionnement et évitez un usage trop systématique des notations

N'imposez pas les thèmes mais donnez réellement la parole au client : "Qu'avez-vous apprécié ?" "Que doit-on améliorer en priorité ?". Avec ce type de question ouverte, le client a le sentiment d'être réellement écouté et de pouvoir s'exprimer librement. Évitez les notations trop systématiques, comme demander une note de recommandation pour calculer le NPS à chaque fois qu'un client achète un produit.

Le retour doit servir la relation avec le client qui a exprimé son avis

Sauf dans les enquêtes d'opinion politique, personne n'a envie d'être traité anonymement. Si un client évoque un sujet d'insatisfaction, il attend une réponse personnalisée. Aussi, le système de pilotage de l'expérience client doit permettre aux managers et aux collaborateurs concernés par le client de réagir d'une manière pertinente et de transformer une réclamation en opportunité de reconquérir le client.



POINT DE VUE

DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT : MYTHES ET REALITES

La « digitalisation » semble être devenue le Graal du management performant de l'entreprise...

Pas une conférence consacrée aux entreprises sans que ce thème ne soit repris. Des études nous alarment même sur le retard français, plus particulièrement des PME françaises (*). Alors qu'en est-il vraiment ? Quels sont les risques réels à ne pas suivre ce mouvement ? A contrario, quels en sont les chausse-trappes (nombreuses) dans lesquelles certaines entreprises tombent ?

Il est certain que les technologies de l'information permettent de proposer de nouveaux services aux clients :

- Une disponibilité 24/7 des informations à jour, qu'elles soient générales (accès à des catalogues d'offres), ou spécifiques (suivi du traitement d'un dossier de sinistre par exemple),
- Un accès permanent à des transactions simples (ouvrir un livret A en ligne par exemple),
- Une capacité à agir sans être devant son ordinateur, grâce aux applications smartphone toujours plus nombreuses...

Des services de base qui deviennent standard

Etre le premier à offrir un service de ce type n'est en soi pas une nécessité absolue. Le vrai sujet est que certains de ces services sont de plus en plus considérés comme appartenant à l'offre standard du marché, un peu comme le fait qu'une climatisation fasse désormais partie de l'équipement de base d'une voiture, alors qu'il s'agissait d'une option coûteuse autrefois.

Donc l'entreprise qui ne peut pas fournir cette offre standard est vouée à rencontrer des difficultés. En BtoB, certains clients ne comprennent pas qu'ils ne puissent pas bénéficier des mêmes services en ligne de la part de leurs fournisseurs professionnels que ceux proposés par leurs fournisseurs personnels.

Un moyen de proposer des innovations en rupture

Au-delà de ces services « simples » qu'il faut être de plus en plus capable de fournir, les technologies de l'information permettent de proposer des services innovants de rupture qui peuvent potentiellement bouleverser tous les secteurs d'activité.

Citons 2 exemples :

- Il y a une quinzaine d'années, un groupe hôtelier de taille mondiale a créé un outil en ligne permettant de réserver l'un de ses hôtels, n'importe où dans le monde. C'était louable, mais l'idée n'a pas été poussée suffisamment loin... Quelques années plus tard, la société néerlandaise Booking.com, sans posséder aucun hôtel en propre, a proposé un outil de réservation en ligne donnant accès à quasiment l'ensemble de l'offre mondiale. Les clients ont rapidement délaissé le service de réservation du groupe hôtelier pour lui préférer celui de son nouveau concurrent.
- Dans le monde du recyclage des déchets industriels, un nouvel acteur se prépare à offrir en ligne une vision de l'ensemble des offres de recyclage du marché et se

proposera de conseiller les entreprises sur les meilleures filières du moment pour répondre à leurs besoins spécifiques. Les acteurs traditionnels du recyclage risquent de perdre la relation directe avec leurs clients au profit de ce nouvel intermédiaire, ainsi que de précieux points de marge. Ce risque existe dans tous les secteurs quasiment sans exception.

L'humain garde toujours un rôle clé dans la relation client

A contrario, la digitalisation de la relation est trop souvent le prétexte à des réductions de coût, et n'est pas suffisamment appréhendée du point de vue de l'intérêt du client final. Ainsi, quand le client souhaite échanger sur un sujet important pour lui avec un interlocuteur qui va prendre le temps de l'écouter et de le conseiller, il a de plus en plus de mal à le faire.

Il est confronté trop souvent à un « mur numérique », qui peut

remettre en cause toute sa perception sur le fournisseur ou prestataire. Ce « mur numérique » est très commun parmi les grands services internet. Amazon est loin de mettre en avant les moyens de contacter son service client !

Le monde bancaire traditionnel, dans un contexte de réduction de ses marges et face à la concurrence grandissante des banques en ligne, a trouvé dans la digitalisation de la relation certes un moyen de répondre aux attentes des clients n'ayant plus le temps et la nécessité de se déplacer en agence, mais aussi un moyen de réduire le nombre d'agences et de conseillers au-delà de la stricte nécessité amenée par le changement de comportement de ses clients. Une grande partie de la clientèle traditionnelle, attachée à la relation de confiance qu'elle entretenait avec les conseillers, peut se retrouver frustrée. Par ailleurs, les services en ligne offerts sont généralement moins performants et disponibles que ceux proposés par les banques en ligne, créées nativement pour répondre aux attentes des clients qui veulent gérer leurs comptes à distance et qui sont moins demandeurs de conseil.

En résumé, il y a dans la digitalisation de l'économie des enjeux considérables : opportunités de fournir de nouveaux services qui deviennent très vite des standards, possibilité de se repositionner sur son marché afin d'offrir davantage de valeur. Mais la digitalisation utilisée comme simple outil de productivité peut conduire à des résultats qui vont à l'encontre de ceux espérés, si l'humain ne reste pas présent lors de certains moments clés de la relation client.

« La digitalisation de la relation est trop souvent le prétexte à des réductions de coût et n'est pas appréhendée du point de vue de l'intérêt du client final. »

(*) Rapport Deloitte 2017 sur la digitalisation des entreprises, commandé par Facebook, intitulé « Économie numérique : le digital, une opportunité pour les PME françaises ».



Guillaume Héraud
Head of Marketing
Société Générale
Securities Services

BONNES PRATIQUES

ETUDE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

Pourquoi et comment conduire une étude prospective stratégique ?
Et pour quel bénéfice ?

Entretien avec Guillaume HERAUD, Head of Marketing,
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

WHY : Bonjour Guillaume Héraud. Société Générale Securities Services a mené début 2018 une grande consultation stratégique auprès des acteurs du marché de la gestion d'actifs en s'appuyant sur la démarche WHY Consulting. Pouvez-vous nous expliquer les objectifs et les modalités de cette démarche ?

Guillaume Héraud : Selon une étude réalisée en 2018, 70 % des dirigeants d'entreprises du secteur de la gestion d'actifs et de fortune dans le monde pensent que l'évolution des technologies aura un effet disruptif sur leur marché au cours des cinq prochaines années.

La forte accélération des changements devient une évidence pour quiconque s'intéresse au secteur de la gestion d'actifs. Aussi, pour Société Générale Securities Services, l'un des tous premiers acteurs sur ce marché en Europe, plusieurs questions se posaient : Quelles sont les priorités stratégiques des acteurs de la gestion ? Comment aider nos clients à anticiper et gérer la nécessaire transformation ? Comment nous préparer nous-mêmes à ces transformations ?

Afin d'obtenir une vision collective de ces tendances, de leur ampleur et des menaces et des opportunités qui s'y rapportent, SGSS a décidé de mener une consultation stratégique dans toute l'Europe, dénommée "Taking the Long View" (Regardons à long terme).

Cette consultation a permis de recueillir les avis d'une centaine de cadres dirigeants au cours d'entretiens à la fois très ouverts et structurés, menés en tête à tête par les directeurs de SGSS. Leurs principaux défis et attentes ont été abordés autour de quatre thèmes spécifiques : l'évolution du contexte global, leur environnement business, leur stratégie opérationnelle et les enjeux face aux nouvelles technologies.

“ L'enquête menée auprès d'un panel de cadres dirigeants nous a permis de redessiner les grands axes de notre stratégie moyen-long terme. ”

WHY : Au-delà des enseignements sur les évolutions stratégiques de votre marché, qu'avez-vous retenu de cette démarche ?

Guillaume Héraud : Au final, je retiens 3 éléments très positifs de cette démarche menée avec WHY Consulting.

L'intérêt des clients pour la démarche. Les clients ont participé avec enthousiasme aux entretiens, comprenant non seulement l'intérêt pour SGSS de mieux connaître son marché et ses clients, mais appréciant aussi une démarche de partage de réflexion sur leurs propres enjeux et les stratégies de l'industrie. La totalité des clients interrogés s'est d'ailleurs déclarée intéressée par obtenir une vision des enseignements tirés de la démarche.

Un exercice d'alignement interne. En allant chercher par nous-mêmes les insights stratégiques auprès de notre marché, nous avons pu faire converger les visions des uns et des autres sur un certain nombre de priorités et d'enjeux. La voix du client a joué ici son rôle d'arbitre légitime.

Une formidable action commerciale pour SGSS. La démarche "Taking the long view" nous a donné une opportunité supplémentaire de nous mettre à l'écoute de nos clients, notamment sur des sujets touchant à leur stratégie. D'abord, le simple fait de proposer cette discussion à nos clients positionne encore plus fortement SGSS comme partenaire de leurs enjeux business et de leur développement. D'autre part, il est évident que ces entretiens entre décideurs sont une mine d'opportunités commerciales au niveau de chaque entreprise interrogée. Et enfin, nous nous étions engagés auprès des personnes interrogées à leur restituer une synthèse précise de cette démarche. Ces restitutions, que nous avons étendues plus largement auprès de l'ensemble du marché sous forme d'un livre blanc et d'une tournée dans les capitales européennes, ont été de nouveau une occasion de rencontrer nos clients et prospects, et de positionner SGSS comme un acteur qui apporte de la valeur.

WHY : Merci Guillaume Héraud pour votre témoignage.

Une présentation de cette démarche et le livre blanc sont disponibles sur le site internet de SGSS
(Présentation de la démarche : <https://tinyurl.com/yc6n8g6q> ; Livre blanc : <https://tinyurl.com/yd6pbpb6>)

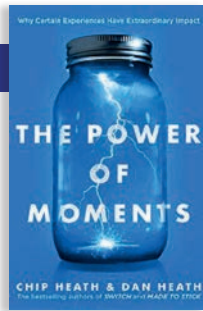
**ÉTUDE PROSPECTIVE
STRATÉGIQUE
les objectifs
de la démarche**



OUVRAGE

THE POWER OF MOMENTS

Chip & Dan HEATH - 2018



“Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact”

Chip and Dan Heath sont des auteurs à succès. Après « Switch » qui nous apprend comment conduire le changement et « Made to Stick » qui explique comment communiquer efficacement, leur nouveau livre « The Power of Moments » est riche d'enseignements et d'outils utilisables au quotidien dans son environnement professionnel et personnel.

Ils proposent de nombreuses pistes pour optimiser l'expérience Client. **Plutôt que de tenter d'améliorer le moindre détail d'un parcours client, ne vaut-il pas mieux se concentrer sur quelques moments qui deviendront inoubliables ?** Intéressant ! Mais comment créer ces moments qui souvent résultent de circonstances aléatoires ou d'habitudes culturelles ?

Les auteurs nous démontrent que 3 situations méritent notre attention : **les transitions, les jalons et les échecs.** Les transitions doivent être soulignées, les jalons fêtés et les échecs transformés en succès. Toutes les entreprises exemplaires en service client sont des maîtres pour transformer un échec en succès. Les auteurs développent de nombreux cas pratiques : améliorer l'expérience client dans la Banque de détail ou « désiloter » une organisation par exemple.

Ils nous apprennent que ces moments sont dominés par **4 éléments : élévation, « insight », fierté et relations humaines.**

Créer des moments d'élévation est fondamental pour générer de l'enchantement client. Les moments « insight » sont ceux qui aideront à une prise de conscience qui est si utile pour conduire une transformation. Créer des moments de fierté offre l'opportunité de motiver son personnel ou soi-même pour atteindre plus facilement ses objectifs. Créer des moments de relation favorise une ambition collective et facilite le changement.

Les auteurs citent une étude de Forrester : *Imaginez que vos clients vous aient notés sur une échelle de 1 à 7. Si vous avez le choix entre un Plan A améliorant les mauvaises notes (Passer les notes entre 1 et 3 au niveau 4) ou un plan B améliorant les bonnes notes (notes 3 à 6 au niveau 7), que faites-vous ? Le résultat de l'étude montre que 80% du budget est consacré à l'amélioration des plus mauvaises notes. Cependant, Forrester a montré que les clients positifs dépensent plus que les clients négatifs et qu'ils sont en général plus nombreux sur ce segment. Au total, vous pouvez gagner 9 fois plus en concentrant vos efforts et votre budget sur les plus positifs. Attention aux biais cognitifs !*

“While human lives are endlessly variable, our most memorable positive moments are determined by 4 elements: elevation, insight, pride and connection.”

why-consulting.com



WHY Consulting : 8 rue Pasquier - 75008 PARIS - Tél : + 33 (0)1 40 07 40 40 • 1 allée Claude Debussy 69130 ECULLY - Tél : + 33 (0)4 72 18 96 00

CHIFFRES CLÉS

THE CUSTOMER EXPERIENCE TIPPING POINT

Le sondage exclusif conduit par IPSOS pour la société Medallia, auprès de 8000 consommateurs aux Etats Unis, au Royaume Uni, en Allemagne et en France apporte des éclairages intéressants sur la relation client. La frontière entre le BtoC et le BtoB étant plus ténue qu'auparavant, ces résultats semblent transposables aux relations inter-entreprises.

64%

Des répondants disent avoir évité une marque en raison d'une mauvaise expérience sur l'année antérieure.

D'une manière générale, l'expérience client vécue par soi-même ou par des proches compte davantage que les promesses de la marque. Dès 2008, l'étude de WHY Consulting montrait que 70 % des ruptures de la relation commerciale étaient dues à une relation insatisfaisante, le prix ne représentait que 5% des causes réelles de rupture.

73%

Des consommateurs sont prêts à changer de fournisseur pour celui qui offre une meilleure expérience.

Les clients réagissent vite et peuvent rapidement changer de fournisseur au profit de celui qui offre une meilleure expérience, ou bien pénaliser celui qui procure une expérience en dessous des attentes. L'amélioration de la relation et de l'expérience client est bien un investissement différenciant et rentable, puisqu'il permet de vendre (un peu) plus cher que la concurrence.

36%

Des clients français indiquent avoir des attentes plus fortes qu'il y a 2 ans en termes d'expérience client.

Les exigences des clients évoluent au rythme des nouveaux services auxquels ils accèdent. Un service qui fait gagner du temps, de l'argent au client, devient vite un standard et oblige l'ensemble des acteurs du secteur à s'aligner s'ils ne veulent pas sortir de leur marché.

36%

Des clients interrogés déclarent avoir boycotté une marque en raison d'un problème sans rapport direct avec ses produits ou services.

Les clients n'attendent plus seulement un service à la hauteur, mais jugent également l'entreprise à son éthique : que fait-elle pour protéger l'environnement ? Paie-t-elle ses impôts en France ? Quel est son engagement sociétal ?

Accès à l'étude : <https://go.medallia.com/CX-Tipping-Point-FR-TYP.html>

WHY CONSULTING **Insights**
DE L'IDÉE À L'ACTION

Directeur de la publication : Serge Rouvière
Conception & réalisation : ETHIK & TAKTIK
Pour toutes remarques et suggestions : contact@why-consulting.com

N°1 • 01/19