

François Cazals, le pari de l'expérience client

Alors que l'économie calédonienne s'essouffle, s'attacher à la satisfaction des clients pourrait bien représenter un intérêt tout particulier pour les entreprises et leurs collaborateurs. Le professeur à HEC, à la tête d'un cabinet de conseil en stratégies innovantes, explorera ce soir le concept d'expérience client lors de la conférence organisée par l'Executive club OBA.



L'expérience client, est-ce devenu un incontournable dans la boîte à outils d'une entreprise ?

Historiquement, pendant les 30 Glorieuses où l'économie était florissante et les gens et les entreprises non équipés de biens de consommation, le commerce était orienté sur le produit. Ce modèle a bien fonctionné jusque dans les années 80. Dans les années 90 jusqu'en 2010-2015, marquées par une croissance économique plus faible un peu partout dans le monde, sont arrivées l'informatique de gestion et l'optimisation des fichiers clients. Là, on était dans la relation client. Maintenant, à l'époque de l'internet où les gens ont accès aux informations à tout moment et donc une manière d'acheter, de se renseigner, de se comporter qui est complètement différente, on cherche cette fois-ci à optimiser leur satisfaction, l'expérience client, en imaginant un univers de contacts et de relations avec le client sur tous les canaux de distribution.

Si on sent que s'intéresser à l'expérience client permettra à l'entreprise de se différencier, une telle approche apportera-t-elle autre chose ?

C'est même une ultime forme de différenciation. Et pour que l'expérience client soit optimale, il faut un équilibre entre l'expérience vécue par le collaborateur et l'expérience vécue par le client, c'est la symétrie des attentions. Si le collaborateur n'est pas bien dans ses baskets, c'est rare d'arriver à générer une expérience client géniale. Il faut donc s'intéresser autant aux collaborateurs qu'au client pour réaliser une expérience mutuellement agréable.

Tout collaborateur est-il capable d'adopter cette démarche et faire vivre une expérience client réussie ?

La transformation d'une organisation qui a adopté un certain nombre de comportements vis-à-vis de ses clients pendant des décennies ne se fait évidemment pas en un jour. Avec à chaque

fois dans les équipes, quelques collaborateurs, peu nombreux, ambassadeurs du changement ; la grande majorité, ni hostiles, ni spécialement partie prenante ; et quelques opposants, comme dans toutes les organisations. Pour avoir observé la mutation du groupe La Poste qui est passé d'un statut relationnel proche de celui de l'OPT à une des meilleures entreprises de service en France, c'est jouable mais ça leur a pris pratiquement 10 ans. Changer l'ADN d'une entreprise comme s'y engage l'OPT avec sa démarche NRC (nouvelle relation client), ça ne se fait pas très rapidement.

Mais peut-on changer l'ADN d'une entreprise avec les mêmes gens ?

L'expérience démontre que les gens sont plutôt en moyenne intelligents et de bonne volonté. Après, la grande difficulté dans le changement, c'est que la première étape est une étape où on est moins productif que l'étape précédente. Par exemple, si on change de logiciel, la personne aura moins de dextérité, moins d'habitude au début, même si elle a été formée. Mais initier cette démarche et arriver à rendre le client satisfait, c'est un immense motif de fierté, et collectivement, ça donne beaucoup de force à une organisation. Au final, c'est même une démarche plutôt vertueuse qui va autant dans le sens de l'amélioration du bien-être des collaborateurs que du côté business et de la satisfaction des clients.

Pour s'engager dans le changement, le N+1 de chaque collaborateur doit donc avoir conscience de cette première étape moins productive ?

Exactement. Les collaborateurs sont souvent assez résilients au changement parce qu'ils en vivent beaucoup. Mais les dirigeants n'ont pas toujours cette flexibilité, et là je parle un peu du territoire. Avec humilité, je pense qu'aujourd'hui le problème, ce n'est pas seulement celui des collaborateurs, c'est aussi celui des dirigeants qui se disent « mais pourquoi je changerais de méthode

Il faut s'intéresser autant aux collaborateurs qu'au client pour réaliser une expérience mutuellement agréable.

alors que ça fait 30 ans que j'ai réussi avec une certaine manière de faire ? » En Nouvelle-Calédonie, c'est peut-être vraiment le problème principal.

Alors comment dépasser ce problème et impulser un changement dans des entreprises sur un marché insulaire de 270 000 habitants ?

Je pense qu'il y a deux choses qui peuvent changer la donne. Une est externe au territoire, c'est lié à l'internet. Dans tous les milieux sociaux, les Calédoniens ont aujourd'hui une ouverture au monde complètement différente et qui se fait de manière accélérée. Ensuite, la conférence que je donnerai ce soir, dont le but est d'ouvrir les chakras des dirigeants à ces nouvelles choses, y contribue. Et puis après, l'un des thèmes à tous les niveaux, notamment celui des dirigeants, c'est de se former.

Sur le territoire, on sent que ce qui intéresse les chefs d'entreprise, c'est de rester le premier. En quoi l'expérience client va les y aider ?

Aujourd'hui pour rester le premier, il y a de nouvelles conditions. Vous avez vécu, non pas 30 mais 60 glorieuses, une période de croissance tout à fait extraordinaire avec des créations de richesse

Aujourd'hui, c'est facile d'analyser les recherches de Google sur le territoire néocalédonien.

massives. Et là, il y a un renversement de tendance avec la mise en danger du business model du nickel, à laquelle s'ajoutent des incertitudes institutionnelles. L'économie est donc en train de converger vers une stagflation à l'européenne. De ce fait, une bagarre très dure sur les prix commence à s'engager. Une des manières de lutter simplement, c'est de sortir du lot d'un point de vue du service au client et prendre ainsi un avantage concurrentiel. Et sans être excessivement critique, c'est un euphémisme de dire que le territoire peut beaucoup progresser sur la qualité de service et le relationnel vis-à-vis du client.

A l'heure du numérique, l'approche de l'expérience client sera-t-elle nécessairement digitale ?

Aujourd'hui, quand on a une décision à prendre, commerciale ou personnelle, la première chose que l'on fait dans notre parcours de décision, c'est aller chercher de l'information sur internet. Même sans e-commerce, se positionner dans les moments où la personne recherche quelque chose est donc essentiel. Après, ce n'est pas tant le digital que l'intelligence artificielle qui est en train de déferler sur le monde. On voit émerger plein d'outils technologiques extrêmement sophistiqués qui vont complètement changer la donne de la relation client, de l'expérience client. Et même bien au-delà, la vie de la cité, les transports, la médecine, l'industrie sont en train d'être complètement transformés par ces technologies.

Dans une culture du secret où la donnée est peu accessible, comment le territoire pourra-t-il tirer partie de ce qu'apportera l'intelligence artificielle ?

Il y a des difficultés à traiter les données en Nouvelle-Calédonie, mais pas seulement pour des problèmes de confidentialité, c'est aussi lié au niveau d'informatique plutôt bas dans de nombreuses organisations calédoniennes. Donc le sujet est plus d'adapter les systèmes d'organisation par rapport à ça. Après, je pense qu'il y a beaucoup de choses qui peuvent être faites à partir de données qui ne sont pas calédoniennes. Par exemple aujourd'hui, c'est facile d'analyser les recherches de Google sur le territoire néocalédonien. Notre cabinet a déjà mené une étude de marché en aspirant du big data Google néocalédonien et en le traitant avec des algorithmes intelligents. Et puis on voit émerger quelques projets d'open data, c'est-à-dire de mise à disposition de données des citoyens et des organisations des entreprises, et des données publiques. Je pense que c'est en train d'évoluer, au rythme de l'île qui est un rythme un peu différent, mais je trouve que les choses s'accélèrent depuis 5 ans.

Propos recueillis par Marine Fouquet

otticelli

36 rue de l'Alma Centre ville Nouméa

À LOUER BUREAUX
DE STANDING AMÉNAGÉS

5ème étage
5 lots de 50 à 366 m²
Aménagés, modulables,
Parkings compris
Bureaux et accès sécurisés

A partir de
2.500 F/m²
Pas de frais d'agence

SCI La Primavera



244.147



info@holpac.nc

