

LAURENCE BODY • SYLVIE DAUMAL

L'expérience client en pratique

Du design de service
à l'accompagnement du changement

● Éditions
EYROLLES

LE PLUS PUISSANT LEVIER DE TRANSFORMATION POUR METTRE LE CLIENT AU CŒUR DES ORGANISATIONS

L'expérience client ne se limite pas à simplifier les parcours et à réenchanter les interactions. C'est une discipline stratégique qui accompagne les entreprises dans leur recentrage sur le client et le collaborateur en réhumanisant les pratiques. De nature écosystémique et transversale, elle bouscule les organisations en silos et les modèles hiérarchiques descendants. Déployée de manière rigoureuse, elle signe la réussite des entreprises audacieuses sur des marchés matures et saturés.

Déjà auteures de référence dans le domaine, Laurence Body et Sylvie Daumal proposent ici un véritable guide méthodologique pour engager les collaborateurs dans la démarche, co-concevoir les futures expériences à partir de l'observation et passer à l'échelle afin de déployer les futurs parcours dans le respect de chacun.

- Les **4 temps de la méthodologie**, de l'exploration au passage à l'échelle.
- **41 outils et méthodes** pour mettre en pratique la démarche.
- **7 cas d'étude**.

Cette démarche centrée sur l'humain suppose un état d'esprit créatif et collaboratif souvent éloigné de la culture des organisations. *L'expérience client en pratique* leur ouvre la voie vers une transformation en profondeur, dans une démarche agile, itérative et apprenante, dans laquelle la qualité de l'expérience collaborateur et celle de l'expérience client se répondent en miroir.

LAURENCE BODY dirige X+M, studio d'innovation par l'expérience client. Accréditée Master Trainer et coach en design de service, cofondatrice du chapitre français du Service Design Network, elle enseigne l'expérience client à l'ESCP Europe. Elle est coauteure du livre *L'expérience client* (Eyrolles, 2015).

SYLVIE DAUMAL est cofondatrice de WeDigitalGarden, où elle occupe le poste de VP design. Experte en design de service, elle enseigne au CELSA, à l'université Panthéon-Sorbonne et à Sciences Po Paris, et intervient régulièrement dans des conférences internationales. Elle est l'auteure du livre *Design d'expérience utilisateur* (Eyrolles 2012, 2015 et 2018).

L'expérience client en pratique

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Création de maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57225-4

Laurence Body

Sylvie Daumal

L'expérience client en pratique

Du design de service
à l'accompagnement
du changement

● Éditions
EYROLLES

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	13
01 Design stratégique et exploration	21
Triangulation	26
Safari expérientiel.....	28
Sondes culturelles	32
Observation ethnographique	34
Entretien ethnographique	36
Collecte des données et mur de recherche	38
Catégorisation (<i>clustering</i>)	40
Traçabilité	42
Cartographie de l'écosystème	44
Cartographie des parties prenantes	46
<i>Personas</i>	50
Cartographie des besoins	52
Atelier de cartographie.....	54
Cartographie du parcours client actuel	56

02 Facilitation	61
Échauffement des trois cerveaux (<i>three brains warm up</i>)	68
Brise-glace « le cercle des noms »	70
Cartes Ideamaker Expérience client	72
Méthode Benny Hill (<i>Thirty-five</i>)	74
03 Design, prototypage et test	77
<i>Bootcamp</i> d'expérience client.....	82
Cas d'étude – Un <i>bootcamp</i> pour repenser l'expérience de visite d'un aquarium... 84	
Personnalité d'un service.....	86
Cas d'étude – Définir un ton de voix	88
<i>Job to be done</i> (travail à faire).....	90
Bodystorming.....	92
Cas d'étude – Variante du <i>bodystorming</i> : l' <i>empathy tool</i>	94
Déroulé pas à pas (<i>desktop walkthrough</i>)	96
Cas d'étude – Un service de location pas à pas	98
Narration (<i>storytelling</i>)	100
Jeu de rôle.....	102
Voter par l'engagement physique	104
Sous-titrage.....	106
Méthode AXE (<i>Anticipated eXperience Evaluation</i>)	108
Cas d'étude – Améliorer l'expérience du patient en hôpital de jour	110
Magicien d'Oz et autres techniques de prototypage	112
Oculus et réalité virtuelle	114
Plate-forme de l'expérience	116
Principes d'actions de l'expérience	118
Parcours client futur	120
Plan de service (<i>service blueprint</i>)	122
Cas d'étude – Un nouveau plan de service pour du leasing	124

04 Déploiement et passage à l'échelle.....	127
Gouvernance	134
Instances	136
Leadership et culture.....	138
Cas d'étude – La transformation d'un grand groupe dans le secteur de l'énergie..	139
Équipe projet (<i>project team</i>)	140
Formation des salariés	141
QUEL AVENIR POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT ?	143
RÉFÉRENCES	145
REMERCIEMENTS	149
LES AUTEURS	150

AVANT-PROPOS

Nouveau métier ou nouvelle approche ?

L'expérience client n'a commencé à être un sujet d'intérêt en France qu'il y a une dizaine d'années, alors qu'elle est abondamment traitée dans les pays anglo-saxons depuis plus de vingt ans (Royaume-Uni, États-Unis, Europe du Nord).

Aujourd'hui, l'approche est portée par des métiers très différents selon le secteur d'activité et le niveau de maturité des organisations, c'est-à-dire le niveau de centricité client ; on rencontre souvent des départements comme la qualité, le digital, la relation client, les RH ou le marketing.

Qui est légitime pour s'en occuper ? Il n'y a pas de légitimité directe, pour avoir une expérience client de qualité, l'effort de tous les collaborateurs de l'entreprise est nécessaire, mais plus encore, des chantiers pour la mener à bien et la déployer, projet après projet, dans l'organisation (voir chapitre 4, p. 127).

Qui plus est, la démarche ne fonctionne que si elle est portée par le plus haut niveau de la hiérarchie, en un mot, le comex. Faute de ce soutien nécessaire, les équipes sont en butte aux structures en silo qui les empêchent de collaborer de façon transversale et de prendre des décisions opérationnelles.

Si l'expérience client est particulièrement adaptée aux entreprises traditionnelles, elle prend aussi tout son sens auprès des start-up.

La démarche est également pertinente pour toutes les structures publiques qui accueillent des usagers : services sociaux, administrations, municipalités et collectivités territoriales, musées et établissements culturels, sociétés de transport, hôpitaux et services médicaux... Le souci de leur public doit être au cœur de leurs préoccupations.

À qui ce livre s'adresse-t-il ?

Il s'adresse à tous les professionnels praticiens en charge de l'expérience client dans les organisations et qui ont en commun la participation à la définition de la stratégie et de la vision, et le suivi et le pilotage du déploiement de l'expérience client. Concrètement, ce sont ceux qui exercent, au sein des directions de la stratégie et des directions client, en tant que directeurs ou responsables de l'expérience client, responsables qualité, directeurs des opérations ou responsables de l'innovation...

Il s'adresse aussi aux designers : à ceux qui ont su porter leur discipline au plus haut niveau et commencent à siéger au comex des grandes entreprises, tout comme à ceux qui travaillent au sein des agences. Ce sont les directeurs du design, les designers de service et designers d'expérience qui œuvrent au côté des entreprises privées comme des établissements publics pour mener à bien les projets d'expérience client.

Dans tous les cas, il s'agit d'une approche collaborative et créative, qui a la particularité d'associer les professionnels au contact, c'est-à-dire le personnel opérationnel en relation avec les clients tous les jours. Leur expertise est essentielle à la bonne compréhension des besoins et attentes : on les considère comme les meilleurs experts du client.

Enfin, la démarche associe aussi régulièrement les clients dans le cadre d'ateliers de cocréation.

La démarche

La démarche part d'une vision holistique et stratégique pour donner à voir la grande image. C'est ainsi qu'elle décrit le contexte général et le formalise avec la cartographie de l'écosystème (voir p. 44) et la cartographie des parties prenantes (voir p. 46).

L'expérience client articule des temps lents, qui correspondent à la compréhension intime des usages, et des temps rapides, qui se concentrent sur la conception dans le cadre d'ateliers, comme les *bootcamps* (voir p. 82).

“ L'expérience client est fondamentalement itérative, apprenante et expérimentale. ”

L'approche part des *personas* (voir p. 50) et de leur parcours (voir p. 56) pour élaborer ensuite la cartographie de l'expérience cible (voir p. 54), dans une vision multicanale, tenant compte de tous les points de contact, c'est-à-dire physiques, numériques, mais surtout et essentiellement humains, qui sont trop souvent oubliés. L'expérience client est par nature canal-agnostique.

De ce fait, elle détaille tout ce qui concerne les process humains en relation avec les systèmes et les outils qui les supportent, en lien ou non avec les canaux. L'objectif de ce livre est de se concentrer sur cette dimension, car le design produit et le design numérique sont d'ores et déjà abondamment documentés par des ouvrages destinés aux designers produit, aux architectes d'intérieur et designers d'espace, et aux designers d'expérience utilisateur.

L'humain d'abord

L'humain est donc au centre de la discipline, mais il ne s'agit pas de rester au niveau des attitudes et des comportements des professionnels réduits au rôle d'exécutants. C'est le plus grand malentendu qui guette l'expérience client à ne pas confondre avec le service ou la relation client.

Il s'agit au contraire d'humaniser les points de contact, qu'ils soient physiques ou digitaux, et de leur donner des attributs pour incarner le respect, la dignité et la confiance. Cette préoccupation s'applique à tous les dispositifs, qu'ils concernent les clients, les collaborateurs internes ou les parties prenantes de l'écosystème, quels qu'ils soient.

Les outils et les méthodes

L'ouvrage détaille le design de service et le déploiement de stratégies expérience client avec des humains comme points de contact. Cette approche « *outside in* » change l'organisation et oblige à définir de nouvelles gouvernances (voir p. 134) et des instances associées (voir p. 136).

Il détaille aussi les méthodes collaboratives avec reproduction à l'échelle de ce qui a été réussi avec un pilote. Le déploiement pose la question du changement et de son accompagnement.

Beaucoup de professionnels de l'expérience client aujourd'hui se sont formés sur le tas aux principes et aux outils de la pensée design appliquée au service. Il reste néanmoins qu'il faut en maîtriser les fondamentaux et en intégrer l'état d'esprit pour se lancer dans la discipline. On ne saura jamais prévenir assez contre une apparente facilité qui tend à banaliser la démarche : pourtant, mal comprise et mal appliquée, elle perd en crédit. Ce livre a pour ambition de guider celui qui souhaite entreprendre ce chemin.

L'impératif du changement

Le changement n'est pas une option. Le ^{xxi}e siècle apporte son lot de défis environnementaux et sociétaux qui demandent à être adressés avec des outils de notre époque. L'expérience client porte une conviction : ces outils doivent respecter l'humain.

En s'inspirant d'autres méthodes, l'expérience client fait siennes certaines nouvelles philosophies du travail, comme l'agile qui favorise la communication directe plutôt que des écrits surformalisés et se fonde sur l'itération pour livrer de manière concrète. De même, l'expérimentation et le prototype, au cœur du processus itératif, permettent d'apprendre et de construire une connaissance tout au long du projet.

INTRODUCTION

Toujours plus de services...

Dans notre vie quotidienne, nous expérimentons des services qui jalonnent notre existence pour la rendre plus facile et plus agréable tout en lui donnant de l'épaisseur et du sens : les transports que nous utilisons pour nous déplacer, les utilités comme l'eau, l'électricité, le téléphone que nous consommons pour notre confort et notre bien-être, les experts que nous sollicitons pour notre santé, notre éducation, les lieux que nous visitons pour nos loisirs. Sans eux, la vie nous semblerait fade, monotone ou très compliquée, sinon impossible.

Avec l'arrivée du numérique, ils se sont densifiés, voire complexifiés : la dimension physique s'est enrichie de canaux à distance qui permettent de satisfaire davantage de besoins dans un nombre plus important de situations. Qu'il s'agisse d'acheter un vêtement, de modifier un rendez-vous, d'obtenir un avis médical, d'apprendre une langue, de jouer aux échecs... beaucoup d'aspects de notre existence qui se déroulaient autrefois dans le monde réel se sont virtualisés, même si nous préférons toujours avoir affaire à une vraie personne à l'occasion d'un incident ou d'un dysfonctionnement. Si l'on y réfléchit bien, pour chaque étape de notre vie, de la plus significative à la plus triviale, il existe des services adaptés, plus ou moins utiles, mais qui portent à notre conscience l'existence d'une multitude de micromoments potentiellement source de frustration ou d'agacement.

Nous nous sommes habitués à vivre des expériences de qualité qui se racontent dans les feed-back que nous laissons sur les réseaux sociaux ou les plates-formes d'avis. En même temps que notre niveau d'exigence augmente, notre tolérance aux mauvaises surprises et à l'improvisation a tendance à reculer : notre vie est faite d'un entrelacs de moments dont le souvenir et la trace nous disent si elle est belle, bien remplie, riche ou, au contraire, pauvre et vide de sens. À l'ère de l'hypermodernité et du renoncement aux valeurs matérielles de l'époque industrielle, nous nous définissons davantage par ce que nous faisons, ce que nous vivons que par ce que nous possédons.

... mais une vraie soif d'expérience

Ce changement de paradigme, ce passage de l'avoir à l'être, du produit aux services, puis aux expériences, met la lumière sur ce qu'il faut implémenter pour que les clients les trouvent faciles