Numéro 1 – juin 2021

La Lettre de l'expérience

MANIFESTO

L'expérience globale est la capacité de toute organisation à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour **évaluer l'expérience globale**, il est nécessaire d'analyser son fonctionnement selon six composantes :

- **Culture :** identité, histoire, expérience de marque et valeurs de l'organisation
- **Chaîne de valeur de l'offre :** solutions issues de la stratégie, conception, production et distribution
- **Performance opérationnelle :** capacité à concevoir, réaliser et délivrer dans les meilleures conditions humaines, organisationnelles et digitales
- **Expérience client :** capacité à satisfaire ses clients avant, pendant et après leurs interactions avec l'organisation
- **Expérience collaborateur :** capacité à satisfaire ses collaborateurs avant, pendant et après leurs nteractions avec l'organisation
- **Écosystème :** ensemble des interactions avec l'environnement de l'organisation et prise en compte du contexte économique, juridique, réglementaire, technologique et sociétal

Cette approche par l'expérience globale est la voie la plus efficiente de création de valeur de biens et de services pour tout système économique, politique ou social.

La prise en compte systématique de l'expérience globale permet de faire progresser une organisation de façon continue, en combinant satisfaction de l'ensemble des parties prenantes et performance économique.

La Lettre de l'expérience est une initiative d'Isabelle Macquart et Christophe Chaptal d'Experience makers, cabinet en stratégie, organisation et transformation qui propose et met en œuvre les solutions stratégiques et opérationnelles combinant approche globale de l'expérience et leviers de croissance.
experience-makers.fr

L'EXPÉRIENCE À LA BANQUE DES TERRITOIRES P1 À 3.
BANQUE DES TERRITOIRES ET RELATION CLIENT P3.
SATISFACTION CLIENT ET PERFORMANCE P3 À 4.

L'expérience à la Banque des Territoires

POUR CE PREMIER NUMÉRO DE LA LETTRE DE L'EXPÉRIENCE, CLOTHILDE MORGAN DE RIVERY, RESPONSABLE PROGRAMME EXPÉRIENCE CLIENT AU SEIN DE LA DIRECTION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA BANQUE DES TERRITOIRES, NOUS LIVRE SON ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ET COLLABORATEUR AU SEIN DE L'INSTITUTION.

Clothilde Morgan de Rivery, pouvez-vous nous présenter la Banque des Territoires ?
La Banque des Territoires est une marque de la Caisse des Dépôts créée en 2018. La Banque des Territoires propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques. Elle est un point d'entrée unique et s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. La Banque des Territoires est déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts.

Pouvez-vous nous préciser le positionnement de la Banque des Territoires en matière d'expérience, ainsi que ses ambitions ?
La Banque des Territoires accompagne le déploiement des politiques publiques. Nous voulons être au service du développement de tous les territoires en leur apportant des financements et en les accompagnant dans la durée. Nous les aidons à faire émerger des projets et restons à leurs côtés jusqu'à leur mise en œuvre. Afin de répondre à ces enjeux, nous avons développé au fil du temps une offre très riche et protéiforme pour tenir compte de la variété de nos clients et des problématiques qu'ils rencontrent. Nous travaillons sur la simplification de notre offre pour la rendre plus lisible pour nos interlocuteurs. Nous travaillons aussi au développement de l'omnicanalité pour pouvoir proposer une réponse personnalisée à chacun de nos clients, quel que soit leur taille, leur degré d'expertise ou encore leur situation géographique. Ce travail de renforcement de notre efficacité opérationnelle a pour objectif de mieux servir nos clients. Cela est d'autant plus important dans le contexte actuel de crise sanitaire et de mise en place de plans de relance pour aider les secteurs les plus impactés.

Quelles sont vos actions clés pour 2021 ?
Au-delà de l'expérience en tant que telle, nous sommes en train de mettre en œuvre un projet de transformation organisationnelle où l'on passe d'une orientation à dominante technique centrée sur le produit, à une orientation centrée sur le client. Il s'agit de transformer la culture, de revoir nos offres et les processus ainsi que l'équipement du collaborateur en charge de la relation client. Le collaborateur en relation client est au cœur de notre transformation. Il doit pouvoir consacrer plus de temps à la relation client, son cœur de métier. Une gouvernance est mise en place pour mieux aligner nos travaux sur ces objectifs et pour s'assurer de leur adéquation avec les attentes clients et collaborateurs. Nous pilotons la réalisation

de nos objectifs avec de la data et des études. Aujourd'hui, quand on lance une action, on objective les besoins et les attentes puis on mesure la satisfaction des clients et des collaborateurs régulièrement pour ajuster le cas échéant. Nous sommes dans un mouvement d'amélioration continue. Ce qui est important dans notre démarche actuelle, c'est qu'au-delà de la mise en place d'outils de mesure, nous cherchons à rendre les données plus visibles et accessibles. C'est une nouvelle culture plus scientifique, plus rationnelle qui se met en place. On objective beaucoup plus les attentes et les résultats. Alors que nous avions traditionnellement une organisation en silo, nous devons maintenant disposer d'une vision unifiée pour que cet effort de transformation soit mis en place dans la durée. Il faut beaucoup communiquer et expliquer pour convaincre. La réalisation d'enquêtes, d'entretiens et la mise en place de communautés d'utilisateurs nous permettent d'avoir des retours terrain rapides et de réajuster au fil de l'eau nos actions et notre trajectoire de transformation.

Quelles sont les forces et les faiblesses de la Banque des Territoires en matière d'expérience ?

- **Culture :** il y a un sens de l'intérêt général qui est très fort qui porte vraiment les collaborateurs. On ne vient pas à la Caisse des Dépôts par hasard !
- **Proposition de valeur :** pour adresser tous nos clients, nous allons progressivement vers une expérience omnicanale en complément de notre présence physique au travers de 16 directions régionales et de leurs 35 implantations territoriales. Cette complémentarité entre notre réseau et le digital doit nous permettre d'adresser, par exemple, l'ensemble des collectivités françaises – pour mémoire, nous avons au total plus de 50 000 interlocuteurs dans le secteur public local, auxquels il faut rajouter les acteurs du logement social, les professions juridiques, les entreprises, les acteurs financiers, etc. Il est essentiel pour nous que les clients comprennent exactement ce que l'on propose et que les collaborateurs soient en mesure d'intégrer un très grand nombre d'offres hautement personnalisables et les nombreux outils et services proposés
- **Relations clients, collaborateurs et partenaires :** l'expérience collaborateur est très importante chez nous car un collaborateur insatisfait ne peut satisfaire un client. Nous avons donc mis une forte priorité sur la transformation interne et l'accompagnement du collaborateur en relation client. Ainsi, documentation, données commerciales, outils et formations sont peu à peu enrichis et mis à disposition des équipes pour que le collaborateur puisse agir effacement et confortablement au service de nos clients. Notons que le turn-over est faible à la Banque des Territoires. Cela permet de créer des relations interpersonnelles fortes entre collaborateurs et clients
- **Performance opérationnelle :** il est évident que l'amélioration de l'expérience client et collaborateur va de pair avec le suivi de notre performance. Nous cherchons à mapper l'ensemble de nos processus pour les simplifier. Nous mettons aussi en place des outils de mesure quantitative qui permettent des prises de conscience objectivées et une évolution de la culture interne
- **Écosystème :** l'écosystème est un levier de notre transformation. Notre but est d'intégrer le business process de nos clients. Nous sommes dans un mouvement global de transformation : la transformation de l'un entraîne la transformation de l'autre, dans un cercle vertueux

Les prochains défis de la Banque des Territoires pour une expérience réussie ?

Le travail sur les parcours client et collaborateur est déterminant. Nous avons mesuré les irritants et optimisons les plus importants. Nous devons continuer à travailler sur la maîtrise du mix physique-digital pour arriver à proposer des parcours sans coutures, plus performants pour nos clients comme nos collaborateurs.

Quels sont les critères qui vous permettent de dire si une expérience client et collaborateur est réussie ou non ?

L'objectif est que l'ensemble de nos parcours devienne totalement omnicanal et sans couture. Un client doit être connu et reconnu par la Banque des Territoires quel que soit le canal d'entrée qu'il a choisi. Tous les collaborateurs doivent partager une vision 360° de leurs interlocuteurs. La data est donc au cœur de notre projet. Pour chaque projet, chaque processus mis en place, il faut toujours penser à la fois expérience client et collaborateur et mesurer les impacts de l'une sur l'autre. Cela devient peu à peu un automatisme.

Un message pour terminer ?

Derrière un projet d'expérience, il y a toujours un projet de transformation. Ce sont des projets de longue haleine pour lesquels un accompagnement, un regard externe ponctuel peuvent être très utiles. Si la transformation doit nécessairement être adaptée à l'entreprise, à ses particularités et à sa culture, il est essentiel de s'inspirer de nos clients et de s'enrichir de ce que mettent en place d'autres entreprises qui ont vécu des transformations similaires. Il est nécessaire de maintenir les efforts dans la durée car cette transformation est le fait de multiples optimisations

incrémentales. Il faut savoir être patient. Cette transformation peut prendre plusieurs années. Il y a donc un gros travail de pédagogie à prévoir : il faut aider les collaborateurs à garder le cap et le sens. ■

L'ANALYSE DE LA LETTRE DE L'EXPÉRIENCE : LA BANQUE DES TERRITOIRES ET LA RELATION CLIENT

La notion de relation client semble inhérente à l'existence même d'une institution comme la Banque des Territoires. Ainsi, la Caisse des Dépôts, bien que fondée en 1816, constitue un intéressant terrain d'observation sur l'évolution de la relation client au sein d'une organisation dont le périmètre d'activité s'est développé rapidement : rien qu'entre entre 1816 et 1905, soit en l'espace de 89 ans, la Caisse des Dépôts s'est successivement établie dans les domaines du développement territorial, de la centralisation des livrets d'épargne, des retraites et prévoyances, de l'investissement au sein des entreprises, des réseaux téléphoniques, des mandats et dépôts et du financement du logement social. Une bonne relation client est celle qui répond aux besoins des publics cibles sans pour autant apporter une charge supplémentaire aux collaborateurs. Et c'est un objectif constant, la relation client doit faciliter à la fois la vie des clients et des collaborateurs tout en étant l'exact reflet de l'entreprise – ou de ce qu'elle veut être –, de sa stratégie et de ses valeurs. Dans ce cadre, l'évolution actuelle en matière d'expérience à la Banque des Territoires touche principalement cinq volets :

- Le premier aspect d'une relation client qui dure et se bonifie dans le temps est la force et la clarté du positionnement de l'organisation dont elle émane : c'est l'une des raisons pour lesquelles les meilleurs élèves en matière de relation client sont ceux dont l'image est la mieux perçue par les publics visés
- Ensuite, l'offre doit correspondre aux besoins du marché. Une excellente relation client venant porter une offre qui ne correspondant à aucun besoin n'est d'aucune utilité : cela n'intéresse personne. Par conséquent, le postulat de toute bonne relation client est de disposer d'une offre légitime
- D'autre part, les points d'interactions doivent être précisément établis. Une relation client de qualité ne peut se concevoir dans l'improvisation. C'est lorsque que l'ensemble des points d'interaction ont été définis – ainsi que les contenus et les processus qui s'y rapportent – que l'on pourra établir une relation client attractive et pérenne, et que l'on pourra envisager d'entrer dans une démarche d'amélioration continue
- Sans oublier, bien sûr, un digital au bon niveau. Le digital facilite notablement la gestion à la fois industrielle et personnalisée de la relation client, à la condition d'en avoir parfaitement délimité les forces et les faiblesses. Il est d'autant plus efficace à partir du moment où l'équilibre entre relation humaine et digitale est bien dosé : dans ces conditions l'omnicanalité s'avère redoutablement performante dans la réussite de la relation client
- Enfin, l'implication de l'ensemble de l'organisation tout le long de la chaîne de valeur est indispensable. La relation client n'est pas réservée seulement à ceux qui sont en contact direct avec le client. Elle concerne tous les collaborateurs, marketing, ingénierie, commerce, fonctions support, etc. En effet, comment établir une relation client satisfaisante si un processus est inopérant ou si un collaborateur rechigne à s'engager ? ■

ET POUR CEUX QUI N'AURAIENT PAS ENCORE LU NOS CONTRIBUTIONS POUR FORBES, VOICI UN ARTICLE RÉCENTS OÙ SONT PRÉCISÉES LES NOTIONS DE SATISFACTION CLIENT ET PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, ET D'AUTRE PART DE PARCOURS CLIENT, PROCESSUS ET PERFORMANCE.

AUGMENTER SATISFACTION CLIENT ET PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE GRÂCE À L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est une démarche globale de création de valeur qui passe par la satisfaction client. C'est pourquoi les organisations les plus performantes en la matière se centrent en permanence sur le besoin client afin de créer et ajuster les solutions adaptées, construire des parcours pertinents et définir de façon efficace les processus correspondants.

Voici comment mettre en place cette démarche simplement.

Dans un premier temps, il est nécessaire de réaliser les cartographies qui décrivent précisément les liaisons entre processus internes et parcours client. Cela permet d'analyser simultanément l'enchaînement des activités internes avec les interactions clients. Ces cartographies vont être aussi l'occasion de visualiser la proposition de valeur et serviront également à alimenter les premières pistes d'optimisation.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'éprouver via la construction d'un pilote, ce qui permet de mesurer rapidement l'efficacité des actions proposées en termes, par exemple, de baisse des taux d'insatisfaction, de diminution du nombre d'appels entrants, d'éli-

mination ou automatisation des tâches récurrentes sans valeur ajoutée. Le choix du périmètre d'application prend en considération les irritants clients et collaborateurs, l'exposition de l'équipe concernée ou l'importance des processus utilisés. Cette étape renforce l'acceptation du changement par la preuve et initie l'acculturation des collaborateurs à l'expérience client.

Dans un troisième temps, on déploie sur l'ensemble de l'organisation un plan d'action expérience client centré satisfaction client et performance opérationnelle selon trois axes : faciliter la vie des clients et des collaborateurs, garantir l'excellence opérationnelle et assurer la conduite du changement.

Le but est

- De veiller à mettre en place les conditions d'une expérience client et collaborateur optimale, de renforcer la culture client et de relier satisfaction client et collaborateur
- De faciliter l'accès des solutions par des parcours omnicanaux et des processus simples et fluides, d'utiliser les bonnes données pour améliorer en continu offre, processus et parcours client, de favoriser productivité et efficacité et de renforcer l'amélioration continue
- D'apporter une méthodologie avec ses modalités d'accompagnement, de favoriser la coordination et la coopération, de gagner en agilité et performance et d'augmenter le collaboratif

En synthèse

Utiliser l'expérience client pour accroître de façon combinée satisfaction client et performance opérationnelle est un levier particulièrement efficace. Trois conditions sont néanmoins requises : disposer d'une vision parfaitement claire des liaisons entre processus internes et parcours client, choisir le bon périmètre pour tester le pilote et, enfin, déployer l'expérience client de façon à accroître à la fois satisfaction client et celle du collaborateur. Dans ces conditions, les résultats obtenus sont à la fois rapides et spectaculaires. ■

La Lettre de l'expérience

Fondateurs
Isabelle Macquart et Christophe Chaptal,
directeurs associés du cabinet Experience makers

Société éditrice
Experience makers
SAS au capital de 30 000 euros
Immatriculation RCS Paris 838 765 923
Siège social 38 rue Godefroy Cavaignac 75011 Paris
ISSN : 2782-1277

Directeur de la publication
Christophe Chaptal

Abonnement gratuit
lettre-experience.fr

Être interviewé(e)
Vous souhaitez être interviewé(e) ? Contactez-nous sur
christophe.chaptal@experience-makers.fr

Autres publications
L'écosystème d'Experience makers est riche en publications. Tout d'abord, nous sommes des contributeurs réguliers en matière de stratégie, marketing, organisation et management pour des médias comme HBR, Forbes ou Agefi. Ensuite, nous éditons Design fax, le média de référence du design en France