

ZOOM  
SUR

# LE CUSTOMER EMPLOYEE EASY SCORE

L'indicateur de la Facilité Clients et Collaborateurs

---

Extens Consulting innove pour simplifier la vie des clients et des acteurs qui les servent. Découvrez la première mesure de la Facilité associant clients et collaborateurs: le Customer Employee Easy Score (C2ES). Un indicateur qui remet de l'excellence dans les parcours, tout en les simplifiant.





## Par Emmanuel Richard

Directeur Associé, Extens Consulting



### REDONNER À UN MODÈLE INDUSTRIEL SON SENS PREMIER

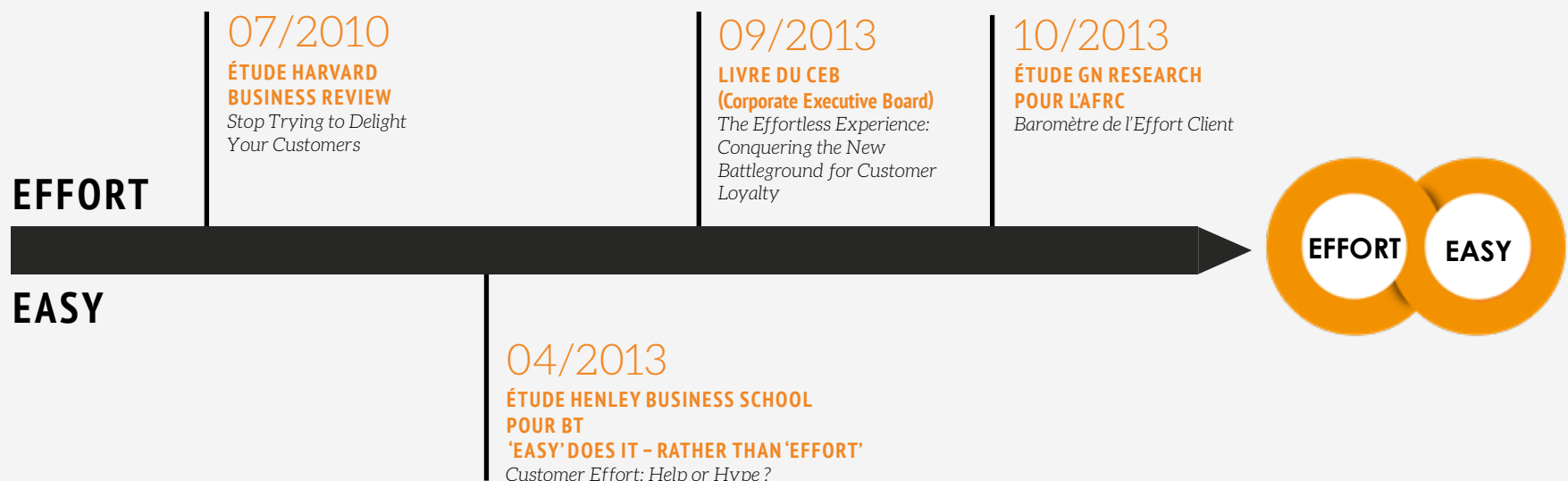
En construisant leur Relation Client, les entreprises se sont concentrées sur un traitement industriel, la gestion des flux et les processus. Parfois au risque de perdre de vue la finalité première : cette simplicité et cette aisance avec laquelle un commerçant échange avec sa clientèle. L'industrialisation a compliqué la Relation Client, c'est-à-dire l'ensemble de services qui permettent au consommateur de profiter pleinement d'un produit ou d'un service qu'il a acheté.

Pour revenir à une démarche « customer centric », il était important de trouver un fil conducteur. Le meilleur est certainement celui qui faisait l'essence de cette relation au départ : la Facilité. Ainsi, en partant de cette Facilité et aisance pour le client, et donc à fortiori pour les collaborateurs qui vont le servir, nous pouvons faire évoluer un modèle industriel en lui redonnant ce sens premier : offrir une relation facile.

### DE L'EFFORT CLIENT À LA FACILITÉ CLIENT ET COLLABORATEURS

Il existe un certain nombre de travaux qui ont été menés autour de la notion d'Effort dans la Relation Client. Toutefois, l'Effort est une notion qui est peu mesurée aujourd'hui, et ce malgré l'existence de l'indicateur Customer Effort Score (CES). Or, avoir une mesure est essentiel pour piloter la relation sur les parcours client. C'est pourquoi, Extens Consulting a fait le choix de développer un nouvel indicateur : le Customer Employee Easy Score (C2ES). Le C2ES offre la possibilité de suivre la Facilité pour le client et le collaborateur avec un même indicateur. Nous considérons en effet que la Facilité Client passe nécessairement par une action faite tant au niveau de l'organisation que des collaborateurs.

Loin de s'opposer à l'Effort, le Customer Employee Easy Score (C2ES) créé par Extens Consulting se trouve dans la continuité des travaux de référence réalisés à date.



## POURQUOI implémenter le Customer Employee Easy Score (C2ES)

Encore plus que le CES (mesure de l'Effort), la mesure de la Facilité doit être simple dans sa mise en œuvre. C'est un facteur de succès essentiel puisqu'il existe déjà beaucoup d'indicateurs et de métriques suivis par les entreprises.

Il est d'ailleurs intéressant de voir qu'à travers les indicateurs opérationnels, on relève une certaine mesure de la Facilité. Par exemple, en regardant le nombre de contacts qu'un client effectue par rapport à une demande, nous pouvons voir si son parcours et les processus sont faciles ou compliqués. De même, observer le temps nécessaire au collaborateur pour intervenir sur une application, rend immédiatement visible si cela est facile pour lui de réaliser l'action demandée.

Ces différents éléments de mesure automatique reflètent un seuil de tolérance qui ne doit pas être dépassé afin que le parcours client se déroule de manière fluide et facile. En cas de dépassement, le C2ES déclenche une alerte permettant la mise en place des actions correctives nécessaires.

Outre cette possibilité d'exploiter des indicateurs existants, le C2ES donne une information du client par rapport à sa perception du parcours. Cette Facilité perçue par le client se mesure à des moments clés de son parcours et à la fin de celui-ci. De même pour la Facilité rendue par les collaborateurs.

Par ailleurs, le C2ES invite le client à confirmer la fin de son parcours ou du traitement de sa demande. Dans un certain nombre de circonstances, l'entreprise décide, sans avoir sollicité le client, que sa demande est close. Dans la vente par correspondance ou le e-commerce par exemple, l'arrivée d'un colis ne marque pas forcément la fin d'un parcours client. Avec le C2ES, le collaborateur demandera d'abord au client si sa demande a été satisfaite avant de l'interroger sur sa perception de la Facilité.

Au-delà du questionnement direct, l'enjeu est de reconstituer une partie de la mesure de la Facilité à travers les indicateurs déjà existants mais également de choisir les bons médias de communication pour interroger le client, au bon moment. Nous observons que l'utilisation du SMS donne lieu à des retours beaucoup plus satisfaisants que l'e-mail (30 % minimum versus 5 %). Dans un deuxième temps, le collaborateur peut s'entretenir avec le client par téléphone, après qu'il se soit exprimé sur le niveau de Facilité.



Il existe six dimensions de la Facilité, applicables aussi bien aux clients qu'aux collaborateurs.



1

### LA COMPRÉHENSION

le niveau d'énergie mentale et de réflexion à mobiliser.



2

### LA NAVIGATION

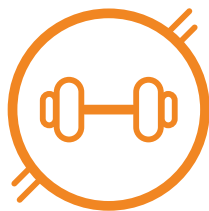
les différentes étapes à passer pour satisfaire une demande.



3

### LE RELATIONNEL

l'aisance de communication avec un interlocuteur.



4

### LE PHYSIQUE

l'énergie physique à déployer (déplacement, distance, poids d'objets à soulever/transporter, rester debout longtemps...).



5

### LE TEMPS

le temps perçu lors des différentes étapes du parcours.



6

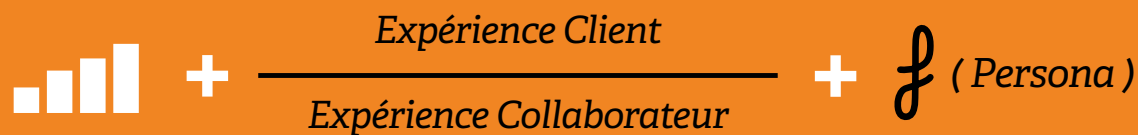
### LE FINANCIER

le gain ou la dépense engagée pour obtenir satisfaction.

# COMMENT

## le Customer Employee Easy Score (C2ES) est-il mesuré ?

# CUSTOMER EMPLOYEE EASY SCORE



LE C2ES se mesure sur une échelle de quatre (1 = très difficile, 4 = très facile) pour éviter les avis neutres. Son calcul se fait toujours en trois étapes :

### 1 Mesurer la Facilité Client

À l'issue d'un parcours, le collaborateur est tenu de valider avec le client qu'il a bien obtenu totale réponse à sa demande. Il est essentiel de traiter sa demande de bout en bout. Une fois que le client a confirmé ce point, il convient de lui demander s'il a trouvé ce circuit facile. C'est à ce moment-là que le collaborateur lui donne la possibilité de préciser comment il a vécu le parcours selon chaque dimension de la Facilité (Compréhension, Navigation, Relationnel, Physique, Temps et Financier).

- ! **Attention, l'expérience de la Facilité n'est pas universelle.**
- **Elle dépend en partie de profils relationnels appelés Persona. La richesse des profils existants sont autant d'expériences personnelles de la Facilité. Extens Consulting propose donc une analyse en fonction du Persona des clients et des profils des collaborateurs pour déployer des actions d'amélioration ciblées.**

### 2 Mesurer la Facilité des Collaborateurs pour un parcours client

Sur un même parcours, plusieurs collaborateurs peuvent être amenés à traiter la demande d'un client. Il est donc intéressant d'interroger les collaborateurs concernant le niveau de Facilité d'exécution une fois leur tâche finalisée. Chaque collaborateur précise le niveau de Facilité pour les six dimensions.

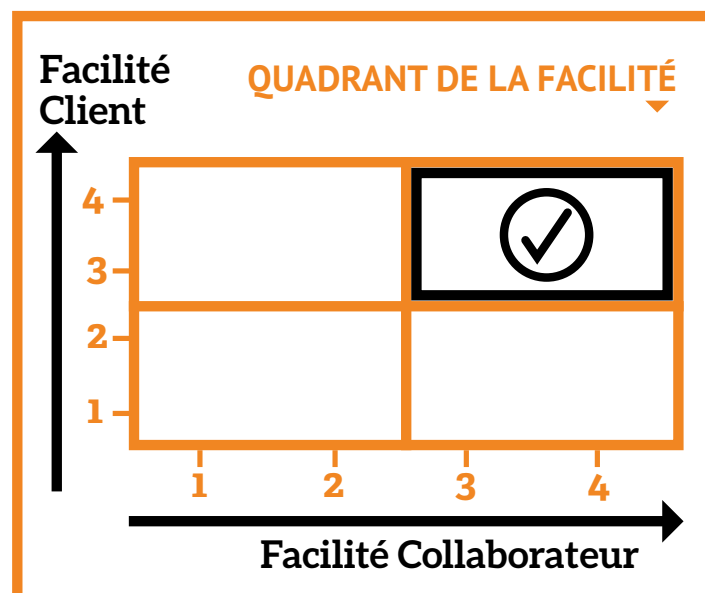
Lors d'un parcours client, les collaborateurs sont également interrogés pour favoriser la proactivité en cas de rupture de la promesse de service : « Selon vous, est-ce que la situation est actuellement facile pour le client ? »

### 3 Positionnement des résultats sur un quadrant de la Facilité

Le C2ES s'apprécie en mettant en correspondance client et collaborateurs. Pour l'obtenir, le rapport du niveau de Facilité Client sur le niveau de Facilité Collaborateur est calculé pour le parcours client considéré.

Il est important d'affiner ces résultats selon le Persona de chaque client. Nous avons identifié par exemple les profils relationnels suivants pour un bancassureur :

- Le client qui s'inscrit dans une logique de simplicité,
- un second de nature rationnelle,
- celui qui souhaite à être coproducteur du service.



Du reste, le quadrant de la Facilité offre la possibilité de placer les dimensions selon les Persona. Ainsi, pour un parcours client donné, nous pouvons analyser un radar afin de regarder ce qui relève du domaine de l'universel et ce qui va différer selon les Persona.



Nous utilisons des indicateurs quantitatifs issus des outils (réitération d'appels, durée d'un parcours...) comme points d'alerte. En complément, nous allons plus loin grâce à l'utilisation d'outils d'analytics (voix et écrit) pour relever les traces d'émotions. Nous pouvons afficher la superposition de deux voix lors d'un appel : celle du client et celle d'un collaborateur. En fixant des seuils, ces différents éléments de mesure automatique nous alertent sur la détérioration d'un niveau de facilité.

## L'EXPÉRIENCE DE LA FACILITÉ SUR UN PARCOURS CLIENT

**VEOLIA** Service conforme à la promesse  
Eau d'Ile-de-France  
Déléguataire du SEDIF



### ÉVÉNEMENT

Coupure d'eau suite à l'éclatement d'une canalisation dans la rue

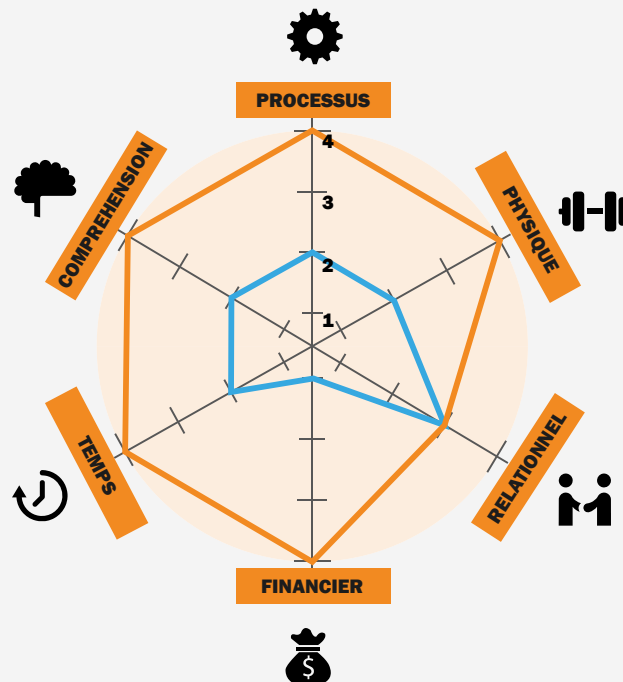
Pour un service ou une prestation conforme à la promesse, la Facilité sera perçue différemment selon les clients. L'enjeu est de savoir où avoir une action ciblée sur l'une des dimensions de la Facilité ou d'un profil client

### LE BILAN DE LA FACILITÉ

- Temps
- Processus
- Physique
- Compréhension
- Relationnel
- Financier



### VOISINS



Nous avons également la capacité de produire des analyses de progression de la Facilité sur un parcours. Certaines étapes se révèlent toujours plus critiques que d'autres. Pour aller encore plus loin, la perception de la Facilité peut varier pour une même étape selon les Persona.

Ces analyses servent à identifier des actions en estimant le potentiel de progression sur l'indicateur. Avant un déploiement industriel, la mise en place d'un « test and learn » (prototypages sur des groupes de clients.

## CONDUIRE LES CHANGEMENTS EN INTERNE

La dynamique d'entreprise va se traduire dans la Facilité qui va être apportée aux collaborateurs pour exercer leur métier, et ce jusqu'au client.

Le C2ES favorise aussi le partage des bonnes pratiques au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, il est par exemple possible pour des collaborateurs de noter les informations utiles à l'exercice de leur métier. Celles-ci arrivent en haut de page sur un outil de gestion des connaissances et servent ainsi à d'autres conseillers,

Bien que les changements amenés par la Facilité soient visibles, une communication doit être définie pour montrer que la Facilité ne s'arrête pas aux collaborateurs en lien avec les clients, mais plus largement entre les collaborateurs eux-mêmes.

## LE C2ES A UN IMPACT SUR LA FIDÉLISATION CLIENT ET L'ENGAGEMENT COLLABORATEURS

Le C2ES met plus que jamais la « Voix du Client » au cœur des décisions de l'entreprise. En lui associant la « Voix des Collaborateurs », l'indicateur accroît la fidélité et la création de valeur.

La mesure de la Facilité a un ROI significatif. Citons par exemple l'impact positif sur la fidélité client dans le domaine des services (à condition que la promesse de départ soit remplie). Le C2ES permet de temporiser ou d'éliminer le choix du client d'aller à la concurrence.

De même, le Customer Employee Easy Score (C2ES) a aussi un impact sur l'engagement du collaborateur, c'est-à-dire sur la réduction du turnover. Dans la mesure où de l'attention est prêtée à des éléments qui sont des irritants pour le collaborateur (usage des outils, planification, relation avec d'autres équipes, etc.), son travail devient plus aisé ce qui l'encourage à mieux rendre service.



Téléchargez le Livre Blanc  
« De l'Effort à la Facilité.  
Approchez positivement  
l'expérience Client et  
Collaborateur »





**Dr Nicola Millard**  
Futurologue, BT (ex-British Telecom)



#### Dr Nicola Millard, quelques mots sur votre parcours ?

Je n'ai pas une boule de cristal pour prédire ce qui nous attend ! Je suis une universitaire. Mon rôle est d'étudier les tendances et d'accroître notre connaissance client afin d'améliorer son expérience. Ainsi, je suis en mesure d'anticiper les tendances qui vont orienter les décisions stratégiques du secteur d'ici trois semaines à cinq ans. Chez BT, je travaille dans le domaine des innovations mondiales (« Global Innovation »). Mes recherches aident à la planification stratégique internationale.

#### Quels sont, selon vous, les avantages et les limites de la mesure de l'Effort Client ?

Chez BT, nous aimons mesurer ! Nous avons intégré l'Effort Client sous le nom de « Net Easy Score » parmi d'autres indicateurs tels que la satisfaction client (CSat), le Net Promoter Score (NPS) et le Right First Time (RFT).

Notre expérience dans la mesure de l'effort client a démontré que le « Net Easy » est le lien manquant entre la recommandation (NPS) et la qualité opérationnelle. Prenons le Right First Time, mesure pertinente mais centrée sur les processus : lorsqu'un client nous sollicite, son seuil d'effort maximal est de trois contacts. Au-delà, le « Net Easy Score » va chuter. Quant au NPS, le faire augmenter demande beaucoup d'efforts. Le « Net Easy » permet de voir où ces efforts sont nécessaires (par exemple, revoir le design du site Internet ou modifier le Serveur Vocal Interactif). L'impact des changements sera immédiatement visible sur le « Net Easy Score » mais pas forcément sur le NPS, alors que la loyauté sera renforcée.

*« Nous considérons l'Effort Client comme une mesure opérationnelle pragmatique autant que stratégique. »*

Nous pouvons lier le « Net Easy » au churn, à la loyauté et à la rétention. Si nos clients trouvent leurs demandes difficiles à satisfaire, ils partiront à la concurrence. S'ils trouvent leur parcours facile, ils seront moins enclins à nous quitter.

#### Dans l'étude Henley Business School pour BT «Customer Effort: Help or Hype?», vous identifiez une corrélation entre l'Effort Client et la loyauté. Qu'en est-il de l'enchantement client ?

J'aime utiliser l'analogie de la cerise sur le gâteau. Si c'est pour la cerise que vos clients apprécient de manger le gâteau, ils seront mécontents si vous la retirez. Cependant, si cette cerise laisse vos clients indifférents, alors vous pouvez la retirer sans que cela ait de conséquences.

*« Il est bon d'enchanter les clients mais seulement lorsque cela est réellement apprécié et valorisé. »*

Notre rôle est de comprendre la fonction de cette cerise : qu'est-ce qui attire nos clients ? Pour quelle raison précise apprécient-ils notre produit ? Parfois, c'est la touche personnelle qui fait la différence. Je pense que les marques capables de délivrer cet « effet waouh » sont celles qui ont conçu l'expérience pour l'intégrer au meilleur moment dans le parcours client.

#### Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous avez fait le choix de parler de Facilité plutôt que d'Effort ?

Les clients sont plus réceptifs au concept de Facilité qu'à celui d'Effort.

Au départ, nous avons posé la question suivante à nos clients : « Combien d'effort avez-vous dû concéder pour obtenir une réponse à votre demande aujourd'hui ? » Nos clients ne comprenaient pas cette question, loin d'être facile ! Nous avons donc instauré le « Net Easy » plutôt que le Customer Effort Score (CES) et avons reformulé la question en termes de Facilité.

A l'origine, nous proposons sept choix de réponse (1 étant « extrêmement facile » et 7 « extrêmement difficile »). Ce large choix demandait trop d'efforts à nos clients. C'est pourquoi, nous avons simplifié ce barème qui ne comporte plus qu'une échelle de trois :

1. Facile
2. Neutre
3. Difficile

Si la réponse est négative, nous devons comprendre pourquoi afin de cibler nos améliorations.

#### Comment mesurez-vous le «Net Easy Score» ?

Si le client appelle notre centre de contacts, le conseiller client lui demande en fin de conversation si cela ne le dérange pas de répondre à une question. Le client qui accepte est transféré à un Serveur Vocal Interactif (SVI) : « Cela a-t-il été facile pour vous d'obtenir une réponse à votre demande aujourd'hui ? Appuyez sur 1 pour Facile, 2 pour Difficile ou 3 pour Ne sait pas. » Si le client est en ligne, nous lui envoyons un questionnaire par Chat. Par ailleurs, nous mesurons le « Net Easy » dans le cadre d'une enquête de satisfaction globale annuelle envoyée à un panel de clients.

70 % de notre « Net Easy Score » est déterminé par six facteurs comme avoir le bon conseiller client, la connaissance de ce conseiller, être en mesure de navi-

guer efficacement sur le site ou le SVI, ou encore tenir le client informé. Ces facteurs sont le plus souvent liés au centre de contacts. En outre, nous pouvons observer les canaux de contact, le Chat étant le canal le plus facile avec un « Net Easy » largement positif. En deuxième position, nous trouvons les réseaux sociaux. Les canaux de contact traditionnels (e-mail, téléphone, SVI, selfcare en ligne) obtiennent des résultats plus neutres. Le courrier possède un score négatif.

#### Avez-vous un exemple de changement fait par BT depuis l'implémentation du Net Easy Score ?

Nous avons travaillé sur le Serveur Vocal Interactif (SVI) d'accueil lorsqu'un client contacte le centre de contacts. Dès qu'un nouveau produit fait son apparition, il est très tentant de rajouter une option au SVI. La multiplication des possibilités a grandement compliqué le parcours client. C'est pourquoi, nous avons utilisé le « Net Easy Score » pour changer notre SVI. D'une part, nous avons simplifié les options du menu. D'autre part, nous avons changé le langage pour qu'il devienne plus naturel et que le client puisse mieux le comprendre, voire s'identifier. Notre score de départ était d'environ -28. Aujourd'hui, notre résultat est de 19. Notre marge de progression est encore grande mais l'impact des changements engagés par le « Net Easy » est déjà visible.

#### Utilisez-vous le «Net Easy Score» pour mesurer l'Effort de vos collaborateurs ?

La Henley Business School étudie actuellement l'impact d'un « Net Easy Score » pour les collaborateurs.

*« Nous savons que si c'est facile pour les collaborateurs, ils rendront les choses faciles pour les clients. »*

L'idée de simplifier la vie des collaborateurs est très intéressante. Par exemple, j'ai constaté que certains conseillers clients habitués à utiliser un outil étaient récalcitrants au changement. L'expertise qu'ils possédaient sur l'outil primait sur une nouveauté pouvant rendre leur travail plus facile au quotidien.

#### Pensez-vous que la tendance future sera de laisser une plus grande marge de manœuvre aux collaborateurs ?

Les conseillers clients sont souvent jeunes avec peu d'expérience. Il faut les encadrer et mesurer leur travail. Si le profil évoluait (plus de responsabilités, de connaissances), ce modèle pourrait changer. Le centre de contacts a un rôle proactif à jouer dans l'expérience client. Il faut comprendre la raison d'un appel client et observer les indicateurs afin d'améliorer le service en continu.

#### Comment voyez-vous la Facilité évoluer dans les cinq prochaines années ?

Nous verrons certainement une évolution comparable à celle du Net Promoter Score (NPS). Une fois l'indicateur intégré au même titre que les autres mesures, l'industrie va probablement industrialiser la Facilité. Chez BT, nous pensons qu'il faut adopter la Facilité !



**Frédéric Avila**  
Directeur Relation Clientèle  
Veolia Eau d'Île de France



#### Frédéric Avila, quelques mots sur Veolia Eau d'Île de France ?

Veolia Eau d'Île-de-France est le délégataire du Syndicat des Eaux d'Île de France, syndicat qui regroupe 149 communes pour 4,3 millions de consommateurs. Veolia Eau d'Île-de-France a en charge la production et la distribution de l'eau, le contrôle de sa qualité ainsi que la surveillance et l'entretien du réseau. Nous gérons également la relation avec les clients.

*“Un seul objectif : l'excellence dans la Relation Client !”*

#### Comment est organisée la Relation Client chez Veolia Eau d'Île-de-France ?

Le service apporté au client est au cœur de notre organisation. Les équipes en contact direct avec les clients sont regroupées au sein d'une même direction. Cela permet d'améliorer la satisfaction en adaptant et pilotant au mieux les différents parcours clients. Nous assurons la totalité de la Relation Client : la gestion des contacts, les interventions chez les clients (y compris la gestion des compteurs et des relevés), la facturation et le recouvrement ainsi que la mise en œuvre du programme « Eau solidaire » garantissant l'accès à l'eau pour tous.

#### Pourquoi avez-vous fait appel à Extens Consulting ?

Nous avons, par le passé, des expériences concluantes avec les collaborateurs du cabinet Extens Consulting. Leur connaissance du métier de la Relation Client et leur expertise autour des exigences de la norme NF Service Centre de Relation Client nous apporte une vraie valeur ajoutée. D'autant plus que nous sommes certifiés.

#### Pouvez-vous nous expliquer votre stratégie Relation Client sur deux ans ?

Un seul objectif : l'excellence dans la Relation Client ! Nous consolidons et cherchons continuellement à améliorer notre esprit de service pour l'ensemble des collaborateurs de la Direction Clientèle, quelle que soit leur activité. Nous attachons de l'importance à la qualité de notre relation avec les clients, que ce soit dans notre centre de Relation Client ou avec nos collaborateurs et techniciens qui interviennent sur le terrain. L'évolution de nos outils et nos programmes d'accompagnement tiennent compte de ces enjeux.

#### Vous travaillez sur le CES (Customer Effort Score) pour faciliter la vie de vos clients et celle de vos collaborateurs. Pouvez-vous nous expliquer ce que la Facilité représente pour vous ?

La Facilité c'est d'abord et avant tout une expérience fluide lorsque le client sollicite nos services. Le client doit avoir eu l'impression qu'il a été facile pour lui d'obtenir satisfaction. Cela passe par une simplification de tous nos processus, autant pour nos clients que nos collaborateurs. Faciliter le travail du collaborateur améliore l'expérience client. D'un point de vue opérationnel, cela passe par une prise en compte des six dimensions de la Facilité dont Emmanuel Richard parle dans sa tribune d'expert.

*“La Facilité c'est d'abord et avant tout une expérience fluide lorsque le client sollicite nos services.”*

#### Quels sont les points positifs que vous constatez depuis le lancement de votre partenariat avec Extens Consulting ?

D'une part, une prise de conscience du chemin à parcourir pour atteindre l'excellence, notamment sur le front office. D'autre part, une vraie impulsion et un foisonnement d'idées et de projets qui apportent de la valeur à nos clients.

*“Faciliter le travail du collaborateur améliore l'expérience client.”*

#### Quels sont vos attentes pour la suite ?

Notre ambition est d'atteindre l'excellence de service. Pour ce faire, Extens Consulting nous accompagne sur les choix opérationnels à faire (sujets ou axes d'amélioration à traiter en priorité, etc.). Nous souhaitons anticiper les besoins et attentes des clients. C'est pourquoi, nous misons sur l'innovation.



## Michel Paillet

Assureur, spécialiste en sociologie appliquée et chercheur doctorant

### Michel Paillet, quelques mots sur votre parcours ?

Je suis diplômé de l'ESCP et Sciences Po Paris. Après une première expérience dans le conseil, mon parcours professionnel s'est poursuivi en entreprise dans le secteur de l'assurance en tant que Responsables des Opérations, Directeur Commercial puis Directeur du Développement des Ressources Humaines. J'ai ensuite rejoint Stravia, cabinet de conseil en stratégie et management, comme consultant associé. A ce titre, je suis intervenu sur les enjeux de transformation des processus et d'accompagnement du changement. Mes travaux de développement concernent tout particulièrement le thème du management de proximité dans les nouveaux environnements de travail. Dans le même temps, j'ai effectué un Master en Analyse du travail qui m'a beaucoup servi pour observer et analyser les situations de travail dans la Relation Client. Je poursuis actuellement un Doctorat en Sciences de Gestion.

### Comment utilisez-vous la sociologie au service de la Relation Client ?

Les entreprises perçoivent de plus en plus l'importance de « l'humain », sur les deux versants conseiller et client, dans l'optimisation de la relation de service. Il est moins étrange pour leurs responsables de se tourner vers la sociologie qu'il y a quelques années. Mais cette ouverture récente impose à la sociologie elle-même de relever de nouveaux défis.

“La sociologie est utilisée pour répondre à des problématiques de gestion opérationnelle de la Relation Client et de stratégie de service.”

A côté des interventions de diagnostic, la sociologie doit se mettre en position de participer au développement de solutions. Il lui faut pour cela construire avec les opérationnels ce qu'un sociologue, Bruno Latour, a appelé des systèmes de « sciences en action ». C'est-à-dire, des dispositifs qui réunissent et articulent des sous-systèmes de production de connaissance, de réalisation d'épreuves de validation, de confection d'outils et de technologies pour aider à l'action, ainsi que les boucles d'expérience reliant la mise en œuvre des technologies aux modèles « savants » associés.

Cette sociologie appliquée est au cœur de l'ambition et des réalisations des sociologues du cabinet Stravia. Sa

mise en œuvre mobilise l'association de compétences multiples, notamment des conseils en organisation interne ou externe en entreprise. C'est à cette jonction que se situe mon expérience.

### Pouvez-vous illustrer ce type de démarche ?

La Relation Client n'est pas toujours compliquée, mais elle est très souvent complexe. Autour d'une même prestation générique, il peut exister des variations considérables dans les situations ou le profil des personnes. Quand Stravia réalise des écoutes sociologiques de l'expérience client, ses sociologues cherchent à identifier les dimensions les plus discriminantes et les plus structurantes du rapport des clients avec cette prestation.

Les typologies qu'ils construisent – ce qu'ils appellent des idéaux-types – sont à la croisée de ces dimensions. Cet apport constitue une « brique » – parmi d'autres, mais essentielle – du système de « science en action » dont nous avons parlé. Elle est ressource de :

- **Médiation** à l'épreuve de l'évaluation des conseillers juges en dernier ressort de la capacité de ces catégories à rendre compte de leurs expériences.
- **Conception** permettant d'incarner ces idéaux-types en des Persona dont le croisement avec les étapes du parcours client va permettre d'identifier ce qu'il faut ou ne faut pas faire en situation d'interaction client, et selon quelles modalités.
- **Guidage** puisque c'est à partir de cette brique que seront intégrées les questions de reconnaissance et des alternatives de propositions ou de valorisation de service au cours de l'échange.

### Avez-vous des exemples de profils relationnels types dans la Relation Client ?

Les typologies construites par Stravia caractérisent des relations (entre des clients hétérogènes et une prestation de services donnée). Elles n'ont pas de vocation universelles à classer la population sur des dimensions psychologiques (type MBTI) ou sociologiques (Sociostyles). Donner un exemple de profils relationnels oblige à spécifier une prestation des services donnés et à indiquer les types mis à jour pour notre client dans le cadre de la mission qu'il a confié à Stravia. Ce que le cabinet ne fait naturellement pas.

“Avec Emmanuel Richard, nous nous sommes retrouvés sur l'idée d'« affronter » la complexité et de développer une « technologie » dont les livrables soient au service du dialogue conseillers/clients”

### Comment s'est faite la rencontre avec Extens Consulting ?

Les entreprises sont confrontées à la complexité de la Relation Client. Pour y faire face, elles ont généralement adopté trois types de positions. Une normalisation formelle et souvent rigide. Ou à l'inverse, un déport de responsabilité sur le collaborateur dont le « talent » et

« l'engagement » doivent faire la différence.

Avec Emmanuel Richard, nous nous sommes retrouvés sur l'idée d'« affronter » la complexité et de développer une « technologie » dont les livrables soient au service du dialogue conseillers/clients.

Professionnel expérimenté de la Relation Client, Emmanuel Richard plaçait cette conviction au cœur de son projet pour Extens Consulting. Pour les sociologues de Stravia, la perspective de développer ce champ d'applications était un projet très motivant.

### Vous avez travaillé avec Emmanuel Richard sur le thème de la Facilité. Quel est l'impact du choix de la « Facilité » plutôt que de la notion d'« Effort » sur les clients ? Et les collaborateurs ?

Travailler sur la Facilité est une approche positive pour s'interroger sur tout ce que le client doit accomplir pour obtenir satisfaction. Fondamentalement, les questions que nous allons nous poser sur la Facilité Client sont les mêmes que celles que nous allons nous poser pour le collaborateur. Dans la Relation Client, l'un et l'autre sont engagés dans un processus de co-production. Il y a ainsi une cohérence nécessaire à porter symétriquement attention à l'un et à l'autre quand nous optimisons la Relation Client. Souvent, c'est sur le terrain de la facilitation du travail du client coproducteur de son service, que se situent les potentiels d'optimisation les plus intéressants pour l'expérience client.

“Beaucoup reste à faire pour passer de la connaissance du client – de plus en plus sophistiquée – à la performance dans l'action de la Relation Client.”

### Comment envisagez-vous le futur de la Relation Client ?

Il ne s'agit pas de prévoir le futur de la Relation Client mais de la produire. Ainsi, nous pouvons nous poser la question : « Qu'avons-nous envie qu'elle soit ? » Si comme cela se dessine aujourd'hui, nous aspirons à une relation plus « humaine ». Une autre question apparaît donc immédiatement : « A partir de quelles technologies pouvons-nous équiper les partenaires du dialogue conseiller/client dans la construction d'accords mutuellement profitables à toutes les parties ? » En effet, le recueil, le traitement et la modélisation des données – sous la forme de modèles prédictifs issus du Big Data comme dans la construction de Persona dérivés d'idéaux-types sociologiques – constituent une partie, mais une partie seulement de l'enjeu. A mesure que ces champs se développent, nous devrions devenir de plus en plus sensibles au goulot d'étranglement qui demeure en aval.

Beaucoup reste à faire pour passer de la connaissance du client – de plus en plus sophistiquée – à la performance dans l'action de la Relation Client. C'est dans le développement de ces « technologies/savoir-faire » que se joue, je crois, une part décisive de la Relation Client de demain.