

Dans un an, vous vous direz, peut-être,
que vous auriez dû opter pour la centricité client !

16 LEVIERS À ACTIONNER POUR SURVIVRE À LA CRISE ET ANTICIPER LA PROCHAINE

La lame de fond

On a beau nous affirmer que la crise est moins grave que ce à quoi nous nous attendions et que nous avons échappé au pire scénario grâce à « l'activisme » de l'État et à une relative relance de la consommation dans quelques secteurs, certains d'entre vous ont du mal à y croire !

Une remontée graduelle et incomplète de l'activité est en train de se passer, mais elle va placer les entreprises dans une situation encore difficile, car il faudra bien rembourser les dettes d'ici 2022.

La crise de la Covid-19 aurait transformé 16% des entreprises en « zombies » toujours en vie grâce aux aides de l'État (PGE), mais trop endettées pour investir et croître, selon la Banque de France.

Certes, 68% des entreprises restent prudentes. Elles gardent ces aides comme réserve de trésorerie. Elles souhaitent éviter tout investissement qui engendrait un trop gros décalage entre dépenses et ROI, malgré les conséquences possibles : notamment, les risques potentiels de fragilité de leur business à moyen et long terme. (...)

Par Lidia Boutaghane de ClientauCoeur.com

16 leviers à actionner pour survivre à la crise et anticiper la prochaine

(...) Les aides de l'État ont également gelé le processus habituel de défaillances. Cela donne une impression que cela ne va pas si mal... D'autant que le chiffre d'affaires des TPE, PME – PMI n'aurait baissé que de 8,4% en 2020, selon l'Ordre des Experts-Comptables.

Certains secteurs d'activité auront du mal à rattraper l'activité perdue durant 2020 et 2021, en termes de chiffre d'affaires, de marge et de trésorerie.

Alors, vous êtes plutôt catastrophiste ou circonspect ?

Dans tous les cas, vous stressez, peut-être, parce que votre entreprise est concernée ou pourrait l'être. Vous vous dites qu'il faut aller à l'essentiel : aller à la chasse au cash, sacrifier ou reporter les dépenses qui sont non essentielles. Quitte à laisser tomber des projets stratégiques en cours (croissance externe, relation client, transformation digitale, innovations de produits, etc.) !

Mais cela signifie, peut-être, perdre en différenciation sur le marché, subir le risque concurrentiel et donc retarder la reprise ou expérimenter une reprise fragile...

La crise a peut-être eu pour conséquence sur votre business la réduction significative du taux de transformation de prospects en clients. Vous êtes angoissé sur son effet négatif sur la relance post-crise de votre activité ;

Ou si vous êtes dans le B2C, vous vous demandez comment faire face à un repli de la consommation des ménages – frileux dans la conjoncture actuelle – malgré une épargne forcée par le [quasi] confinement de 2021 en plus des deux confinements de 2020.

Vous vous dites, qu'il n'y a pas d'autres solutions que de lancer à fond la prospection commerciale et des campagnes marketing pour gagner du prospect et des nouveaux clients.

Top 6 des priorités commerciales pour 2021



¹ Source : Hubspot, décembre 2020

L'ARTICLE EN UN COUP D'ŒIL !

1. La lame de fond

2. Les enjeux pour votre business

3. Pourquoi viser la Centricité Client plutôt que l'Expérience Client ?

Qu'est-ce que l'expérience client ?

Les avantages de la centricité client

À propos du concept « antifragile » de Nassim Nicholas Taleb

4 raisons pour choisir la centricité client comme moyen d'aller chercher du cash

Des preuves avec 3 exemples

4. La solution pour garantir la pérennité de votre entreprise : la centricité client

5. Seize Conseils pour commencer :

6 conseils simples, si vous débutez en Centricité Client

10 bons conseils si vous collectez déjà de la connaissance client (par ex. études de satisfaction)



Vous vous demandez, peut-être, comment sortir de ce marasme, sans licencier, sans perdre d'argent et en évitant, à tout prix, le risque client (les impayés domestiques et internationaux).

‘ **Rassurez-vous, il existe des solutions** éprouvées par d'autres entreprises qui permettent de rendre votre activité durable (au sens pérenne) et votre entreprise antifrangible (solide). ’

Les enjeux pour votre business

Parmi les solutions possibles pour faire face à cette lame de fond, il y a la centricité client et ses deux principaux moyens : la culture client et l'expérience client.

Une entreprise centrée client est une entreprise qui :

- Infuse la culture du client en interne et chez ses partenaires ;
- Collecte de la connaissance client ;
- Tient compte de cette connaissance pour concevoir et mettre en œuvre des expériences mémorables ;
- Mesure les résultats et ROI (Retour sur Investissement) de ses efforts et les partage en interne.

‘ Pour cela, elle doit au préalable concevoir une vision et une stratégie. Puis, en gagnant en maturité, elle peut déployer ses programmes de culture client et d'expérience client en mettant en place une gouvernance fondée sur la centricité client, à l'échelle de toute l'entreprise. ’

Pourquoi viser la centricité client plutôt que l'expérience client ?

La centricité client est la condition pour délivrer des expériences clients mémorables qui vont vous permettre d'acquérir et de fidéliser des clients et donc d'augmenter vos revenus. A l'inverse, un des moyens pour être centré client est de leur délivrer des expériences mémorables.

On peut tricher avec l'expérience client mais pas avec la centricité client car on est centré client ou on ne l'est pas ! Alors qu'avec l'expérience client, on peut prétendre être centré sur les intérêts du client, sans que ce soit vraiment le cas. Dans cette éventualité, c'est de la comm' ou du marketing, au sens « pas noble » du terme...

La centricité client peut s'inscrire dans l'ADN de l'entreprise. L'expérience client, ça peut être du maquillage... une surcroupe qui prétend que l'entreprise est centrée client, sans que ce soit vraiment le cas. J'ai rencontré énormément d'entreprises centrées produits, commerce, excellence opérationnelle (...) qui prétendaient être centrées clients parce qu'elles modélisaient des parcours clients, ou qu'elles proposaient des fonctionnalités innovantes ou socialement responsables à leurs clients...

‘ C'est la raison pour laquelle, je vous propose de viser la centricité client, avant l'expérience client, car cette dernière n'est qu'un moyen. ’

Idéalement, il faudrait être « *human centric* », centré sur l'humain, c'est-à-dire, pas seulement, sur le client, mais aussi tout l'écosystème de l'entreprise : les collaborateurs, les partenaires, les citoyens, qui attendent des entreprises qu'elles soient responsables.

La centricité client, à travers ses deux principaux composants que sont l'expérience client et un peu l'expérience collaborateurs sont intimement liées sur la partie opérationnelle et culturelle.

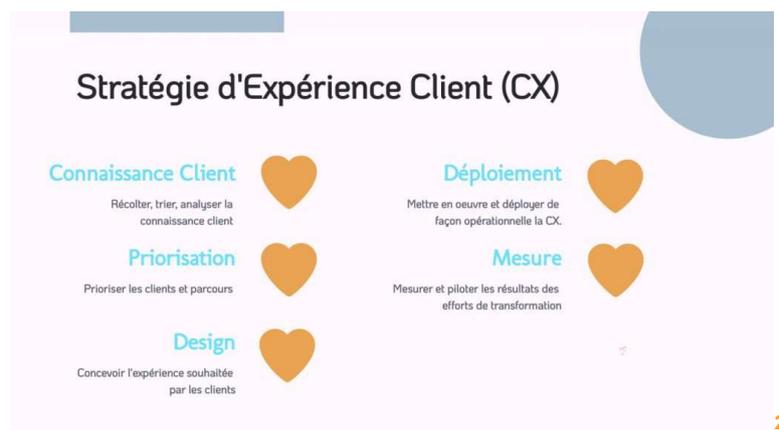
Vous vous demandez pourquoi parier sur l'expérience client pour assurer la durabilité de votre business ?

Qu'est-ce que l'expérience client ?

Stricto sensu, l'expérience client signifie l'ensemble des ressentis (émotionnels, rationnels et physiques) d'un client (ou patient ou citoyen ou usager) au cours d'une interaction avec une organisation. Que ce soit avant, pendant ou après l'acte d'achat (dans le cas d'un parcours client).

Cette expérience vécue affecte les comportements du client et imprime une perception positive ou négative dans sa mémoire, qui génère de la fidélisation. Cette fidélisation a, bien entendu, un impact positif sur les revenus et la valeur de l'entreprise.

Plus largement, la gestion de l'expérience client, inscrite dans le cadre d'une stratégie, d'un programme ou d'une feuille de route, consiste à concevoir, planifier, déployer et mesurer tous les moyens (au sens large) nécessaires pour créer, délivrer et mesurer ce vécu et ce ressenti positif du client, à l'échelle d'une organisation et de son écosystème.



Les avantages de la centricité client

La centricité client permet de rendre l'entreprise résiliente, voire mieux, antifragile (pour reprendre le concept de Nassim Nicholas Taleb³). Voir les explications sur la page suivante sur ce concept d'« antifragile ».

Il est important que l'entreprise (Vous et votre équipe) réfléchisse au niveau stratégique et trouve des solutions pour – au minimum – résister au chaos inhérent aux crises imprévisibles (résilience).

² Source : L'expérience client par ClientauCoeur.com

³ Ancien trader, aujourd'hui essayiste et philosophe de la pensée probabiliste et enseignant sur le risque à l'école d'ingénieurs de la New York University.

Idéalement, il faudrait devenir antifrangible. En effet, certaines entreprises arrivent à surfer sur ce tsunami que constitue une crise, voire à devenir meilleures, à s'améliorer lorsqu'elles font face à une certaine dose de stress.

À propos du concept « antifrangible » de Nassim Nicholas Taleb

Dans son livre, « *Antifragile, les bienfaits du désordre* », Nassim Nicholas Taleb explique que l'antifragilité consiste à renforcer ses capacités **d'adaptation rapide** à une crise. Elle ne consiste pas à se rendre plus apte à résister ou à se remettre des crises.

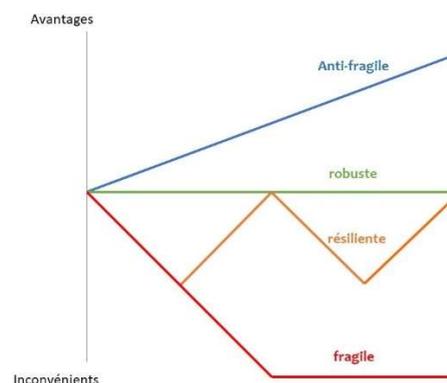
Une entreprise résiliente subit le choc et se relève ; elle s'épuise donc à se remettre des crises auxquelles elle doit faire face, pour à chaque fois revenir à la situation initiale d'avant crise.

Une entreprise dite robuste survit au choc et reste debout mais ne sait pas s'adapter. Même si elle ne subit pas la crise, elle n'est pas capable d'épouser les nouvelles situations générées par la crise et ne peut se renforcer face à la concurrence.

Parce que les crises peuvent changer l'écosystème (et ouvrir des opportunités), il est donc indispensable de s'adapter rapidement aux changements en surfant sur la vague et en tirant profit du chaos, pour s'en sortir renforcé.

Il convient d'avoir les caractéristiques qui permettent de surfer sur la vague de la crise et ne pas être englouti ou juste « sonné ».

Centricité client, satisfaction client, agilité, adaptation, autonomie des équipes (...) sont autant de critères qui rendent antifrangible, selon Nassim Nicholas Taleb.



4 raisons pour choisir la centricité client comme moyen d'aller chercher du cash

Vous n'êtes pas convaincu par l'impact de la centricité client ? Voici 4 raisons, qui vont vous convaincre de devenir une entreprise centrée client pour rendre votre activité pérenne :

Raison n°1 : Les périodes de crise favorisent la fidélisation plutôt que l'acquisition de clients. En période de crise, les clients B2B sont dans l'attentisme ou négocient les prix comme s'ils s'agissait de leur propre vie.

Les consommateurs se recentrent sur le cocooning, sur leur réseau proche (famille, amis) et tout ce qui est familier. Ils ont besoin d'être rassurés par des fournisseurs qu'ils connaissent déjà. Ce n'est pas le moment de leur proposer de nouveaux produits, sauf s'ils répondent à des besoins en lien avec la crise...

Par ex. dans le retail (la distribution) on a constaté que des clients faisaient, involontairement, des infidélités à leurs fournisseurs préférés, à cause d'une rupture dans la chaîne d'approvisionnement, notamment dans l'alimentaire...

Il faut donc consolider sa base de clients fidèles, les remercier et les encourager au réachat et à la recommandation et offrir des expériences mémorables à ces nouveaux clients.

Raison n°2 : En période de crise, la « centricité » sur l'humain est primordiale pour créer de la confiance. Un programme d'expérience client est le terrain de jeu idéal pour la créer avec vos collaborateurs, vos clients et vos partenaires.

80% des clients Français sont plus fidèles aux marques en qui ils ont confiance, même lorsqu'une nouvelle marque à la mode arrive sur le marché !

Raison n°3 : La rassurance face à l'incertitude de la demande est un élément clé de la reprise pour votre activité. Or, avec un programme de connaissance client vous allez collecter des données utilisables pour identifier des leviers. Ils vous permettront de cibler – de façon opérationnelle – les items favorisant la rassurance du client.

Raison n°4 : L'expérience client, à travers l'utilisation du design de service et d'outils comme la blueprint, permet de mettre à plat l'organisation de l'entreprise, en termes de processus et de ressources.

Or, mettre en place un système qui permet de s'adapter en temps réel à la vitesse du changement des clients (savoir pivoter à l'instar des startups) et du système (pour citer l'institut Kantar⁴ : « la crise est un accélérateur de l'histoire ») permet aux entreprises d'être résilientes voire plus fortes (antifragiles).

En remplaçant, par exemple, les interactions physiques par des interactions numériques, en identifiant les ressources critiques, en assurant le suivi de la chaîne logistique, etc. Tout cela permet d'éviter l'attrition des clients avec pour conséquence une réduction d'activité et ses corollaires que sont la chute du chiffre d'affaires et de la trésorerie...

Des preuves avec 3 exemples :

Voici deux exemples (grosse entreprise et PME) pour illustrer comment l'expérience client a permis de créer de l'affinité, de la proximité et de la fidélisation avec les clients en période de Covid :

Exemple 1 : la Maif avec son programme *Solidarité Covid 19*. Suite à la période de confinement qui a permis de générer une baisse significative des accidents de la route, elle propose de faire bénéficier l'ensemble de ses sociétaires, détenteurs d'un contrat d'assurance automobile, des économies réalisées durant cette période de confinement.

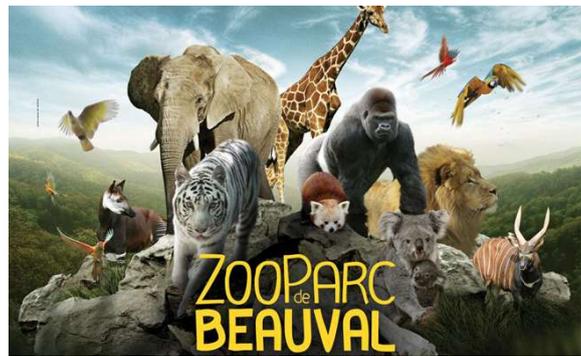
Pour cela, elle propose de choisir entre le remboursement d'une somme d'argent ou la possibilité d'en faire bénéficier au choix : la Fondation des Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France, l'institut Pasteur ou le Secours Populaire.

⁴ Dans son enquête « COVID-19 Monitor (vague 1) Évolution des comportements et implications pour les marques »

Cette décision permet de fidéliser les clients en consolidant la confiance, l'affinité à la marque, la proximité avec les clients et en suscitant un bouche-à-oreille positif auprès des non-clients.

Exemple 2 : « Pour le Zoo de Beauval⁵ [~500 collaborateurs], fermé pendant la crise, [leur] communauté [de clients en ligne] est (...) restée présente. Les membres venaient pour discuter et prendre des nouvelles des animaux auprès des équipes.

Lors de la réouverture, la marque n'a pas eu besoin de reconquérir sa communauté, les membres étaient présents. Le volume de questions / réponses est aujourd'hui supérieur. L'émotionnel a primé sur le transactionnel ».



Exemple 3 : Cet exemple, non lié à la crise du Covid, démontre comment la centricité client a aidé un hypermarché de 200 salariés à surmonter une crise concurrentielle majeure.

Avec l'agrandissement / rénovation d'un autre hypermarché sur le bassin d'emploi voisin et à son changement d'enseigne (avec une communication centrée sur les prix bas), ce distributeur s'est fait siphonner une petite partie de sa clientèle. Suffisamment pour lui causer des dommages sur son c.a.

Cet hypermarché a pu augmenter de 4% le panier moyen de sa base clients, en moins de 6 mois, en capitalisant sur ses clients fidèles. Certes, cette entreprise a dû faire face à une perte de clients opportunistes, en recherche de prix bas. Mais elle a misé sur l'amélioration de l'expérience client en magasin (en retravaillant les parcours client).

Si vous dirigez ou travaillez dans une PME, vous pouvez réfléchir à une solution à votre mesure, qui ne vous coûte pas trop en budget, mais apporte beaucoup de valeurs à vos clients.

La solution pour garantir la pérennité de votre entreprise : la centricité client

L'expérience client avec tout ce que cela inclut (écoute et connaissance client, amélioration des parcours, conception d'expériences, design de services et de processus, acculturation, mesure, gouvernance, etc.) constitue une arme de défense massive contre l'incertitude de la crise et ses effets. Elle permet aux entreprises qui la mettent en œuvre de la surmonter ou mieux d'être antifrágiles.

En France, les grandes entreprises (qui ont souvent un train d'avance sur les PME en matière de Marketing) en sont encore à tenter de mettre en place des organisations et des cultures centrées sur les clients. C'est dire si on a du travail, ici en France !

⁵ Source : extrait d'un communiqué de presse Howtank! – juillet 2020

⁶ Source : site Web du Zooparc de Beauval

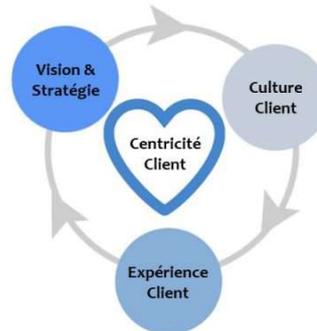
Donc, pour rendre votre entreprise durable grâce à la centricité client, il faudrait maîtriser les 5 compétences de l'expérience client et suivre les 3 étapes suivantes, comme indiqué dans l'image suivante :

Transformation par la Centricité Client

- 01** Vision & Stratégie
La vision pour communiquer l'objectif poursuivi et la stratégie pour savoir comment l'atteindre

- 02** Culture Client
Les 3 étapes d'une transformation culturelle

- 03** Expérience Client (CX)
Les 5 étapes d'une stratégie d'expérience client



16 Conseils pour commencer :

1. Six conseils simples, si vous débutez en Centricité Client :

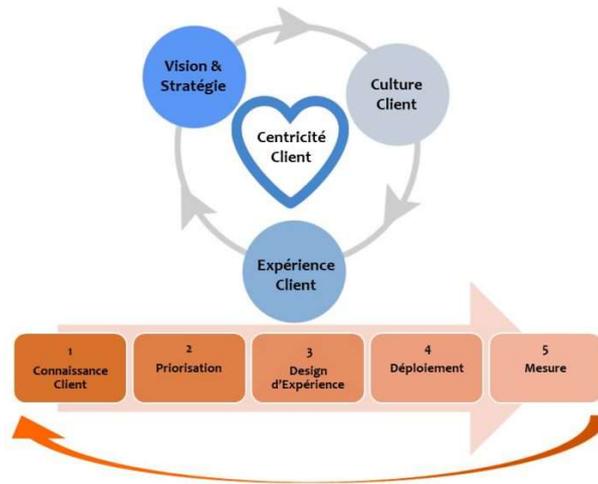
Si au début de la lecture de cet article, l'expérience client et la centricité client étaient de la science-fiction pour vous, je vous conseille de commencer ainsi par les **6 étapes** suivantes :

1. **Démarrez par des études de satisfaction client.** C'est encore ce qu'il y a de plus simple à faire en matière de collecte de feedbacks clients. À condition de poser les bonnes questions : celles qui vous permettent de récolter des informations actionnables, c'est-à-dire, qui vont vous permettre de prendre des décisions, au niveau opérationnel et culturel ;
2. **Concentrez-vous sur une région, un canal ou un département de l'entreprise, pour commencer.** Idéalement, démarrez avec ceux qui ont le plus d'appétence pour l'expérience client : ex. vos assistants commerciaux pour les PME et les collaborateurs du service client ou du call-center pour les ETI ;
3. **Identifiez des quick-wins et faites simple en matière d'analyse et de reporting.** La simple recherche d'irritants et de problèmes à résoudre, dans un premier temps, permet d'obtenir très rapidement des résultats (quick win), sur lesquels il sera plus facile et évident de communiquer la preuve que la transformation est possible, avec quelques KPI (indicateurs clés de performance) ;
4. **Pilotez les actions correctives en matière de qualité du service.** Grâce à ces études de satisfaction vous allez identifier des « pépins que vous allez transformer en pépites », pour reprendre l'expression préférée de l'AMARC⁷. C'est une aubaine pour vous, car cela vous apporte l'opportunité de vous améliorer et délivrer, sinon une meilleure expérience, au moins un meilleur service client ;
5. **Mesurez les résultats obtenus** grâce à cette écoute client et aux actions correctives. Exprimez-les en termes de ROI business et communiquez auprès de l'ensemble de l'entreprise et de la direction (que vous soyez dirigeant ou directeur marketing) ;

⁷ Association pour le Management de la Relation Client

6. **Définissez un programme évolutif.** Dans votre programme de centricité client, ajoutez progressivement d'autres sources de feedbacks client : l'analyse des verbatims issues de votre service client, les feedbacks des réseaux sociaux, les statistiques de connexion Web, les remontées des commerciaux en B2B, etc.

Une fois que vous aurez démontré 1) comment collecter de la connaissance client, 2) à quoi elle sert et 3) quel résultat cela apporte lorsqu'on en tient compte, vous pouvez envisager un programme orienté parcours client. Vous vous rapprocherez, petit à petit, d'une organisation centrée client.



8

Dix bons conseils si vous collectez déjà de la connaissance client (par ex. études de satisfaction)

Si au début de la lecture de cet article, vous aviez déjà en place un système d'écoute client (même modeste) et de prise en compte de cette écoute client, sans pour autant avoir un programme de gestion de l'expérience client, alors faites un POC⁹/ une phase de test en suivant les **10 étapes** ci-dessous :

1. **Choisir un parcours client.** Il existe plusieurs types de parcours (ceux basés sur la transformation de prospects en clients, ceux qui ont pour origine des réclamations clients, ceux en lien avec l'expérience de marque, ceux en lien avec le cycle de vie du client, etc.). Je vous conseille dans un premier temps de cibler sur du correctif (réclamations clients) ;
2. **Constituez une équipe.** Comme je le rappelle (depuis des années) dans mon blog et tout récemment dans mon manuel de survie à la crise, c'est un travail collaboratif ! De plus, vous anticiperez l'accompagnement au changement et vous commencerez à casser les silos, grâce au fonctionnement en mode collaboratif ;
3. À partir des données récoltées grâce à l'écoute client mais aussi collaborateurs, **formez des hypothèses** sur le vécu des clients ;
4. Utilisez ces hypothèses pour **cartographier le parcours vécu** par vos clients ;

⁸ La Centricité Client et l'Expérience Client par ClientauCoeur.com

⁹ POC : Proof of Concept / Phase test

5. Par symétrie, **cartographiez une partie de la blueprint** (modélisation de l'écosystème visible et non visible du client impactant cette expérience) ;
6. **Concevez la nouvelle expérience** en mode design thinking ou simplement en animant des ateliers de créativité. Triez, priorisez, prototypez et testez ces idées d'innovation ;
7. **Modélisez le parcours idéal**, tel que souhaité par vos clients, avec ces idées d'innovations ;
8. **Concevez la feuille de route** de la nouvelle expérience client, à partir :
 - a) **De la blueprint** : en rajoutant à l'écosystème impactant le vécu du client, ce que vous devez faire pour la mettre en œuvre,
 - b) **De la Design Map** : le document qui présente la valeur qu'apporte les innovations à la nouvelle expérience, à la fois du point de vue du client et de l'entreprise.
9. En parallèle, **évangélisez** toutes vos actions de centricité client auprès des collaborateurs, formez-les, informez-les, impliquez-les afin de les **acculturer** progressivement ;
10. Puis **déployez, mesurez et** optimisez le parcours **au fur et à mesure** (amélioration continue).

Une fois que vous vous serez frotté(e) à l'expérience client avec ce POC, vous pourrez concevoir une stratégie de l'expérience client ou la valider si vous l'avez déjà anticipée.

Il ne vous restera plus, alors, qu'à définir une gouvernance et déployer. Puis enrichissez votre pratique des méthodes présentées dans cet article pour gagner en maturité.

Les 5 étapes de la Transformation



CREATED BY
Lidia Boutaghane - ClientauCoeur.com

Cela vous semble compliqué ?

Contactez-moi et nous échangerons sur le sujet lors d'un entretien téléphonique, sans engagement de votre part.

Ou vous pouvez télécharger, gratuitement, mon guide de survie à la crise en allant sur mon site : <http://www.clientaucoeur.com/ressources>.

Vous y trouverez ma méthodologie expliquée, étape par étape.



Lidia Boutaghane, après avoir créé et géré une agence Web en 1998 et lancé une startup Informatique en 2000, a créé en 2008 son cabinet de conseil ClientauCoeur.

Aujourd'hui, elle conseille et forme – via sa plateforme de e-learning et de coaching ClientauCoeur.com– les PME, PMI et ETI qui souhaitent générer du chiffre d'affaires grâce à la fidélisation client, tout en conservant, voire augmentant leur rentabilité, même à court terme.

Elle est aussi l'auteur d'un short book "Comment garantir la durabilité de votre business en temps de crise grâce à la centricité client" téléchargeable gratuitement sur ClientauCoeur.com/Reloaded.