

## LA VOIX DU CLIENT, UNE RÉVOLUTION DIGITALE EN COURS

La Voix du Client (Voice of Customer ou VoC) effectue sa mue digitale, dans la foulée de celle qu'a vécu la Relation Client.

### CONTACTS



MARIANNE LUGIEZ  
marianne.lugiez@wavestone.com



CHARLOTTE MONNOYEUR  
charlotte.monnoyeur@wavestone.fr

### PLUSIEURS TRANSFORMATIONS SONT À L'ŒUVRE SUR LA FAÇON DE RECUEILLIR LES RETOURS CLIENTS :

- / **Des canaux qui évoluent profondément** : les questionnaires courrier sont en voie d'extinction, les vagues d'enquêtes quantitatives téléphoniques sont menacées par leur coût élevé. Aujourd'hui, les canaux privilégiés sont le mail, le SMS, l'enquête « *pop up* » en ligne.
- / **Du « push » au « push + pull »** : l'envoi de questionnaires clients n'est plus suffisant. La « voix du client » s'exprime partout et spontanément.auprès des collaborateurs à leur contact d'abord, et qui restent encore trop peu sollicités pour la remonter. Sur le web ensuite, et il s'agit d'aller la chercher : social media, click-to-community, sites d'avis consommateurs ou notation des marques en ligne (avis vérifiés, trustpilot, eKomi...), sites d'interpellation directe des marques (Critizr...), autant d'avis non sollicités à écouter. L'écoute client dans une logique de dialogue (ex. : *chat survey*) émerge.
- / **Une écoute plus continue** : cette révolution rendue possible par le digital consiste à recueillir les feedbacks clients au fil de l'eau et non plus ponctuellement, à froid, par vagues mensuelles ou trimestrielles. Capter le ressenti client au plus près de son expérience et disposer de l'information en continu donne de nouveaux leviers d'action aux équipes opérationnelles.

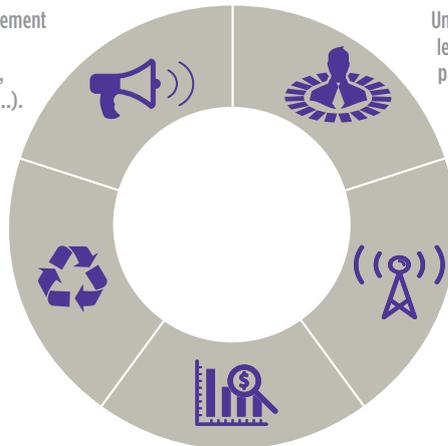
**Le traitement, la diffusion et l'exploitation des retours clients sont quant à eux facilités par les avancées technologiques :** *speech-to-text*, analyse sémantique, *big data*, algorithmes pour dégager les points de progrès...

Autant de nouveaux défis donc pour les organisations qui doivent orchestrer et consolider une matière multiforme et plus diffuse, mieux l'exploiter au service des opérationnels et repenser le rôle de leurs experts internes.

**VOIX DU CLIENT : pourquoi est-il devenu indispensable de faire évoluer vos dispositifs ?**

Une hétérogénéité et un empilement des dispositifs d'écoute clients (type d'enquêtes, prestataires, leviers, questions, indicateurs...).

Un manque d'exploitation et d'intégration de la Voix du Client sur le web.



Une matière recueillie, notamment les verbatims clients, qui n'irrigue pas suffisamment les processus et équipes opérationnels.

Des cibles clients sur-sollicitées et d'autres, a contrario, insuffisamment écoutées.

Des dispositifs « historiques » souvent coûteux et lourds pour une performance difficile à évaluer.

**AU CŒUR DE LA MUE DIGITALE, LES PLATEFORMES DE CUSTOMER FEEDBACK MANAGEMENT : UNE RÉVOLUTION À NE PAS MANQUER !**

Dans une démarche d'industrialisation de la collecte et de l'exploitation des retours clients, **les plateformes de Customer**

**Feedback management (CFM)** permettent de **mettre en temps réel la voix du client à disposition des opérationnels** pour agir à

court terme (traitement des insatisfactions clients, pilotage des collaborateurs...) et à moyen terme (plan d'actions...).

**Quelles sont les réelles plus-values apportées par les plateformes CFM ?**



**En synthèse : un réceptacle unique de retours clients, des règles de gestion limitant les sur-sollicitations, une collecte et une mise à dispo en temps réel des retours quantitatifs et qualitatifs, des rapports individualisés, une aide au suivi des feedbacks loops externes et internes...**

Les entreprises se penchant sur les outils et sujets VoC se heurtent à un marché en pleine structuration, difficile à appréhender. En effet, de multiples acteurs d'origine diverse (études marketing, GRC, sémantique...), proposent une offre technologique

de *feedback management* hétérogène en termes de capacité fonctionnelle. Les frontières entre les différents types d'acteurs sont encore mouvantes. Les rachats et les alliances évoluent, créant de nouveaux compétiteurs. Par exemple, l'institut d'études

BVA a racheté Hubicus, spécialiste du *Quality Monitoring* et du *Feedback Management*, complétant ainsi son offre pour proposer du *feedback management*.

Notre décryptage : un marché du feedback management encore mouvant avec 4 grands types d'acteurs aux positionnements différents



Les éditeurs comme Qualtrics, InMoment, Confirmit proposent également des fonctionnalités d'Employee Feedback Management permettant de renforcer l'écoute en y intégrant un nouveau prisme collaborateur, véritable plus-value pour une VoC plus riche.

## UN OUTIL ? OUI, MAIS PAS SEULEMENT ! LA VoC C'EST AUSSI ET SURTOUT UN DISPOSITIF GLOBAL À CADRER ET CO-CONSTRUIRE...

Un dispositif VoC solide, c'est un dispositif qui...

### Intègre les attentes et irritants clients

La perception de l'organisation des attentes et irritants gagne à être confrontée aux retours réels des clients

### Est orienté d'abord vers les opérationnels

Les managers opérationnels sont ceux qui ont le plus besoin de feedback réactif pour piloter, coacher et motiver leurs équipes. Ils doivent être associés à la co-construction du dispositif.

### S'aligne sur les parcours clients

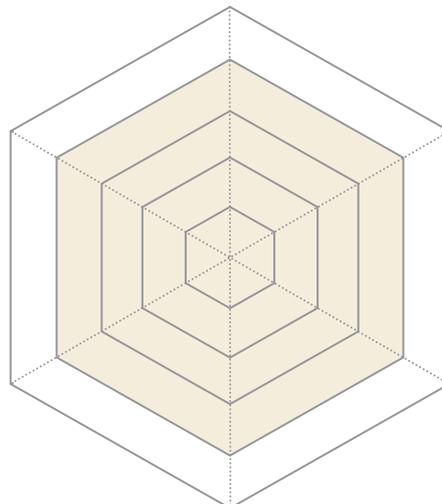
Le dispositif doit s'intégrer dans les parcours client, en se focalisant sur les moments clés vus du client (enquêtes à chaud transactionnelles), et en recueillant la perception de l'expérience client, à l'issue du parcours (enquêtes relationnelles).

### Vise l'efficacité

Il s'agit d'exploiter au mieux les canaux digitaux, de limiter les redondances et de suivre les coûts évités (réclamations, optimisation de processus...) et les gains (fidélisation, développement des ventes...).

### Couvre de façon équilibrée les cibles prioritaires

Le dispositif doit veiller à équilibrer la sollicitation des clients et ne pas oublier les clients « silencieux » n'ayant eu aucune interaction avec l'organisation.



### Croise les sources d'écoute directes et indirectes

Confronter les différentes prismes d'écoute (expressions clients sollicitées/non sollicitées, collaborateurs, parties prenantes, réseaux de distribution...) permet de consolider les enseignements de l'écoute et de capter les signaux faibles.

## ... MAIS AUSSI UNE TRANSFORMATION CULTURELLE PROFONDE À ACCOMPAGNER !

Le changement de dispositif VoC représente bien plus qu'un changement d'outil SI. C'est une mutation culturelle forte et

progressive. Pour une réflexion, une action et un pilotage opérationnel davantage orientés Voix du client, notre conviction est qu'il faut

« renverser » le modèle. Ceci suppose d'embarquer la ligne managériale de proximité dès la construction du dispositif.

### Pour embarquer les managers opérationnels, nos leviers d'actions

1

#### AU DÉMARRAGE DU PROJET :

identifier et faire partager  
les « moteurs » du changement

(qu'est-ce-qui rend indispensable le projet ? Nécessité externe/interne ?)

2

#### LAISSER CERTAINES MARGES DE MANŒUVRE LOCALES :

enquêtes ponctuelles à déclenchement régional,  
ajout de questions ponctuelles...

3

#### DONNER LA PRIORITÉ AUX BESOINS TERRAIN :

mesures VoC à la maille la plus fine  
de l'organisation, facilité d'utilisation  
pour des utilisateurs non experts...

4

#### ANTICIPER LES IMPACTS SUR LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE RECONNAISSANCE

(collectifs/ individuels)

5

#### CO-CONSTRUIRE

le dispositif avec les Régions, les Managers  
et utilisateurs appelés à utiliser l'outil,  
et non pas imposer un système en mode descendant

6

#### APPORTER DE LA VALEUR NOUVELLE :

information à la maille de l'équipe,  
verbatim clients pré-traités,  
nombre de réclamations évitées par les rappels  
des clients insatisfaits...



## QUELQUES POINTS DE VIGILANCE À ANTICIPER, ISSUS DE PROJETS VoC MENÉS CHEZ NOS CLIENTS

- / Le manque de qualification des bases de données clients (taux de mails ou portables; propreté des bases et des champs...) et d'intégration des sources issues des social media
- / La mise en place de la *feedbackloop* : routage des alertes clients aux bons interlocuteurs internes, réticence au rappel des clients insatisfaits
- / La tentation de l'exhaustivité (cibles, interactions enquêtées, questions, critères de de tri...). Il est parfois utile de renoncer.



## EXPLOITER LA VoC, C'EST LE R.O.I. ASSURÉ ! LE TÉMOIGNAGE EMBLÉMATIQUE D'ENEDIS



### INTERVIEW Laurent Fajal, responsable écoute client, Enedis

#### Pourquoi ENEDIS a-t-elle voulu refondre son dispositif d'écoute clients ?

Il y a eu plusieurs raisons :

Un 1<sup>er</sup> diagnostic réalisé par Wavestone avait mis en évidence que notre écoute client était déséquilibrée. Notre dispositif reposait sur des baromètres de satisfaction lourds, coûteux, et qui ne couvraient que certaines occasions de contact. Mais surtout, ils s'avéraient difficilement utilisables par les managers opérationnels

Certaines Régions avaient déjà lancé en parallèle des initiatives différentes d'écoute (enquêtes à chaud, tables rondes clients ou collaborateurs...), mais qui restaient limitées.

Les benchmarks montraient aussi des évolutions dans la façon dont les grandes entreprises écoutaient leurs clients, vers une écoute plus légère, plus continue, plus réactive, plus digitale.

#### En quoi a consisté concrètement la refonte du dispositif d'écoute client ?

Le chantier le plus emblématique de cette refonte est la construction d'un dispositif d'enquêtes de satisfaction clients à chaud.

#### Changer de dispositif de mesure, c'est si difficile ?

Oui, c'est un vrai projet de transformation ! C'est un profond changement de culture car nous remettons ainsi concrètement le client au centre de la vie des équipes.

#### Combien de temps cela a-t-il pris pour mettre en place le nouveau dispositif d'enquête à chaud ?

La réflexion amont sur les enquêtes à chaud a été menée sur 6 mois environ, en associant des représentants des fonctions

centrales impactées mais surtout des acteurs régionaux. Entre la rédaction du cahier des charges et l'officialisation du choix du prestataire pour la plateforme, il a fallu environ 4 mois.

Ensuite, nous sommes particulièrement fiers car nous avons respecté le délai que nous nous étions fixé : 4 mois entre la première réunion avec le prestataire et le déploiement du premier jeu d'enquêtes dans les régions pilotes. Ceci grâce à la préparation effectuée par ENEDIS en amont, un fonctionnement agile et une forte implication de l'équipe-projet. Wavestone nous a appuyé en AMOA tout au long du projet.

### ET LES RÉSULTATS ?



Nouvel outil digital opérationnel en 4 mois sur les 1<sup>res</sup> enquêtes



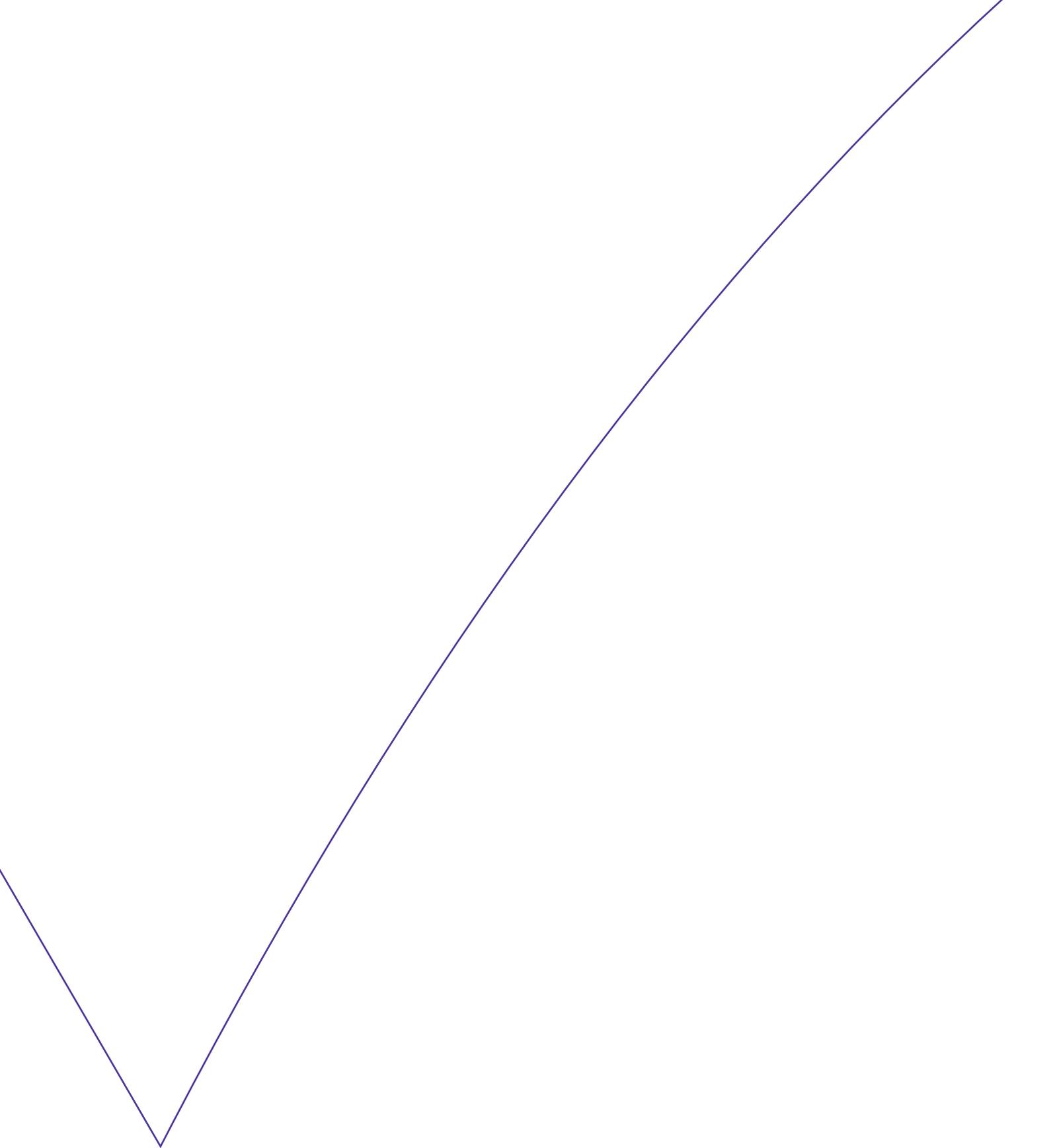
250 000 répondants (mails et SMS) après 7 mois



1 250 utilisateurs (dont 600 quotidiens) dans les 25 DR et 500 agences



Forte économie (>1M€)



---

**WAVESTONE**

[www.wavestone-advisors.com](http://www.wavestone-advisors.com)

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement, début 2016, de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods).

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, l'ambition de Wavestone est d'apporter à ses clients des réponses uniques sur le marché, en les éclairant et les guidant dans leurs décisions les plus stratégiques.

Wavestone rassemble 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.