

Mesure de la valeur client

Travaux du groupe d'échange

Mandat

- > Recenser les bonnes pratiques en matière de mesure de la valeur client (MVC) dans les secteurs privé et public.
- > Produire un état de situation qui recense, au sein des grands organismes, les besoins en matière de MVC, les pratiques utilisées et les aspects communs.
- > Formuler des recommandations de pratiques applicables aux grands organismes.

Démarche

Bonnes pratiques

- > Entrevues avec des organisations externes (Ville de Québec, SSQ, SEPAQ, Investissement Québec).
- > Conférences d'experts et webinaires sur la mesure de l'expérience client.
- > Recherche documentaire.

Portrait de nos organismes

- > Documentation sur les pratiques de nos organisations à l'aide d'une grille de collecte de données.

La valeur client

- > Les valeurs client ont une influence positive l'expérience client. Elles dépendent, entre autres, des attentes et des besoins des clients à l'égard de l'organisation et sont influencées par plusieurs facteurs (le contexte, les perceptions et les expériences antérieures des clients).
- > Exemples d'éléments de valeur client : réduction de l'effort, simplicité, accessibilité, personnalisation, autonomie, être rassuré, etc.
- > Lorsque le client perçoit positivement ces éléments, son expérience client s'en trouve améliorée.

Pourquoi la mesurer ?

La mesure de la valeur client permet de :

- > connaître les préférences du client afin d'éviter de présumer à sa place;
- > favoriser la performance de l'organisation;
- > faire évoluer notre prestation de services;
- > servir de soutien au changement;
- > valider si les actions engagées ont un réel impact sur l'expérience du client.



EN RÉSUMÉ,
LA MESURE
DE LA VALEUR
PERMET
D'AMÉLIORER
L'EXPÉRIENCE
CLIENT

Bonnes pratiques

La mesure : l'un des six piliers de l'expérience

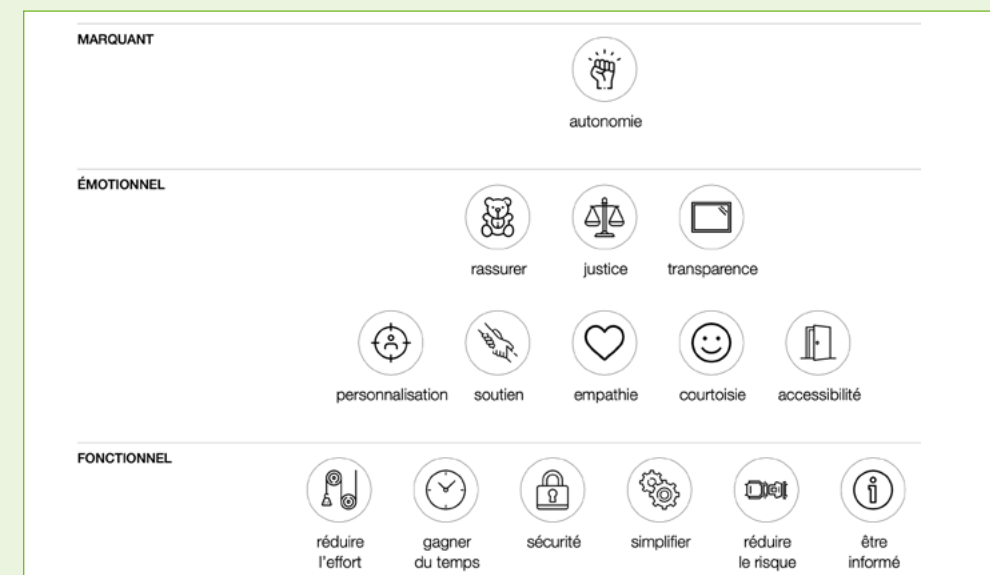
Pour enrichir l'expérience client, la mesure doit être développée en complément avec les autres piliers, car ceux-ci sont interreliés.

Culture centrée client Mobiliser les équipes, en débutant par la haute direction, vers une culture centrée client	Conception d'expériences Cocréer avec les équipes et les clients la compréhension des expériences d'aujourd'hui, et la volonté pour les expériences de demain
Stratégie CX Développer une vision commune de la stratégie CX liée aux objectifs de l'entreprise	Développement organisationnel Créer l'engagement de tous et chacun vis-à-vis la livraison de l'expérience client
Voix du client Écouter le client pour prendre action sur ses besoins, attentes et ressentis	Mesure de l'expérience Développer une stratégie de mesure en lien avec la stratégie

Adaptation de Catherine Gauthier et Pierre Daems. Les 6 piliers de l'expérience client pour structurer vos projets CX, webinaire offert par Événements Les Affaires (19 février 2019).

Déterminer ce que l'on veut mesurer

- > Déterminer les services ou les programmes que l'on souhaite mesurer.
- > Mesurer ce qu'on est prêt à améliorer. On peut mesurer l'expérience client dans son ensemble ou en partie.
- > L'important est de mesurer ce qui compte aux yeux du client, par exemple, la simplicité, l'accessibilité des services, l'autonomie ou être rassuré sont des éléments de valeurs qui peuvent être mesurés.
- > Bien que la consultation des clients soit privilégiée pour déterminer les valeurs clients, on peut aussi consulter d'autres groupes de personnes qui sont en contact avec lui : des employés qui parlent aux clients, des employés clients ou des partenaires qui interviennent auprès des clients.



Daniel Lafrenière. L'importance de créer de la valeur pour le client/citoyen. <https://www.lesaffaires.com/blogues/daniel-lafreniere/l-importance-de-cree-de-la-valeur-pour-le-client-citoyen/615861>.

Mesurer la valeur client à l'aide d'indicateurs

Pour mesurer la valeur client, il faut **choisir l'indicateur adéquat** issu des :

- > données administratives que l'organisation détient sur le client;
- > consultations menées auprès des clients à l'aide de sondages.

Chaque élément de valeur ciblé peut être mesuré par un indicateur en particulier. Dans la littérature, plusieurs indicateurs permettent aussi de mesurer l'expérience client dans son ensemble.

Les indicateurs les plus cités

- > L'effort (CES)
- > La satisfaction (CSAT)
- > La propension à recommander un produit, un service ou une entreprise (NPS)

À quelle fréquence doit-on mesurer la valeur client ?

- > Ponctuellement : une fois, pour un besoin particulier;
- > Périodiquement : de façon cyclique pour suivre l'évolution;
- > En continu : mesure régulière et effectuée immédiatement après une prestation de services, elle est ancrée aux moments de vérité.

Comment mesurer la valeur client ?

- > Il importe de consulter le client et de choisir le bon segment de clientèle que l'on souhaite entendre.
- > Le choix du mode de consultation dépend des objectifs, de la population visée et du contexte organisationnel.
- > Le sondage téléphonique, le sondage Web ou celui réalisé par interceptions sur un site Web sont des moyens de joindre la clientèle pour mesurer la valeur.

Le parcours client

Il s'agit d'une représentation visuelle et chronologique de ce que vit le client tout au long de ses interactions avec une organisation, pour un motif déterminé. Il permet de cibler les moments de vérité qui ont un impact majeur sur l'expérience globale du client.

Les indicateurs

Ils permettent de mesurer la valeur client aux moments de vérité dans le parcours du client. Il est préférable de considérer un ensemble de quelques indicateurs pour avoir une image complète de l'expérience client. Il est recommandé qu'au moins un indicateur commun soit suivi pour l'ensemble des services.

Mesure de la valeur client

Bonnes pratiques

Profiter de la richesse des données qualitatives

- > L'exploitation des données qualitatives offre un important potentiel pour comprendre les expériences positives ou négatives des clients.
- > Elles se colligent notamment par des consultations qualitatives : les groupes de discussion, les entretiens individuelles, les tests d'utilisabilité, les consultations publiques ou le recours à des questions ouvertes dans un sondage.



Utiliser les résultats de la mesure

- > Partager les résultats dans l'organisation : tableau de bord pour suivre les indicateurs, sessions d'informations, intranet, etc.
- > Valoriser ce qui va bien auprès des équipes.
- > Mettre en place des actions pour améliorer les services offerts aux clients.

Faire évoluer la mesure

- > Les clients évoluent, changent leurs habitudes et développent de nouveaux besoins.
- > Adapter la stratégie de mesure en fonction de l'évolution des services et des besoins des clients.

LA COMPLÉMENTARITÉ DES DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES PERMET DE CONNAÎTRE LE CLIENT ET DE COMPRENDRE SA RÉALITÉ.

Portrait de nos organisations

Nos organisations

Nos organisations n'évoluent pas au même rythme. Certaines d'entre elles ont commencé différentes pratiques.

- > Soutenir l'importance de l'expérience client dans leur stratégie ou leur planification stratégique.
- > Développer l'expertise en expérience client et sa mesure (personnel dédié, formations, structures) pour faire grandir la culture client au sein de l'organisation.
- > Consulter la clientèle pour influencer sa prestation de services par des moyens diversifiés, mais plus souvent par des mesures ponctuelles ou périodiques.
- > Utiliser des outils pour mieux comprendre le client : personas, parcours client, analyse de données administratives, consultations, voix du client.
- > Développer des indicateurs pour mesurer l'expérience client : perception de la simplicité, indice de l'expérience client, respect des délais et de la qualité des services, taux de satisfaction.
- > Utiliser une cote de mesure de la valeur client pour prioriser les projets.

Nos éléments de valeurs communs

SIMPLICITÉ	ACCESSIBILITÉ
AUTONOMIE	PERSONNALISATION
ÊTRE INFORMÉ	RÉDUIRE L'EFFORT

Besoins de nos organisations

- > Développer l'expertise en expérience client et en mesure de la valeur client, notamment en :
 - formant les ressources;
 - poursuivant le partage de connaissances et de bonnes pratiques.
- > Développer la connaissance des clients, notamment en :
 - consultant le client plus souvent quant à son expérience et à ce qu'il valorise le plus;
 - exploitant, intégrant et analysant les données administratives que l'on détient sur le client.
- > Se doter d'une stratégie de mesure, notamment en :
 - mesurant la valeur client à l'aide d'indicateurs qui sont tributaires de la perspective du client puis de l'atteinte des cibles associées;
 - adaptant la stratégie de mesure en fonction de l'évolution des valeurs client.
- > Avoir accès à des moyens numériques adaptés aux habitudes de la clientèle pour mesurer la valeur client.
- > Développer la mesure de la valeur client et la notion d'expérience client dans l'ensemble de l'organisation (culture organisationnelle, prise de décision, gouvernance).

Recommandations

Établir une forte gouvernance à l'échelle de l'organisation

- > Placer l'expérience client au cœur de la prestation de services.
- > Sensibiliser tous les secteurs de l'organisation.

Mieux consulter la clientèle externe ET la consulter plus souvent afin :

- > de cibler les éléments de valeur qui ont de l'importance pour elle, sans présumer à sa place;
- > d'orienter la stratégie organisationnelle en fonction de ces éléments de valeur.

Pour ce faire, faciliter le processus de consultation externe et intégrer la mesure en continu à nos pratiques. Cette nouvelle connaissance du client devrait ensuite être notamment utilisée pour : établir des personas et des parcours clients, évaluer l'atteinte ou non des cibles organisationnelles, mobiliser les équipes et de modifier les processus.

Établir une stratégie de mesure complète

- > Utiliser le plein potentiel des données existantes.
- > Cibler les indicateurs pertinents et les meilleures façons de les mesurer.
- > Prioriser les projets en prenant en compte autant la valeur client que la performance organisationnelle.