



Table des matières

Avant-propos	XV
Préface	XVII
Introduction	XXI

PARTIE I

LES ENJEUX

1

Chapitre 1

Les enjeux de l'expérience client

3

1. Une nouvelle ère du développement économique 3
 - 1.1. La digitalisation de l'économie 3
 - 1.2. L'évolution vers le serviciel 6
2. Les ruptures stratégiques 8
 - 2.1. Perte de contrôle de l'environnement concurrentiel 8
 - 2.2. Perte de contrôle des clients 9
3. La réponse de l'expérience client 11

Chapitre 2

Définition de concepts clés

13

1. Relation client et expérience client 13
 - 1.1. La relation client 13
 - 1.2. L'expérience client 14
2. Parcours client et processus 15
 - 2.1. Parcours client 15
 - 2.2. Processus 15
3. *Persona* et segmentation 16
 - 3.1. *Persona* 16
 - 3.2. Segmentation 17

Chapitre 3

Brève histoire du management de l'expérience client et de ses indicateurs	19
1. La relation à distance au téléphone et la satisfaction	19
1.1. Le développement de la relation à distance et de la mesure de satisfaction	19
1.2. Les limites de la mesure de la satisfaction	22
2. L'émergence d'Internet et la domination du multicanal en libre-service	24
2.1. Du multicanal à la confusion des canaux	25
2.2. Vers un multicanal mieux piloté par les entreprises	26
3. La prise du pouvoir des clients et le développement du NPS	27
3.1. L'apparition du NPS	27
3.2. Le NPS : le nouvel indicateur de satisfaction ?	30
4. L'omnicanal et le développement du CES	31
4.1. Le <i>Customer Effort Score</i> , dernier né des indicateurs d'expérience client	31
4.2. Succès et premières limites du CES	32
5. La nécessité d'un management de l'expérience client	34
Pour aller plus loin	35

PARTIE II

LES NOUVEAUX BESOINS CLIENT 37

Chapitre 4

Le digital et la genèse des nouveaux besoins	39
1. Le nouvel espace social digital	39
1.1. Le nouveau village mondial des utilisateurs	39
1.2. Quelle place pour les entreprises au sein de ce nouvel espace ?	42
2. La genèse des nouveaux besoins	44
2.1. L'usage personnel du digital	44
2.2. À la recherche de nouvelles pépites	45

Chapitre 5

Les nouveaux besoins	49
1. Le besoin d'immédiateté	49
1.1. Un nouveau mode de fonctionnement ancré socialement	49
1.2. Un défi pour les entreprises	50
2. Le besoin de partage	51
2.1. L'explosion du besoin de partage	51
2.2. Le partage : une opportunité et des risques pour les entreprises	52
3. Le besoin d'hyperconnexion	53
3.1. Hyperconnexion et continuité	53
3.2. Hyperconnexion et addiction	54
3.3. L'enjeu pour les entreprises : nourrir la conversation !	55

4.	Le besoin de divertissement	56
4.1.	Le divertissement partout et tout le temps	56
4.2.	Le divertissement, un levier marketing	57
5.	Le besoin d'anonymat	58
5.1.	La crainte de Big Brother	58
5.2.	Le besoin de confiance	59
6.	De nouvelles logiques d'usage	60

Chapitre 6

Les utilisateurs <i>mainstream</i>	63	
1.	Les enjeux de la massification des usages	63
2.	Les modèles d'adoption du digital	64
3.	Qui sont les utilisateurs <i>mainstream</i>	65
3.1.	Les motivations à l'usage	66
3.2.	La digitalisation de l'organisation personnelle	66
3.3.	L'implication dans les réseaux sociaux	66
3.4.	Les modes d'apprentissage	67
3.5.	Le rapport vie digitale/vie réelle	67
4.	Comment plaire aux <i>mainstreams</i>	68
4.1.	Le paradoxe de l'innovation digitale	68
4.2.	La barrière invisible des connectés	68
4.3.	La pédagogie du bénéfice	69
4.4.	La boucle de retour vers le réel	69
4.5.	Les réassurances	70
5.	Une vue de synthèse des nouveaux besoins	72
5.1.	Pourquoi les nouveaux besoins concernent aussi les <i>mainstreams</i> ?	72
5.2.	Une adhésion <i>mainstream</i> à nuancer selon chaque nouveau besoin	72
5.3.	La grande hétérogénéité des utilisateurs du digital	73

Chapitre 7

Une vision prospective : la musique, laboratoire social du digital	75	
1.	La difficulté d'une vision prospective	75
2.	La musique, terrain d'expérimentation des nouvelles pratiques digitales	76
2.1.	La musique invente la mobilité	76
2.2.	La musique invente la gratuité	76
2.3.	La musique invente le réseau social communautaire	77
3.	L'observation des usages dans le domaine musical	78
3.1.	L'écoute : l'immersion musicale	78
3.2.	L'offre musicale : une abondance incroyable	79
3.3.	Le partage : le supplément d'âme de la musique	79
3.4.	La production et l'apprentissage de la musique : la révolution cachée	79
3.5.	Les concerts : la frontière du numérique	80

4.	Le monde de demain selon la musique	80
4.1.	« Tous producteurs ! »	80
4.2.	Le développement du social business et la fragmentation des réseaux sociaux	81
4.3.	Le partage et l'affaiblissement des marques	82
4.4.	L'expérience digitale immersive et l'essor du cloud	82
4.5.	La nouvelle frontière du numérique : l'expérience émotionnelle et le retour du lieu physique	83
	Pour aller plus loin	84

PARTIE III

LE MARKETING MIX DE L'EXPÉRIENCE CLIENT 87

Chapitre 8

La nature de l'expérience client 89

1.	La notion d'expérience	89
2.	Le lien et la transsubstantiation	90
2.1.	La rationalité, l'émotion et les valeurs, trois axes de développement de l'expérience client	90
2.2.	Le seuil critique	92
2.3.	Le lien symbolique	92
2.4.	Le principe des piliers complémentaires	93
3.	Les théâtres de l'expérience client	94
3.1.	La relation « one to one » et l'humanisation de l'expérience	94
3.2.	Le magasin et la « théâtralisation » de l'expérience	94
3.3.	Le digital et les parcours gagnants	95

Chapitre 9

Le marketing mix de l'expérience client 97

1.	La promesse	97
2.	Les postures	98
2.1.	Les types de posture	99
2.2.	Les questions à se poser pour définir les bonnes postures	99
2.3.	L'efficacité des postures pour les entreprises	101
3.	Les parcours	102
4.	Marketing mix et <i>persona</i>	104

Chapitre 10

L'équilibrage de l'expérience client 107

1.	Le choix de l'intensité relationnelle	107
1.1.	La surintensité et les rendements décroissants de la pression commerciale	108
1.2.	La sous-intensité et les jachères relationnelles	108
1.3.	La gestion dynamique de l'intensité relationnelle	109
1.4.	L'intensité et la pertinence relationnelle : suivre le cycle long du client	110

2.	Le choix du type de relation : autonome, assistée, communautaire	110
2.1.	Du libre-service à la directivité	111
2.2.	Le modèle économique de la relation client	111
2.3.	L'ajustement entre la demande et l'offre d'expertise	112
2.4.	Parcours pédagogiques et cercle vertueux de la qualité	113
3.	Le choix du niveau de services	114
3.1.	Expérience client et service : le continuum de l'offre de service	114
3.2.	Services payants – services offerts ?	115
3.3.	Service et personnalisation	116
3.4.	Service et client autonome	116

Chapitre 11

Le pilotage de l'expérience client	119	
1.	Les indicateurs de pilotage	119
2.	Les indicateurs et le pilotage transverse de l'entreprise	121
3.	Le pilotage en temps réel de l'expérience client	122

Chapitre 12

Les parcours client ou l'orchestration de l'expérience	125	
1.	Pourquoi est-ce important d'analyser les parcours client ?	125
1.1.	L'importance des parcours client	125
1.2.	Parcours imposés ou parcours libres	125
1.3.	Des parcours différents selon les clients	126
1.4.	La « digitalisation » des parcours	126
2.	Les outils d'analyse des parcours client	126
2.1.	Les activités et les besoins sous-jacents	127
2.2.	Le temps et le lieu	128
2.3.	Le terminal (le <i>device</i>)	129
2.4.	Les canaux	130
2.5.	La perception client	132
3.	Cartographie : la méthode des parcours cycle de vie	133
3.1.	Cartographie par les parcours cycle de vie client	133
3.2.	Les bonnes questions face à une cartographie des parcours client	134
4.	Cartographie : la méthode des macroparcours	135
5.	Les attentes relationnelles et le choix des canaux	136
5.1.	Les préférences en termes de canaux : la notion de situation	136
5.2.	Le libre-service des canaux : une demande client ?	138
6.	L'organisation interne dans la gestion des canaux	140
7.	La cartographie des parcours pour améliorer les processus	141
8.	Qu'est-ce qu'un parcours client réussi ?	142
8.1.	La simplicité	142
8.2.	La prévisibilité	143

8.3.	La gestion de l'attente	143
8.4.	La fluidité	145
8.5.	La cohérence des canaux	145
9.	Les métaparours : une typologie de l'expérience client	146
	Pour aller plus loin	148

PARTIE IV

LES MUTATIONS

151

Chapitre 13

Les mobiles et les objets connectés

153

1.	La rupture mobile	153
1.1.	Les nouvelles capacités des mobiles	153
1.2.	La nouvelle ère de la digitalisation cognitive	156
1.3.	Et demain, les objets connectés	157
2.	Les nouvelles expériences client mobiles	158
2.1.	Le <i>servicing</i>	158
2.2.	L'assistant personnel	162
2.3.	La mise en contact	164
2.4.	La visite en magasin	166
2.5.	La refonte du processus de relation client	170
3.	Expérience client et stratégie mobile	172
3.1.	Les différentes stratégies mobiles	172
3.2.	L'enjeu des mobiles	173

Chapitre 14

L'expérience communautaire

175

1.	Une nouvelle conception de l'expérience client	175
2.	Les nouvelles expériences client communautaires	176
2.1.	Les communautés de marques	176
2.2.	Les communautés affinitaires	177
2.3.	Les communautés relationnelles	179
3.	Les enjeux de l'expérience communautaire	180
3.1.	Un enjeu de contrôle	180
3.2.	Un enjeu de modèle économique	181
3.3.	Un enjeu de désintermédiation de la relation	182

Chapitre 15

La connaissance client

183

1.	La rupture des données client	183
1.1.	L'explosion des données de connaissance client	183
1.2.	Une rupture technologique dans la capacité d'utilisation de ses données	186

1.3.	Une nouvelle ère de connaissance du client	188
1.4.	L'attitude ambiguë des clients face à l'utilisation de leurs données personnelles	190
2.	Les nouvelles expériences client de personnalisation	191
2.1.	L'extension de l'expérience client : de la vente de produits à leur usage	191
2.2.	La personnalisation prédictive	192
2.3.	Le pilotage des ressources de l'entreprise	195
3.	Les stratégies de connaissance client	196
3.1.	Les questions de principe	196
3.2.	Les stratégies de connaissance client	197
	Pour aller plus loin	199

PARTIE V

LES STRATÉGIES D'EXPÉRIENCE CLIENT 201

Chapitre 16

Trois stratégies d'expérience client gagnantes 203

1.	La stratégie d'élection	203
1.1.	Le <i>persona</i> cible de la stratégie	203
1.2.	Les critères d'excellence de l'expérience	204
1.3.	Les ressources des parcours	205
1.4.	Exemples de stratégie d'élection	205
2.	La stratégie d'engagement	208
2.1.	Le <i>persona</i>	208
2.2.	Les critères d'excellence de l'expérience	208
2.3.	Les ressources des parcours	209
2.4.	Exemples de stratégies d'engagement	210
3.	La stratégie expérientielle	212
3.1.	Le <i>persona</i>	212
3.2.	Les critères d'excellence de l'expérience	213
3.3.	Les ressources des parcours	214

Chapitre 17

Stratégies d'expérience client et modèle économique 217

1.	Expérience client et <i>low cost</i>	217
2.	Expérience client et luxe	219
2.1.	Le positionnement du luxe : une certaine inaccessibilité	220
2.2.	Les codes de service du luxe ne sont pas universels	221
2.3.	L'équation économique du luxe n'est pas transposable	222
3.	Les cohérences stratégiques	222

Chapitre 18

Le choix de l'expérience client 225

1. Miser sur l'expérience client ? 225
 - 1.1. L'expérience client : élément secondaire de la stratégie 225
 - 1.2. D'autres stratégies 225
2. Les exigences d'une stratégie d'expérience client 226

Chapitre 19

Stratégie de mise en œuvre 227

1. La barrière de l'expérience client 227
 - 1.1. Les hommes : de la difficulté de diffuser une culture orientée client 228
 - 1.2. Les outils 229
 - 1.3. La volonté stratégique 229
2. Le diagnostic de mise en œuvre 230
3. Les maladies infantiles de l'expérience client 231
 - 3.1. La maladie « incantatoire » 232
 - 3.2. La maladie « accessoire » 232
 - 3.3. La maladie du « faire semblant » 233

Chapitre 20

Les grands programmes de mise en œuvre de l'expérience 235

1. Les chantiers de culture orientée client 235
 - 1.1. Quel rôle dans l'expérience client ? 235
 - 1.2. Les contenus clés de chantiers de culture client 236
 - 1.3. Quelques clés de réussite 237
2. Les chantiers de signature relationnelle 238
 - 2.1. Quel rôle dans l'expérience client ? 239
 - 2.2. Les contenus clés des chantiers de signature relationnelle 239
 - 2.3. Quelques clés de réussite 240
3. Les chantiers d'excellence opérationnelle 241
 - 3.1. Quel rôle dans l'expérience client ? 241
 - 3.2. Les contenus clés des chantiers d'excellence opérationnelle 242
 - 3.3. Quelques clés de réussite 244
4. Les chantiers de refonte outils SI du domaine client 244
 - 4.1. Quel rôle dans l'expérience client ? 244
 - 4.2. Les contenus clés de chantiers d'excellence opérationnelle 244
 - 4.3. Quelques clés de réussite 245

Chapitre 21

La gouvernance de l'expérience client	247
1. La nouvelle gouvernance de l'expérience client	247
2. Les critères d'une organisation orientée client	248
2.1. Le partage de convictions communes	248
2.2. La transversalité des projets	248
2.3. L'ouverture et la prise en compte des retours client	249
2.4. La mobilisation de l'ensemble des collaborateurs	249
2.5. Le partage d'indicateurs clés	250
Pour aller plus loin	250

ANNEXES

ÉTUDES DE CAS	251
----------------------	-----

Chapitre 22

Étude de cas 1 – La relation client communautaire	253
1. Présentation du cas (fictif)	253
2. Éléments disponibles	254

Chapitre 23

Étude de cas 2 – L'offre mobile	257
1. Présentation du cas (fictif)	257
2. Éléments disponibles	258

Index	263
--------------	-----