



# MANUEL DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

---



*Ce document est traduit d'un document original du CGAP intitulé 'Customer Experience Workbook'. La traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne peut être tenu responsable du contenu ou des erreurs de cette traduction.*

# TABLE DES MATIÈRES

## OUTILS

Persona	6
Carte du parcours client	16
Fiche d'opportunité	20
Business Model Canvas (la matrice d'affaires)	30
Planificateur de projet	36
Outils de budgétisation	40
Rôles au sein de l'équipe + Descriptions	52
Modèle d'étude de cas	56
Enquête de satisfaction du client	66

## EXPÉRIENCES

10 questions qui fonctionnent	74
Engager la conversation à propos de l'expérience client	76
Prendre la température	78
Changer de décor	80
Créer une carte d'alignement	82
Trouver 3 agents au sein de la communauté	84
Prendre un café avec des clients	86
Suivre un membre du personnel en première ligne	88
Dresser un portrait-robot du client	90
Montrer l'impact de votre prototype	92
Vérifier vos hypothèses	94
Cadrer votre projet	96
Aligner vos valeurs d'équipe	98
Exposer votre idée via un story-board	100
Baromètre hebdomadaire des énergies	102
Réaliser une vidéo, montrer votre impact	104
Mettre en place un conseil de clients	106
Faire des fiches de perspectives	108

Références et ressources supplémentaires	110
--	-----



---

# OUTILS

---

## **Prenez des initiatives en matière d'expérience client**

De solides outils pour vous aider à intégrer et à gérer les initiatives en matière d'expérience client au sein de votre organisation – notamment des outils de planification de projet, des cadres et des méthodes de conception indispensables.

Parfait pour les managers qui cherchent à créer une structure autour de leur travail et à la valoriser auprès de leurs dirigeants.



## Outil 1

# Persona

Les personas donnent une description sommaire d'utilisateurs primaires représentatifs d'un groupe cible. À l'instar des personnages d'un récit, ils nous interpellent et incarnent des perspectives uniques – reflétant des besoins, des objectifs, des comportements, des valeurs, des contextes, des influences et des défis. Élaborés à partir de différentes sources, ils regroupent les caractéristiques communes de personnes semblables en un « archétype » au travers duquel il devient possible de cerner le groupe.

On se sert souvent de personas pour saisir et présenter les données issues d'entretiens et de segmentations. Ils peuvent vous aider à créer de l'empathie au sein de vos équipes ou à vous assurer que votre offre répond aux besoins de vos clients. De nombreuses équipes utilisent les perspectives des personas pour personnaliser leurs produits, services, méthodes de fourniture et communications à des sous-groupes spécifiques.

*Conseil - Essayez de rapprocher le persona le plus possible de la personne-type. Des détails tels que le nom, l'âge et la liste des activités permettent de brosse un tableau de vos utilisateurs. Des photos et des citations réelles ou illustratives vous aideront à donner vie à votre persona.*

### ÉTAPES

1

#### RECUEILLIR LES DONNÉES

Votre persona découlera probablement de diverses sources, telles que la recherche ethnographique, les résultats d'enquêtes auprès des clients, des paramètres quantitatifs (lieu de prestation des services, taux d'utilisation) et, souvent, d'un modèle de segmentation.

2

#### AFFINER ET SYNTHÉTISER VOS DONNÉES

Utilisez collectivement le modèle fourni pour organiser et compiler les informations relatives aux personas que vous créez. Vous devrez peut-être combler les lacunes en vous appuyant sur des recherches secondaires ou des récits issus de votre recherche contextuelle.

3

#### IDENTIFIER LES PRINCIPAUX ATTRIBUTS

Analysez les besoins, les motivations et les croyances qui pourraient motiver les actions de votre sous-ensemble d'utilisateurs. Examinez leurs antécédents, leurs principales influences et leurs habitudes du moment, notamment en matière d'épargne.

4

#### RÉPÉTER ET AFFINER

Il vaut mieux créer plusieurs personas afin de pouvoir vous concentrer sur les principales caractéristiques de chaque sous-groupe de votre public cible. Examinez votre collection finale afin de définir et de différencier davantage les attributs clés de chaque profil.

#### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

#### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it



## Outil 1

# Persona (1/4 : profil)

Ajoutez une photo ou un dessin

## PERSONA

Description

Nom

Âge

Profession

Revenu

État civil / situation de famille

État des relations

État financier



## Outil 1

# Persona (2/4 : contexte)

### PERSONA

---

**CONTEXTE** – Quels événements ou expériences de vie importants ont déterminé la situation actuelle de cette personne ?

“ Citation

”

**RÊVES** – Quels sont les principaux rêves et aspirations de cette personne ? Quels facteurs peuvent, à son avis, favoriser ou entraver la réalisation de ces rêves ?

“ Citation

”

**COMPORTEMENT [FINANCIER]** – Quels comportements retrouve-t-on dans ses pratiques financières ? Quelles habitudes et rituels reviennent régulièrement, par opposition à des comportements ponctuels qui résultent de pressions extérieures ?

**ÉLÉMENTS MOTEURS** – Quels sont les besoins, les facteurs de facilitation et les facteurs de blocage qui influencent cette personne ? Qui sont les acteurs influents dans sa vie ?



## Outil 1

# Persona (3/4 : comportement financier)

### PERSONA

---

#### REVENU PERSONNEL MENSUEL

SOURCE

#### DÉPENSES MENSUELLES

#### PRINCIPAUX ACTIFS

#### HBITUDES DE CONSOMMATION



## Outil 1

# Persona (4/4 : cadre comportemental)

### PERSONA

Pour distinguer les personas au sein de votre segment, vous pouvez notamment les envisager au travers de divers prismes ou axes comportementaux. Ce ne sont pas les seuls axes à considérer, mais dans de nombreux cas, les variables suivantes permettent de visualiser la diversité des comportements et des attitudes des gens en matière financière : tolérance au risque, discipline financière, confiance dans les institutions officielles et horizon financier. Vous pouvez choisir de cartographier un seul trait sous la forme d'un simple spectre (par exemple, la tolérance au risque) ou d'analyser plusieurs variables sous la forme d'un graphique en toile d'araignée ou radar (comme illustré ci-contre). Ces profils simples vous permettent de dégager des récits convaincants et de prendre des décisions conceptuelles judicieuses au sujet de vos offres, de vos fournitures et de votre communication avec les clients. Essayez de procéder à des évaluations quantitatives simples des facteurs qualitatifs suivants :

#### TOLÉRANCE AUX RISQUES

Élevée - à l'aise pour combiner des produits de crédit à effet de levier, s'intéresse aux plus gros investissements

Faible - peu disposé à utiliser des produits de crédit (mais à l'aise avec les produits qui n'offrent que des rendements simples).

#### CONFIANCE DANS LES INSTITUTIONS FORMELLES

Élevée - confiance importante et significative dans les prestataires financiers formels, certain que l'argent est en sécurité, prêt à demander conseil et soutien aux banques

Faible - très sceptique quant aux intentions et aux actions des banques, souvent en raison de mauvaises expériences antérieures.

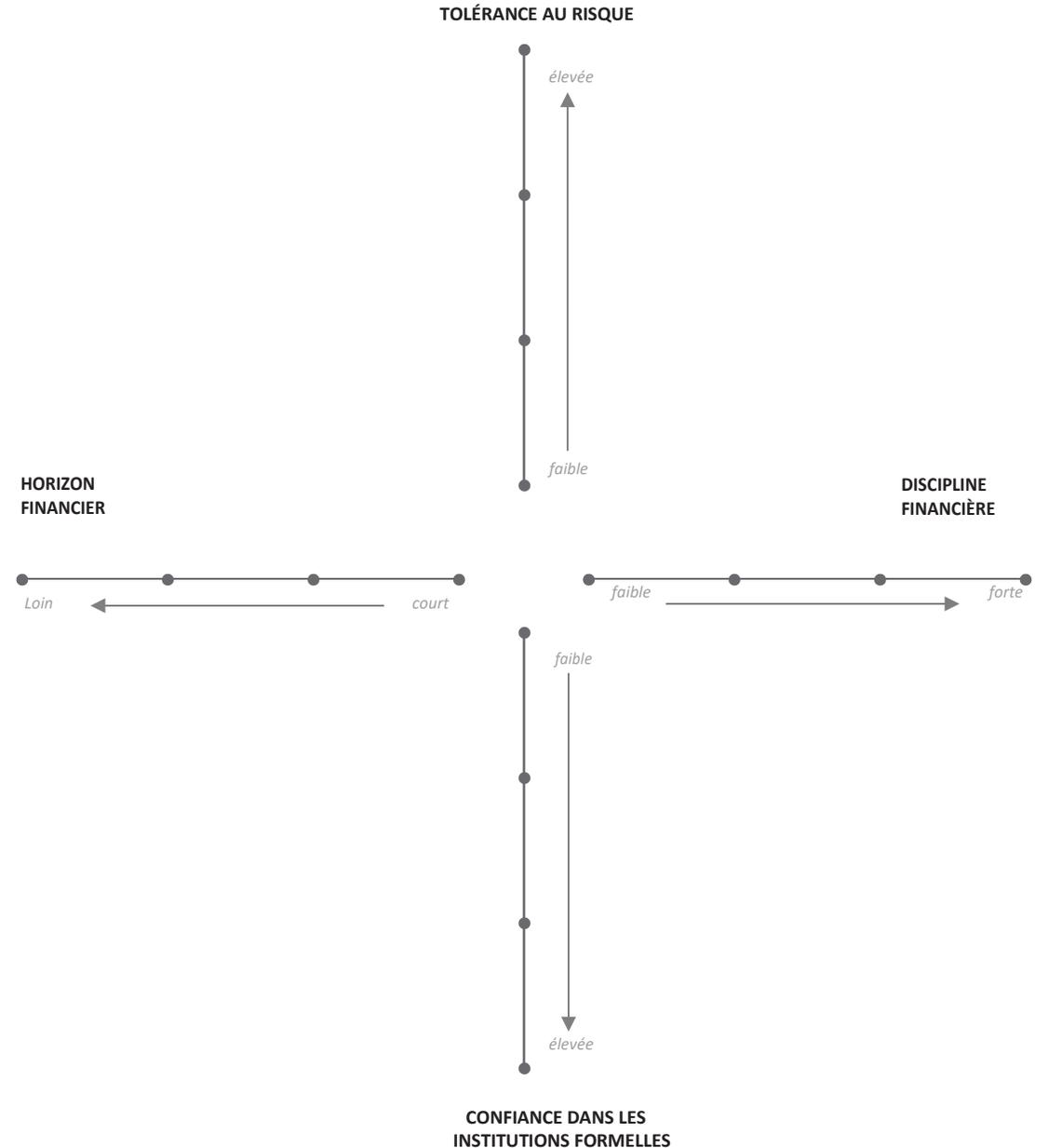
#### DISCIPLINE FINANCIÈRE

Forte - capable de gérer des revenus limités, de ne jamais s'endetter, épargne pour l'avenir  
Faible - s'appuie souvent sur des services informels de groupe ou d'autres mécanismes de soutien pour gérer l'argent.

#### HORIZON FINANCIER

Lointain - grands projets d'avenir, quelques indications sur la façon de réaliser les rêves par des mesures à court terme

Court - préoccupé par le quotidien, ignore les moyens par lesquels les services financiers pourraient lui offrir un avenir meilleur.





## Outil 2

# Carte du parcours client

Une carte du parcours client est un outil qui permet de saisir et de communiquer le parcours d'un client à travers l'expérience spécifique d'un produit ou d'un service, comme la souscription d'un crédit ou les paiements effectués pendant la durée de vie d'un produit. Vous établirez généralement une carte du parcours client pour chacun des personas que vous avez créés pour vos clients cibles. Comme pour les personas, il vaut mieux passer par une activité de groupe

pour créer les cartes de parcours afin de conjuguer toutes les connaissances accumulées par votre organisation à propos de ses différents groupes de clients, que ce soit au travers de ses agents commerciaux ou du personnel de son centre d'appel. En établissant une feuille de route, vous aurez une vision plus claire de ce que font vos clients, de ce qu'ils pensent et de ce qu'ils ressentent lorsqu'ils interagissent avec votre produit ou service.

*Conseil - En guise d'étape préliminaire, envisagez de dresser l'inventaire des points de contact tout au long du parcours ; à partir de là, vous pourrez choisir les points de contact clés, autrement dit susceptibles de mettre en évidence les interactions les plus importantes du point de vue du client. En règle générale, une bonne carte du parcours client doit révéler des opportunités : trop de points de contact et la carte perd de sa précision, trop peu, et vous risquez de manquer de données pour travailler.*

### ÉTAPES

#### 1 a

##### CONTEXTE

Définissez le parcours que votre carte est censée caractériser (l'achat d'un produit ou d'un service, par exemple), et les personas que vous souhaitez cibler – le parcours doit être propre à un segment de clientèle spécifique.

*Qui sont nos clients et dans quel contexte interagissent-ils avec nous ? Que faisons-nous pour eux et que peuvent-ils faire pour nous ? Quels sont leurs buts ?*

#### 1 b

##### PROCESSUS ET STADES

Une fois le parcours global établi, définissez les différents stades du processus. Supposons qu'il s'agisse de l'achat d'un nouveau service financier ; les stades pourraient être les suivants :

1. Prise de conscience du besoin
2. Recherche
3. Sélection
4. Achat / Accueil
5. Utilisation
6. Evolution du produit

#### 2

##### POINTS DE CONTACT

Recensez les points de contact du client tout au long du parcours et cartographiez-les suivant les étapes du parcours. Décrivez ce que le client fait à chaque point de contact.

*À quels moments le client interagit-il avec nous ? Quels sont les canaux par lesquels il passe ? Que se passe-t-il à chaque fois qu'il interagit avec nous ? Qui, au sein de notre organisation fournit le service et comment ?*

#### 3

##### DONNÉES QUALITATIVES SUR LE CLIENT

Décrivez les pensées et le ressenti du client à chaque point de contact, d'un bout à l'autre du parcours.

*Quelles sont les préoccupations, les éléments pris en compte et les réactions émotionnelles du client à chaque stade du parcours ? Que voudrions-nous qu'il ressente ?*

#### 4

##### MOMENTS DE VÉRITÉ (Hauts et bas)

Enfin, une fois la carte dressée, identifiez les principales interactions qui se prêtent à des interventions.

*Quels sont les points clés du parcours qui affectent le plus notre relation avec le client ? Y a-t-il de véritables points noirs dans leur parcours ? Ou au contraire des instants de grâce ?*

### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it

*Conseil - Quand le parcours client commence-t-il vraiment ? Quand s'achève-t-il et comment puis-je savoir ce que le client ressent réellement à chaque point de contact de ce parcours ? Si vous êtes dans l'impasse, une carte du parcours client peut être une bonne occasion de travailler avec un animateur en conception !*



## Outil 2

# Carte du parcours client

### 1a. CONTEXTE DU PARCOURS

---

#### 1b. ETAPES

Quels sont les étapes du parcours ?



	1.	2.
<b>2. POINTS DE CONTACT</b> Que fait le client à chaque point de contact du parcours ?		
<b>3a. PENSÉES DU CLIENT</b> Que pense le client à chaque point de contact ?		
<b>3b. RESENTI DU CLIENT</b> Que ressent le client à chaque point de contact ?		
<b>4. HAUTS ET BAS</b> Quelles sont les bonnes et les mauvaises expériences vécues durant le parcours ?		

	3.	4.	5.	6.



## Outil 3

# Fiche d'opportunité

La fiche d'opportunité donne les résultats et la synthèse de votre analyse initiale de la clientèle et argumente la prochaine phase de recherche et de développement. Cette phase suivante implique généralement la réalisation de prototypes et de tests dans les domaines d'opportunité que vous avez identifiés.

Pour convaincre les décideurs d'investir dans votre projet d'expérience client, vous devez combiner des perspectives qualitatives sur les clients, leurs besoins et leurs observations avec des informations sur les opportunités commerciales et la dimension du marché.

### ÉTAPES

1

#### PERSPECTIVES HUMAINES

Présentez les principaux besoins et sources d'agacement des utilisateurs tels qu'ils sont ressortis de votre phase initiale de recherche. Incluez des documents tels que des photos, des anecdotes personnelles et des portraits des personnes que vous avez interviewées. [Voyez l'Outil 2 : Persona](#) pour en savoir plus sur le recueil des perspectives humaines.

2

#### PERSPECTIVES COMMERCIALES

Mentionnez toutes les constatations que vous avez pu établir sur les recoupements possibles entre les opportunités commerciales et les besoins des utilisateurs. Incluez les récits de la concurrence et les produits analogues sur le marché pour illustrer les besoins commerciaux non satisfaits.

3

#### CAPACITÉS INTERNES

Montrez les capacités qui seront nécessaires pour explorer davantage ce champ du possible. Quelles sont les offres actuelles qui se chevauchent, et quelles capacités faudra-t-il aller chercher à l'extérieur, notamment sous forme de partenariats ?

4

#### DIMENSIONNEMENT DE L'OPPORTUNITÉ

Afin d'apporter des arguments supplémentaires prouvant qu'il s'agit bel et bien d'une opportunité, compilez tous les paramètres quantitatifs qui vous aideront à évaluer celle-ci. Indiquez la taille et la segmentation du marché ou la taille moyenne des ménages, par exemple.

#### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

#### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it

*Une fiche d'opportunité peut être un document très complet et très détaillé, en fonction de la portée et du budget de votre projet. Cet outil présente un modèle simplifié qui reprend les éléments de base à inclure.*



#### Ressource : outils de priorisation

Méthodes sélectionnées à partir de : *The DIY Toolkit* (Nesta), *Insights Into Action* (CGAP), TPP (BMGF)



## Outil 3

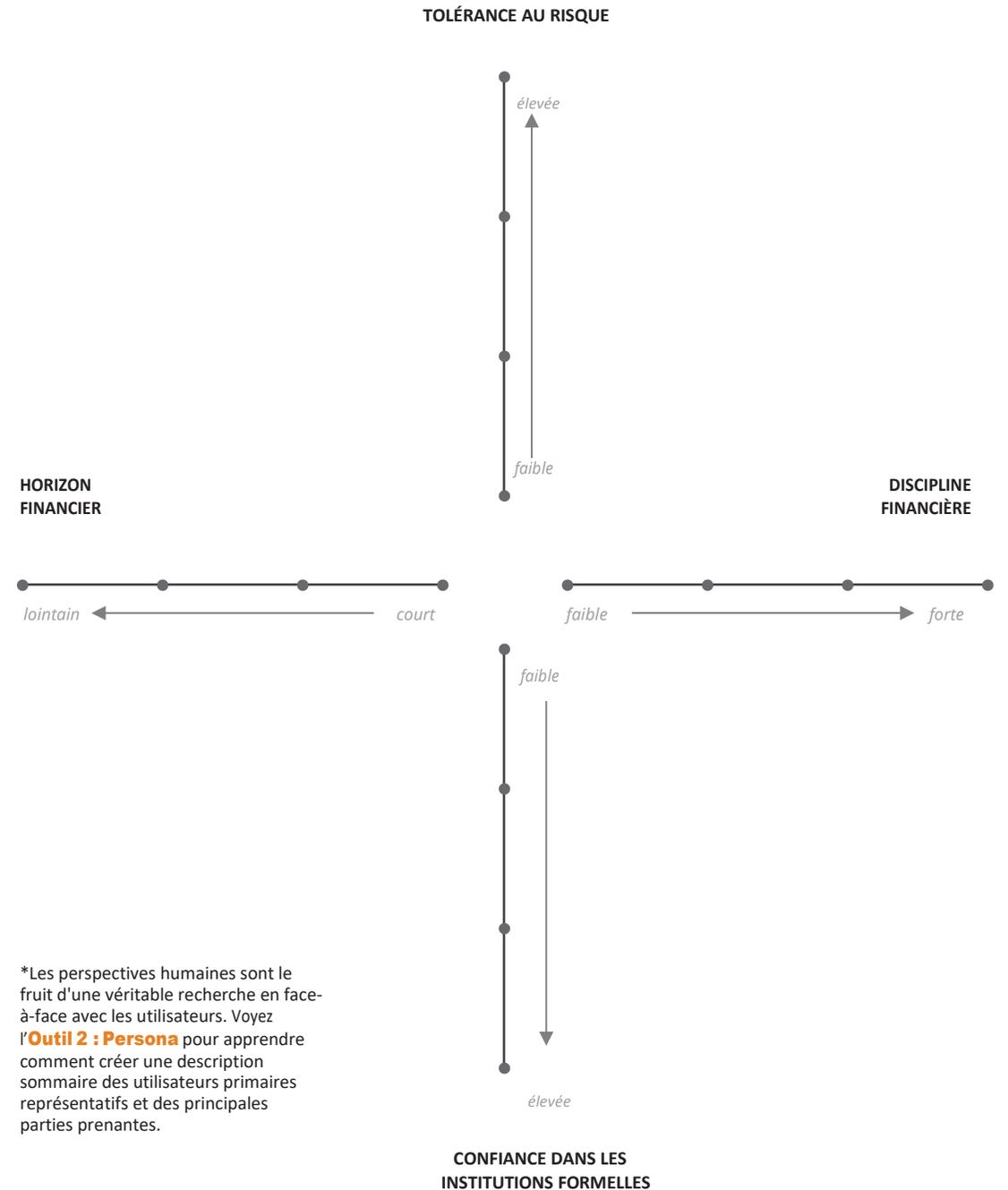
# Fiche d'opportunité (1/4 : perspectives humaines)

### PERSPECTIVES COMPORTEMENTALES [FINANCIÈRES]

Résumez les informations comportementales que vous avez pu observer dans les pratiques financières de votre client. Quels habitudes et rituels reviennent régulièrement, par opposition à des comportements ponctuels résultant de pressions extérieures ?

### PERSPECTIVES MOTIVATIONNELLES

Résumez les besoins, les facteurs de facilitation et les facteurs de blocage qui influencent vos clients. Quelles sont les parties prenantes influentes dans leur vie ?





## Outil 3

# Fiche d'opportunité (2/4 : perspectives commerciales)

### BESOINS DU MARCHÉ NON SATISFAITS

Cartographiez les besoins humains que vous avez identifiés dans votre recherche primaire sur les lacunes de vos offres et celles de vos concurrents. Mettez en évidence les domaines qui présentent le plus grand potentiel.

\* Les domaines d'opportunité doivent refléter un besoin humain non satisfait de même qu'une opportunité commerciale. Souvent, vous pouvez en identifier plusieurs à mentionner dans votre note d'information, car votre prochaine série de recherches devrait prévoir plusieurs séries de prototypes et de tests.

**Besoins humains** – Tels qu'identifiés par votre recherche primaire

**Lacunes dans votre organisation** – Examinez les produits et services actuellement proposés par votre organisation

**Écarts de compétitivité** – Examinez les produits analogues sur le marché ainsi que la concurrence

**Domaines d'opportunité** – Quels créneaux prometteurs avez-vous identifié ?

	→	→
	→	→
	→	→
	→	→

	→
	→
	→
	→



## Outil 3

### Fiche d'opportunité (3/4 : capacités internes)

**OFFRES ACTUELLES DE PRODUITS ET DE SERVICES** – Quels sont les produits ou services actuellement proposés par votre organisation qui répondent à des besoins de la clientèle similaires à ceux identifiés dans votre recherche ? Quand s'agit-il d'une réussite ? D'un échec ?

**CLIENTÈLE** – Combien de clients actuels de votre organisation sont abonnés à des produits ou services dans ce secteur, ou à des produits et services qui répondent à des besoins similaires à ceux que vous avez identifiés ?

**TAILLE ACTUELLE DU PORTEFEUILLE** – Combien votre organisation investit-elle déjà dans le(s) secteur(s) que vous avez identifié(s) parmi vos domaines d'opportunité ?

**EN REFLEXION** – Quels sont les nouveaux projets pilotes ou domaines d'opportunité que votre organisation étudie actuellement en parallèle ? Quels sont ceux qui recourent les domaines d'opportunité que vous devez explorer plus avant ?



## Outil 3

### Fiche d'opportunité (4/4 : dimensionnement de l'opportunité)

<p><b>LA CLIENTÈLE EN CHIFFRES</b> Incluez les paramètres chiffrés de votre clientèle pour vous aider à définir votre segment.</p>	<p>Ex. : taille moyenne d'un ménage dans le pays cible</p>	<p>Ex. : pourcentage de résidents qui ont une épargne</p>
--	--	---

<p>Ex. : pourcentage de résidents qui ont contracté un crédit</p>	<p>Ex. : coût moyen des produits ou services existants</p>	<p>Ex. : pourcentage du revenu consacré à des produits/ services comparables</p>
---	--	--

<p><b>MARCHÉ RÉGIONAL</b> Si vous en disposez, incluez des données sur la dimension du marché.</p>	<p>Ex. : total du marché potentiel par an, à l'échelle nationale (\$)</p>	<p>Ex. : total du marché potentiel à votre portée (vu la demande) (\$)</p>
--	---	--

<p>Ex. : segment primaire marché potentiel à votre portée (\$)</p>	<p>Ex. : total du segment marché potentiel à votre portée (y compris segments secondaires) (\$)</p>	<p>Ex. : part escomptée sur le marché à votre portée (\$)</p>
--	---	---



## Outil 4

# Business Model Canvas

Le Business Model Canvas (ou la matrice d'affaires, si vous préférez un terme français) est une page d'aperçu qui permet de décrire, d'analyser et de concevoir le modèle économique d'une entreprise. Il décrit la logique par laquelle une organisation crée, fournit et saisit de la valeur. Il constitue un bon point de départ pour analyser et discuter le modèle économique de votre organisation, de vos concurrents ou de toute autre entreprise.

En tant qu'outil, il permet de structurer un débat autour de la gestion et de la stratégie, en mettant en perspective les activités et les défis cruciaux liés à votre initiative et leurs interrelations.

*Conseil – Les segments de clientèle sont la première pierre de l'édifice. Ils doivent être pris en compte à chaque étape de la construction de votre modèle, à mesure que vous ajoutez de nouveaux éléments. Si vous avez plus d'un segment à explorer, appliquez des codes couleur pour suivre les éléments liés à chaque segment de clientèle.*

### ÉTAPES

1

#### CANAUUX

Points de contact avec les clients qui jouent un rôle important dans l'expérience client. Les canaux remplissent plusieurs fonctions, notamment sensibiliser le client aux produits et services d'une entreprise, aider le client à évaluer la proposition de valeur d'une entreprise, permettre la fourniture d'un produit ou d'un service et fournir une assistance après l'achat.

2

#### RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

Types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle spécifiques. Cela va des relations personnelles (service en agence) aux relations automatisées (newsletter hebdomadaires). Ces relations visent à acquérir, retenir et élargir la clientèle et peuvent profondément affecter l'expérience client dans son ensemble.

3

#### SEGMENT DE CLIENTÈLE

Pour mieux satisfaire ses clients, une entreprise peut les regrouper en segments distincts en fonction de besoins, de comportements ou d'autres attributs communs. Une organisation doit choisir en toute conscience les segments qui l'intéresse et ceux qu'elle ignore. Elle peut soigneusement bâtir son modèle économique à partir d'une bonne compréhension des besoins spécifiques de ses clients.

4

#### PROPOSITION DE VALEUR

Raison pour laquelle le client choisit une entreprise plutôt qu'une autre (elle résout son problème ou elle répond à un besoin). Toute proposition consiste en un ensemble de produits et/ou de services qui s'adressent à un segment de clientèle spécifique. Il peut s'agir d'une offre nouvelle ou innovante, ou d'une offre semblable à d'autres offres du marché mais assortie de caractéristiques supplémentaires.

#### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

#### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it

*Ce format visuel peut vous aider à développer de nouvelles initiatives et à repérer des voies et moyens de rendre les initiatives existantes plus efficaces, en montrant les possibles compromis et en alignant les activités.*



Référence : Business Model Generation

<http://www.businessmodelgeneration.com>, DIY Toolkit: <http://diytoolkit.org>



## Outil 4

# Business Model Canvas

---

La façon la plus simple de vous y mettre consiste à écrire ce que vous faites. Cela vous permet de vous concentrer sur votre objectif principal tout en complétant les différentes cases de la matrice. Vous pourrez ensuite vous baser sur cet objectif pour voir comment l'atteindre. Neuf éléments de base permettent de décrire votre modèle économique.

Lorsque vous détaillez la façon d'atteindre votre objectif, traitez chaque case comme une activité de brainstorming. Une fois que vous avez terminé, vous pouvez tirer parti de la disposition visuelle – et de la vue d'ensemble qu'elle vous donne – pour susciter de nouvelles perspectives et idées sur l'articulation entre les différentes cases.

---

### ÉTAPES

**5**

#### FLUX DE REVENUS

Les liquidités qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle. Une entreprise doit se demander quelle valeur chaque segment de clientèle est prêt à payer. Trouver la réponse à cette question lui permet de représenter avec réalisme les flux de recettes provenant de chaque segment.

**6**

#### RESSOURCES CLES

Les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner un modèle économique, permettre à votre entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre des marchés, d'entretenir des relations avec des segments de clientèle et de générer des recettes. Ces ressources peuvent être des actifs financiers, du personnel, voire des infrastructures physiques (bâtiments des agences bancaires).

**7**

#### ACTIVITÉS PRINCIPALES

Les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne. Il peut s'agir de la dotation en personnel et de la gestion des agences bancaires locales, du maintien d'agents bancaires dans les zones où il n'y a pas d'agence, ainsi que du développement et de la maintenance de logiciels pour les produits financiers sur téléphone portable.

**8**

#### PARTENARIATS CLES

Le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle économique. On peut distinguer quatre types de partenariats :

- 1)** Les alliances stratégiques entre acteurs non concurrents
- 2)** La « coopétition » (mélange de coopération et de concurrence) : partenariats stratégiques entre concurrents
- 3)** Les co-entreprises pour développer de nouvelles activités
- 4)** Les relations acheteur-fournisseur pour garantir un approvisionnement fiable

**9**

#### STRUCTURE DES COÛTS

Tous les coûts liés à l'exploitation d'un modèle économique. Les coûts peuvent être calculés assez facilement après avoir défini les ressources, les activités et les partenariats primordiaux.



## Outil 4

# Business Model Canvas

**PARTENARIATS CLES** – Qui sont les partenaires indispensables et quelles ressources apportent-ils ? Quelles activités exercent-ils ? Qui sont les fournisseurs clés ?

**ACTIVITÉS PRINCIPALES** - Quelles sont les activités nécessaires pour offrir et apporter de la valeur aux clients ? Pour soutenir les canaux de distribution et les relations avec la clientèle ? Pour maintenir les flux de revenus ?

**RESSOURCES CLES** –Quelles sont les ressources et les actifs nécessaires pour offrir et apporter une valeur ajoutée à vos clients ? Pour soutenir les canaux de distribution et les relations avec la clientèle ? Pour maintenir les flux de revenus ?

**PROPOSITION DE VALEUR** – Quelle valeur apportez-vous au client ? Quel(s) problème(s) contribuez-vous à résoudre pour votre client, ou quels sont les besoins que vous parvenez à satisfaire ? Quels produits/services groupés proposez-vous à chaque segment ?

**RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE** – Quel type de relation chacun des segments de clientèle attend-il ? Ces relations ont-elles été établies et, si oui, quel personnel de première ligne les gère ? Sont-elles intégrées au reste du modèle économique de l'organisation ?

**CANAUx** – Par quels canaux les segments de clientèle veulent-ils être atteints ? Comment sont-ils atteints à l'heure actuelle ? Comment les canaux sont-ils intégrés ? Lesquels fonctionnent le mieux et sont les plus rentables ? Comment les canaux s'intègrent-ils dans les schémas habituels des clients ?

**SEGMENTS DE CLIENTÈLE** – Pour qui créez-vous de la valeur ? Quels sont les clients les plus importants ? Quels sont les segments sous-bancarisés ou non bancarisés où pourraient se nicher de nouvelles opportunités ?

**STRUCTURE DES COÛTS** – Quels sont les principaux coûts inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources et activités clés les plus coûteuses ?

**FLUX DE REVENUS** – Quelle valeur les clients sont-ils vraiment prêts à payer ? Pour quoi paient-ils actuellement ? Comment paient-ils actuellement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus aux recettes globales ?



## Outil 5

# Planificateur de projet

Vous pouvez vous servir de ce simple outil de cadrage et de planification de projet pour lancer votre projet d'expérience client en tenant compte des objectifs de votre intervention, de la principale hypothèse testée pour améliorer l'expérience client, ainsi que des exigences en matière de ressources, de matériel, de budget et de calendrier tout au long du processus.

Mais s'il est important de planifier de manière adéquate, le travail sur l'expérience client est, par nature, très itératif et improvisé. Le meilleur type de planification vous aidera à définir la principale opportunité visée, en fonction de votre analyse initiale de la clientèle et de vos attentes en matière de résultats mesurables, tout en vous laissant une certaine marge de manœuvre pour les tests et les itérations en cours de route.

*Conseil – Veillez à effectuer ce travail de planification de manière collective. Complétez les modèles en équipe et révisez-les pendant 1 à 3 semaines, en concertation avec des partenaires externes et des dirigeants d'autres fonctions. Pour stimuler la collaboration au fil du temps, faites en sorte que la planification du projet soit vaste et visible, et invitez d'autres personnes à s'associer à cette démarche.*

### ÉTAPES

1

#### CERNER L'OPPORTUNITÉ

Discutez en équipe du projet dans lequel vous vous lancez. S'il s'agit d'un projet exploratoire, cernez votre **opportunité** et vos objectifs. Si vous utilisez le plan pour tester des prototypes, définissez quelques premières hypothèses et/ou variables que vous aimeriez tester.

2

#### DÉFINIR LES RÔLES DANS L'ÉQUIPE

Mettez-vous d'accord sur la répartition des responsabilités et sur la façon dont chacune d'elles correspond aux points forts et objectifs de chacun. Mieux vaut être explicite au départ pour éviter les problèmes par la suite. Vous voulez en savoir plus sur les **rôles** et les normes au sein de l'équipe ?

**Voyez l'outil 8 : Rôles au sein de l'équipe + Descriptions**

3

#### ÉLABORER VOTRE PLAN

Servez-vous du diagramme de planification de projet pour positionner vos **activités** et les **ressources** nécessaires sur une ligne du temps. Commencez par définir une durée et décomposez celle-ci en **étapes** clés et en jalons importants. Vous pouvez ensuite cartographier les activités et les ressources afin de repérer leurs interdépendances.

4

#### ENVISAGER LA RÉUSSITE ET L'APPRENTISSAGE

Avant de vous plonger tête baissée dans vos travaux, marquez une pause avec votre équipe, le temps de vous poser les questions suivantes : à quelles conditions pourra-t-on considérer que ce projet est une **réussite** ? De quels résultats seriez-vous fier et quelle valeur apporteraient-ils à votre organisation ? Comment envisagez-vous d'intégrer l'**itération** et l'apprentissage en cours de route ?

#### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

#### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it



#### Ressource : Outils de priorisation

Méthodes sélectionnées à partir de : *The DIY Toolkit* (Nesta), *Insights Into Action* (CGAP), TPP (BMGF)



Pour en savoir plus sur le « Planificateur de projets », consultez le *Manuel de l'expérience client* <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit> (en anglais sur ce lien).



## Outil 5

# Planificateur de projet

### CONCEPT DU PROJET

**OPPORTUNITÉS** - Quels domaines d'opportunité votre projet explore-t-il ?

**RÔLES** – Quelles personnes sont nécessaires à la concrétisation de ce projet et de quoi sont-elles responsables ?

### PLANIFICATEUR DES PHASES DU PROJET

1.

Activités

Ressources  
(internes / externes)

2.

3.

4.

**ITÉRATION** – Comment votre concept pourrait-il être amélioré et itéré au fil du temps ?

**RÉUSSITE** – À quelles conditions pourra-t-on considérer que ce projet est une réussite ?



## Outil 6

# Outil de budgétisation

Dans un monde parfait, votre organisation disposerait d'un budget spécifique pour les initiatives relatives à l'expérience client, or c'est rarement le cas. Autrement dit, vous allez devoir prélever les ressources et les coûts associés à ces initiatives sur un certain nombre de budgets existants, ce qui sera d'autant plus facile que leurs objectifs seront en phase avec de plus larges objectifs commerciaux de votre organisation. Vous constaterez de manière générale que certains investissements sont plus faciles à justifier que d'autres au sein de votre organisation.

Il est sans doute plus facile, par exemple, de justifier l'allocation d'une partie du temps d'une ressource interne, d'un collaborateur du marketing par exemple, que d'engager une société d'études de marché externe.

L'expérience client exigera toujours un maximum de débrouillardise de votre part, aussi veillez à répartir vos initiatives sur une série de catégories de coûts différentes, en fonction du type d'activité ou de dépense. Le simple outil que nous vous présentons devrait vous fournir une structure de base pour développer le bon modèle de calcul des coûts pour soutenir vos efforts en matière d'expérience client.

### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it

### ÉTAPES

1

Veillez vous référer au guide de cadrage des projets S/M/L (outil 8) pour déterminer le calendrier approximatif et la portée de votre initiative en matière d'expérience client.

2

#### RESSOURCES ALLOUÉES À L'ÉQUIPE DE BASE ET COÛT DE L'APPUI EN INTERNE

Définissez l'équipe de base et l'allocation des ressources, en vous référant à notre guide de l'équipe (expérience 8).

3

#### AGENCE EXTERNE / COÛTS

Déterminez les besoins et la disponibilité de capacités internes / externes pour assumer les différents rôles au sein de votre équipe

4

#### DÉPENSES DIRECTES

Servez-vous des tableaux ci-après pour ventiler les coûts approximatifs, en séparant clairement les « coûts accessoires » internes des coûts des prestataires externes et des coûts directs

5

#### ESTIMATION DU BUDGET TOTAL

Résumez les coûts et la logique par rapport au principal moteur d'activité que vous essayez d'améliorer, en estimant si possible le retour sur investissement potentiel pour avoir un impact positif sur les principaux paramètres de l'engagement client



Pour en savoir plus sur l'outil de budgétisation, consultez le *Manuel de l'expérience client*

<https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit> (en anglais sur ce lien).



## Outil 6

# Outil de budgétisation (1/5 : ressources allouées à l'équipe de base)

RÔLE DANS L'ÉQUIPE « EXPÉRIENCE CLIENT »	FONCTION TYPIQUE	RESPONSABILITÉS
<b>Promoteur principal</b>	Cadre supérieur ou promoteur principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Définir la vision et les objectifs commerciaux</li> <li>· Favoriser l'adhésion dans l'organisation</li> <li>· Mobiliser les ressources</li> </ul>
<b>Chargé de projet</b>	Marketing Analyse de la clientèle Développement de produits Banque numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apporter une fort esprit client</li> <li>· Définir une stratégie et une approche pour atteindre les objectifs commerciaux</li> <li>· Faire connaître les approches centrées sur le client</li> </ul>
<b>Opérations</b>	Gestion de produits Opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apporter une fort esprit client</li> <li>· Définir une stratégie et une approche pour atteindre les objectifs commerciaux</li> <li>· Faire connaître les approches centrées sur le client</li> </ul>
<b>Finances</b>	Stratégie Analyste d'affaires Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aligner les efforts en matière d'expérience client sur les objectifs stratégiques et financiers</li> <li>· Développer des analyses et des modèles financiers qui défendent l'idée de l'expérience client</li> </ul>
<b>Apôtres / champions</b>	Ventes et marketing Assistance à la clientèle Ingénierie / Informatique Marque et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exploiter une base de connaissances et des données clients plus larges</li> <li>· Prêcher l'expérience client dans toutes les fonctions et tous les départements</li> <li>· Anticiper les dépendances dans les fonctions de soutien comme le marketing, la gestion des filiales ou l'informatique</li> </ul>
<b>Sous-total</b>		

% ALLOCATION	COÛT ESTIMÉ
· N/A	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 50% pour les petits et moyens projets</li> <li>· 100% pour les gros projets ou les phases critiques de plus petites initiatives</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 25% pour les petits et moyens projets</li> <li>· 50% pour les gros projets ou les phases critiques de plus petites initiatives</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 10% pour les petits et moyens projets</li> <li>· 25% pour les gros projets ou les phases critiques de plus petites initiatives</li> </ul>	\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Un minimum de temps est alloué pour suivre les progrès et faire des apports, généralement 2 à 4 heures par semaine</li> <li>· Généralement, cette équipe élargie comprend 3 à 5 personnes de plus</li> </ul>	\$
	Coût total



## Outil 6

### Outil de budgétisation (2/5 : coût de l'appui interne)

FONCTION TYPIQUE	DESCRIPTION
<b>Marketing et communications</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir une étude de marché de base</li><li>• Définir le segment de clientèle cible et la proposition de valeur</li><li>• Définir la stratégie en matière de canaux</li><li>• Piloter la sensibilisation et la mobilisation des clients</li><li>• Soutenir l'image de marque, le conditionnement et la promotion</li><li>• Fournir un accès aux fournisseurs externes liés à l'étude de marché et à la conception</li></ul>
<b>Recueil et analyse des données</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir des données de base sur les clients pour contribuer à établir un référentiel de l'expérience de la clientèle existante</li><li>• Soutenir la stratégie de collecte de données en lien avec les efforts déployés pour améliorer l'expérience client, notamment en concevant des enquêtes et d'autres mécanismes de recueil de données</li></ul>
<b>Personnel en 1<sup>ère</sup> ligne</b> (agences et assistance clientèle)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partager des informations sur le comportement et les préférences des clients</li><li>• Fournir un accès direct aux équipes en contact avec la clientèle pour soutenir les activités de recherche et de prototypage</li><li>• Recruter des clients représentatifs et recueillir leur feedback immédiat</li><li>• Tester de nouveaux processus et interactions directement avec les clients</li></ul>
<b>Appui informatique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir la collecte de données sur les clients, en modifiant les systèmes si nécessaire</li><li>• Soutenir le prototypage numérique</li><li>• Identifier et anticiper les problèmes potentiels liés à la sécurité des données clients</li></ul>
<b>Agents / partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partager des informations sur le comportement et les préférences des clients</li><li>• Fournir un accès direct aux équipes en contact avec la clientèle pour soutenir les activités de recherche et de prototypage</li><li>• Recruter des clients représentatifs et recueillir leur feedback immédiat</li></ul>
<b>Conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller à ce que les analyses de la clientèle n'augmentent pas le profil de risque des régulateurs internes et externes</li></ul>
<b>Sous-total</b>	

NOMBRE D'HEURES ESTIMÉES	COÛT ESTIMÉ
Nombre d'heures	\$
	Coût total



## Outil 6

### Outil de budgétisation (3/5 : coût des prestataires / agences externes)

FONCTION TYPIQUE	DESCRIPTION
<b>Conception de l'expérience client</b> (si un partenaire est nécessaire de A à Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenaire externe, capable de soutenir de A à Z vos initiatives en matière d'expérience client par des recherches, du prototypage, de la conception et de la mise en œuvre</li> <li>Doit être associé à une ressource interne pour le transfert de connaissances et la formation</li> </ul>
<b>Étude de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compiler des analyses de marché et de la clientèle par le biais de diverses méthodes qualitatives et quantitatives</li> <li>Donner accès aux tendances du marché et des clients</li> <li>Aider à identifier les principales exigences du marché et des clients</li> </ul>
<b>Marketing et image de marque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un soutien en matière de conception, d'image de marque et de marketing pour aider au lancement de nouvelles offres</li> <li>Compétence sur de multiples canaux, du numérique à l'imprimé, en passant par le commerce de détail</li> </ul>
<b>Développement digitale / informatique externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apporter un soutien au prototypage et à l'expérimentation de solutions numériques</li> <li>Peut également disposer d'une capacité d'analyse et de paramétrage des données pour optimiser les canaux numériques</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	

ARBITRAGES	DURÉE	COÛT ESTIMÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires qualifiés peuvent être difficiles à trouver, exiger pas mal de ressources, ne pas avoir une grande expertise sectorielle ou l'habitude de desservir une clientèle pauvre</li> <li>Peut être la meilleure option si vous devez agir rapidement et que vous manquez de ressources internes</li> <li>Possibilité de transférer pas mal de connaissances aux équipes internes</li> <li>Les options locales peuvent être difficiles à trouver</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptitude à exploiter un plus large éventail de compétences en matière de recherche qualitative et quantitative qui n'est pas forcément présente dans votre organisation</li> <li>Aptitude à trouver des clients et à recueillir les données plus rapidement que vos équipes internes</li> <li>Ne sont généralement pas en mesure de traduire les résultats de l'analyse en concepts de produits</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces aptitudes devraient être disponibles localement sur la plupart des marchés afin de combler le manque de capacité à concevoir en interne.</li> <li>Certaines entreprises sont spécialistes d'un canal plutôt que d'un autre, dans le numérique par exemple.</li> <li>Généralement moins habituées à travailler sur des solutions destinées à une clientèle pauvre</li> </ul>		\$
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont généralement aptes à travailler plus vite et de manière plus agile que les équipes informatiques internes</li> <li>Besoin de s'assurer que le travail est complet avec l'infrastructure informatique existante</li> <li>Peut ne pas avoir l'habitude des questions de conformité / risque relatives aux données des clients</li> </ul>		\$
<b>Sous-total</b>		



## Outil 6

### Outil de budgétisation (4/5 : dépenses directes)

CATÉGORIE	DESCRIPTION
<b>Matériel et production de prototypes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts matériels pour la production de prototypes et d'autres artefacts à tester et à piloter avec les clients</li><li>• Il peut s'agir de maquettes d'écrans numériques, de services mobiles, d'affiches, de publicités, de kiosques ou d'imprimés</li></ul>
<b>Recrutement et incentives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il peut s'avérer difficile de contacter directement des clients, ce qui peut entraîner des coûts lorsque le recrutement des participants est confié à une agence. Les coûts dépendront de l'étroitesse de la base de recrutement en fonction des critères démographiques et psychographiques que vous cherchez à atteindre</li><li>• De petits incentives accordés aux personnes qui participent à des activités d'analyse de la clientèle (groupes de discussion, entretiens, études d'agendas, conception participative et tests par des utilisateurs)</li><li>• Le montant de ces incentives augmente généralement au fil de temps et des efforts demandés aux participants (les groupes de discussion étant les plus légers et les études d'agendas les plus intensifs)</li><li>• Ne compensent généralement pas la participation à de simples enquêtes</li><li>• Des minutes d'appel gratuites peuvent être octroyées en lieu et place d'argent, si cela est plus acceptable</li></ul>
<b>Voyages et frais de représentation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frais de déplacement, de bouche et d'hébergement pour les équipes qui effectuent les recherches auprès des utilisateurs</li></ul>
<b>Guides / Entremetteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coût des guides ou intermédiaires qui aident à recruter des participants pour l'analyse de la clientèle dans les communautés où votre équipe n'a aucune relation client existante sur laquelle s'appuyer</li></ul>
<b>Espace physique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certaines activités d'analyse peuvent être menées dans des agences locales ou au sein de la communauté, mais il est souvent préférable de faire venir les clients dans un espace neutre, ce qui peut entraîner certains coûts supplémentaires, mais qui en valent généralement la peine</li></ul>
<b>Services dans le cloud</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il existe un certain nombre de logiciels dans le cloud pour aider à coordonner, planifier et exécuter des analyses de la clientèle. Certains sont gratuits et d'autres utilisent un modèle d'abonnement semi-payant</li></ul>
<b>Sous-total</b>	

COÛT / UNITÉS	COÛT ESTIMÉ
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
\$	\$
	<b>Coût total</b>



## Outil 6

### Outil de budgétisation (5/5 : estimation du budget total)

CATÉGORIE	DURÉE	COÛT ESTIMÉ
1. Équipe de base	Dates estimées de début / fin	\$
2. Appui interne	Dates estimées de début / fin	\$
3. Fournisseurs externes	Dates estimées de début / fin	\$
4. Dépenses directes	Dates estimées de début / fin	\$
Sous-total		



## Outil 7

# Rôles au sein de l'équipe + Descriptions

Vous avez déjà vu comment les groupes fonctionnels peuvent être considérés sous l'angle de l'expérience client. La répartition des rôles au sein de votre équipe est néanmoins tout aussi cruciale pour la réussite de vos projets d'expérience client. Selon nous, une équipe fonctionne mieux lorsque sa **composition initiale** est **réduite** – entre 2 et 5 membres actifs, la taille idéale d'un groupe étant de 3-4 personnes.

Cela permet de répartir les tâches et de faire en sorte que chacun garde toute sa détermination. S'il y a d'autres personnes intéressées, vous pouvez former un groupe secondaire plus large, auquel vous pourrez faire appel pour des ateliers, du feedback et un appui général. Si possible, **recherchez la diversité** au sein de votre équipe : diversité d'expériences, de sexes, de points de vue et de fonctions représentées.

Cela vous évitera le piège de la pensée unique (ou que le groupe ne devienne la chambre d'écho d'une réflexion homogène) et vous aidera implicitement à vous intégrer dans l'ensemble de l'organisation.

Nous vous conseillons de veiller à ce que les perspectives suivantes apparaissent dans chaque équipe : mentalité du consommateur, bon sens opérationnel, expertise financière et apôtres organisationnels.

Une fois votre équipe constituée, vous pouvez commencer à discuter des rôles, des objectifs et de l'organisation.

## ÉTAPES

1

### ASSIGNER DES RÔLES OPÉRATIONNELS

Apportez de la clarté à votre groupe de travail en assignant des rôles. Voici les rôles les plus fréquents :

- **Chef / co-chef d'équipe** : facilite le processus et veille à la réalisation des objectifs
- **Coordinateur** : tient à jour un calendrier commun, organise les réunions et assume en partie la logistique
- **Archiviste** : constitue des archives sous forme de notes écrites, de photos, etc. Organise les fichiers partagés et garde une trace des données et des produits
- **Opérations** : assure le suivi des budgets, du calendrier et des éventuelles sources alternatives de financement

2

### VISER DES OBJECTIFS COMMUNS ET INDIVIDUELS

Divisez votre mur en deux zones, l'une pour les « objectifs du groupe », l'autre pour les « objectifs personnels ». Donnez à chacun le temps de réfléchir à ces deux zones et de noter chacune de ses réflexions sur un post-it différent (environ 4 à 6 par personne).

En groupe, passez les post-it en revue et comparez leurs contenus en relevant les traits communs et divergents. Classez les principaux objectifs de votre groupe par ordre de priorité afin de dessiner les contours de votre travail et notez les objectifs individuels sur lesquels vous devrez refaire le point plus tard.

3

### DÉFINIR LES ROUTINES ET LES NORMES COMMUNES

En groupe, décidez de la fréquence de vos réunions et des conditions à partir desquelles vous les considérerez comme fructueuses. Vous pouvez également vous accorder sur le temps que vous consacrez au projet, sur les normes de communication et les outils de collaboration que vous utiliserez. Le fait de régler ces petits détails et de les revoir en toute transparence permettra d'éviter des frictions inutiles au sein de l'équipe.

4

### COMPRENDRE VOS DISPOSITIONS A TRAVAILLER

Si vous voulez pousser ce processus un cran plus loin, vous pouvez animer un débat sur la façon pour chaque membre de l'équipe d'apporter ce qu'il a de meilleur au projet d'expérience client. Souvent, ces projets nécessitent des compétences autres que celles de vos occupations quotidiennes. Demandez à chaque membre de l'équipe de s'évaluer sur une échelle de 1 à 5 par rapport à ces cinq profils : Anthropologue, Expérimentateur, Conteur, Analyste, Connecteur

(1- c'est à mille lieues de moi ; 5- c'est mon portrait craché). En guise de suivi, organisez un débat sur la façon dont vous voulez contribuer au projet et perfectionner vos compétences. Vous trouverez à la page suivante des définitions plus détaillées de ces profils et de la façon dont ils s'appliquent à votre travail.

### DURÉE SUGGÉRÉE

1,5 à 3 heures

### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it



## Outil 7

# Rôles au sein de l'équipe + Descriptions

### DESCRIPTIONS DES INCLINAISONS AU TRAVAIL

**Anthropologue** : Un chercheur curieux qui veut savoir comment les gens fonctionnent et interagissent entre eux, avec leur environnement et leurs outils. Vous remarquez ce que les autres ne voient pas et abordez la compréhension qualitative avec rigueur. Vous observez les gens avec empathie et sans a priori et cherchez l'inspiration dans l'innovation humaine au quotidien.

**Expérimentateur** : Un constructeur accompli qui teste pour apprendre. Vous n'avez pas peur de résoudre un problème encore à l'état brut et vous préférez prendre vos décisions en fonction de preuves plutôt que de la théorie. Les expérimentateurs n'ont pas besoin d'une conception ou d'une discipline technique solide, mais on les voit souvent dessiner des idées, faire des modèles ou parler de situations hypothétiques pour chercher à clarifier les choses.

**Conteur** : Un esprit de synthèse qui a l'art de trouver la trame narrative d'un ensemble de données. Vous évitez le jargon et trouvez le moyen de traduire le travail dans un langage qui parle à un public plus large - en identifiant l'enjeu, l'intrigue et les personnages. Vos messages aident à exposer clairement les innovations et peuvent susciter de l'émotion et des actions chez un public plus large.

**Analyste** : Chercheur de tendances dans les données. Vous savez trouver l'histoire du comportement humain dans les points de contact quantitatifs pour identifier les possibilités d'impact. Votre perspective permet de trouver des moyens de mesure créatifs et de modélisation rapide de la valeur commerciale. Ils sont souvent vos points de transition vers des rôles opérationnels ou financiers au sein de votre organisation.

**Connecteur** : Une personne sociale avec un don pour la 'pollinisation' croisée. Il peut apporter de multiples perspectives à partir de sa propre expérience ou de son réseau. Cette compétence est cruciale sur le terrain pour établir des rapports, former des partenariats mutuellement avantageux et créer des liens et un soutien au sein de votre organisation afin de diffuser votre travail en matière d'expérience client.

**OBJECTIFS DU GROUPE** – Quels sont vos objectifs pour ce projet et cette équipe ? À quelles conditions pourra-t-on parler de réussite ?

**OBJECTIFS PERSONNELS** – Quels sont vos objectifs individuels pour ce projet ? Y a-t-il une compétence que vous aimeriez acquérir ou améliorer ? Un jalon professionnel ?

### PERSPECTIVES DU PROJET

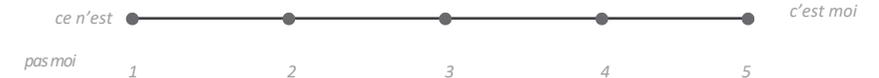
Indiquez votre rôle au reste de l'équipe de projet. Cela l'aidera à déterminer la répartition des tâches et à tirer parti des atouts de chacun.

*Dans quelle mesure cela vous correspond-il ?*

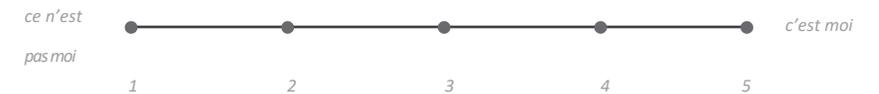
#### ANTHROPOLOGUE



#### EXPÉRIMENTATEUR



#### CONTEUR



#### ANALYSTE



#### CONNECTEUR



Quelles implications cela aura-t-il sur le rôle et les responsabilités que vous aurez au sein de cette équipe ?



### Référence : Tom Kelley - Ten Faces of Innovation (en anglais)

Pour des réflexions sur la façon de tirer parti de multiples perspectives, en instillant de la créativité, de l'innovation et le point de vue des clients dans votre organisation, consultez <http://www.amazon.com/The-Ten-Faces-Innovation-Organization/dp/0385512074>



## Outil 8

# Modèle d'étude de cas

Une étude de cas décrit un produit, un service ou une autre intervention, mis(e) en place pour répondre à un problème particulier de l'expérience client. C'est un excellent moyen de présenter les résultats de votre projet aux principales parties prenantes de votre organisation. Bien que les études de cas ne comportent pas d'éléments fixes à inclure (ceux-ci varieront en

fonction du cas ou du récit que vous souhaitez mettre en lumière), la plupart d'entre elles comporteront les six principaux éléments détaillés ci-dessous. Et, outre le fait de donner une vitrine à votre projet, une bonne étude de cas vous aidera à faire valoir l'expérience client en mettant en avant le discours des clients avec lesquels vous avez interagi en cours de route.

*Conseil – Insistez sur le moment révélateur (« Bon sang, mais c'est bien sûr... »). La mise en valeur de l'inattendu (des perspectives intéressantes sur le comportement des clients, ou la fois où une hypothèse s'est révélée totalement fautive lors des tests) peut susciter l'enthousiasme et accroître l'engagement autour de votre travail.*

### ÉTAPES

1

#### LE PROBLÈME

Identifiez le problème que vous avez traité. Expliquez comment il a été identifié et pourquoi il s'agit d'un problème important.

2

#### PROCESSUS D'INTERVENTION

Quel processus avez-vous suivi pour générer, développer et tester vos idées d'intervention ? Si vous avez rencontré des obstacles inattendus sur le pourquoi, comment les avez-vous surmontés ?

3

#### PROTOTYPES

Présentez les prototypes que vous avez développés et testés avec les clients. Quels outils et ressources avez-vous utilisés ? Comment ces prototypes vous ont-ils aidé à faire évoluer votre travail ?

4

#### RÉSULTATS + PROCHAINES ÉTAPES

Quel a été l'impact de votre intervention, en termes d'expérience client ou d'autres paramètres ? Comment avez-vous défini et mesuré la réussite ? Quelles étapes avez-vous identifiées pour la suite à donner à votre travail ? Quel bénéfice votre organisation peut-elle retirer d'une exploration prolongée de cette intervention en matière d'expérience client ?

#### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 4 heures

#### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier

Des post-it



Pour en savoir plus sur le modèle d'étude de cas, consultez le *Manuel de l'expérience client*

<https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit> (en anglais sur ce lien).



## Outil 8

# Modèle d'étude de cas (1/4 : processus de résolution)

**ÉNONCÉ DU PROBLÈME** - À quel besoin ou problème des clients votre intervention a-t-elle tenté d'apporter une réponse ? Qui était impliqué (partenaires, clients ou autres) et quelles étaient les principales relations en jeu ?

**CONTEXTE RÉGIONAL** - D'après vos recherches, quels sont les principaux facteurs régionaux (réglementaires, culturels, politiques ou autres) qui ont contribué à créer le problème ou qui y sont liés ? Comment ce contexte a-t-il finalement influencé la façon dont vous avez abordé votre intervention ?

### APERÇU DE LA RECHERCHE INITIALE

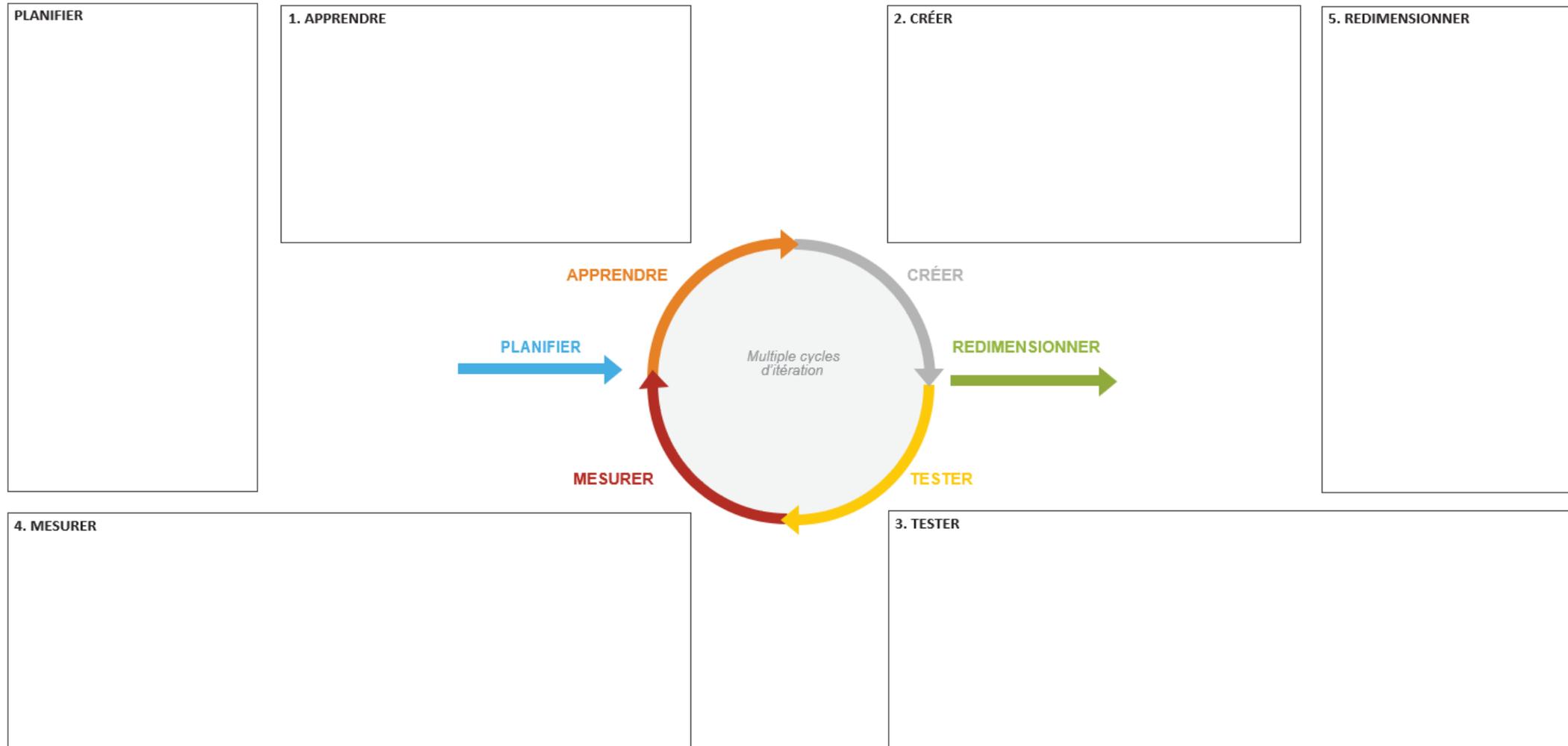
Insérez un résumé de votre stratégie de recherche initiale. Où êtes-vous allé et à qui avez-vous parlé ? Comment avez-vous adapté votre processus à mesure que vous découvriez de nouvelles informations sur la situation ? Quelles sont les principales informations sur les clients qui vous ont permis d'identifier le besoin ou le problème à traiter ?

Nombre de personnes interviewées	Répartition des personnes interviewées	Lieux visités	Temps passé sur le terrain



## Outil 8

### Modèle d'étude de cas (2/4 : processus de résolution)





## Outil 8

# Modèle d'étude de cas (3/4 : galerie des prototypes)

### PROTOTYPE 1

### PROTOTYPE 2

### PROTOTYPE 3

<b>CONCEPT</b> Décrivez le prototype et ses principales caractéristiques. Qui est l'utilisateur cible ?	
<b>CONCEPTION ET PRODUCTION</b> De quel matériel vous êtes-vous servi pour créer votre prototype ? Un espace physique ? Une interaction en face-à-face ?	
<b>MÉTHODES DE TEST</b> Comment avez-vous mis au point et testé votre prototype ? Quelles étaient les principales hypothèses, questions ou paramètres de performance ? En quels termes avez-vous défini la réussite ?	
<b>STATUT</b> Comment votre prototype a-t-il évolué au cours du processus ? Une version est-elle toujours en cours de réalisation ou a-t-elle échoué ?	
<b>DOCUMENTEZ VOS TRAVAUX</b>	




## Outil 8

# Modèle d'étude de cas (4/4 : résultats + prochaines étapes)

**RÉSULTATS**– Quel a été l'impact de vos essais de prototypes en termes d'expérience client ou d'autres paramètres ? Lesquels de ces prototypes ont été des réussites ou des échecs et pourquoi ? Selon vous, lesquels sont prometteurs et méritent une poursuite de leur développement ?

**LEÇONS APPRISES**– Quelles sont les principales choses à retenir de ce projet ? Y a-t-il des résultats inattendus ou surprenants à signaler à l'issue des tests ? Quelles relations établissez-vous entre ce que vous avez appris et les pratiques institutionnelles de votre organisation en matière d'expérience client en général ? Quel bénéfice votre organisation peut-elle retirer d'une exploration prolongée de cette intervention en matière d'expérience client ?

**Court terme**

**Moyen terme**

**Long terme**

**PROCHAINES ÉTAPES :**

Quelles sont vos intentions ou quelles étapes avez-vous identifiées pour la suite à donner à ce travail ?



## Outil 9

# Enquête de satisfaction du client

L'enquête de satisfaction du client est un outil d'évaluation très utile que l'on peut adapter tout au long du processus, même s'il est surtout utile lors du prototypage et des tests. Les enquêtes sont un moyen rapide de générer des données pour valider ou infirmer vos hypothèses.

Idéalement, elles devraient être réalisées à intervalles réguliers afin que vous puissiez procéder à des ajustements et à des itérations de vos idées, jusqu'à ce que vous ayez affiné et validé une solution prête à être redimensionnée.

*Conseil – L'enquête formelle n'est qu'une des approches permettant de recueillir les avis de vos clients à l'égard de votre prototype. La plupart des prototypes bénéficient d'une analyse à la fois formelle et informelle. Vous souhaitez peut-être recueillir des commentaires plus nuancés sur votre prototype en menant de courts entretiens de groupe ou au passage d'un client afin de recueillir des informations qualitatives en notant ce que les gens ont aimé/n'ont pas aimé, ce qu'ils ont trouvé clair/confus, ou les idées ou considérations pertinentes dont ils vous ont fait part.*

### DURÉE SUGGÉRÉE

2 à 8 heures

### RÔLES

2 à 4 collaborateurs

### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Des crayons, du papier  
Des post-it

*Cette courte enquête (page 2/2 du modèle) est utilisée pour recueillir le feedback du client confronté au prototype et son expérience globale. Elle comporte 4-5 questions, les réponses étant fournies sur une échelle de Likert à 5 points. La réussite d'une enquête passe nécessairement par une planification minutieuse en amont.*

## 1

### PARTICIPANTS CIBLES

Sélectionnez d'emblée le groupe de clients cibles et exposés (voir le modèle de ciblage). Veillez à ce que les personnes chargées de l'enquête soient expérimentées et correctement formées.

## 2

### ADAPTER LES QUESTIONS DE L'ENQUÊTE

Créez une enquête basée sur les aspects spécifiques du projet (ou du prototype) que vous souhaitez tester. Si vous avez changé le décor d'une agence bancaire, par exemple, élaborer une enquête qui révélera les premières impressions et l'expérience générale des clients de passage.

## 3

### SCÉNOGRAPHIER ET DÉPLOYER

Administrez l'enquête dans la langue locale et, au besoin, le plus rapidement possible après la mise en œuvre de votre prototype ou de votre intervention. À vous de voir si vous souhaitez mener des enquêtes à plusieurs stades du processus.

## 4

### RECUEILLIR DES INFORMATIONS ET S'EN SERVIR

La collecte de données doit être optimisée pour obtenir et synthétiser rapidement les résultats, afin que vous puissiez à tout moment intégrer des modifications à votre projet (par exemple en utilisant surveymonkey, les formulaires Google ou d'autres outils en ligne du même genre).



## Outil 9

# Enquête de satisfaction du client (13/2)

PROJET / SUJET

**OBJECTIF** – Quel aspect de l'expérience client essayez-vous plus spécifiquement d'évaluer, quelles hypothèses testez-vous ?

### FORMAT REQUIS

**Langue et degré d'alphabétisation** – Quelles sont les considérations linguistiques à prendre en compte pour que les participants soient à l'aise ?

**Médias et technologie** – Cette enquête se fera-t-elle par téléphone ou en présentiel ? Quel est le niveau de maîtrise technologique nécessaire pour y prendre part ?

**Rémunération** – Les participants devraient-ils être indemnisés pour le temps qu'ils consacrent à répondre à l'enquête ou s'agit-il d'une participation sur une base volontaire ?

**Animateurs** – Quel niveau de formation devront avoir les animateurs qui mèneront l'enquête ? S'agira-t-il de membres du personnel et de personnes externes à l'organisation ?

DATE / LIEU DE L'ENQUÊTE

PROFIL DES PARTICIPANTS	GROUPE EXPOSÉ	GROUPE DE CONTRÔLE
Nombre de participants		
Tranche d'âge		
Tranche de revenus		
Caractéristiques financières		
Exposition au produit / service		
Connaissance de l'organisation / de la marque		
Distribution géographique		
Stratégie pour le calendrier de recrutement		



## Outil 9

# Enquête de satisfaction du client (14/2)

### GROUPE CIBLE

### EXEMPLES DE QUESTION\*

Remarque : Ces questions sont tirées d'un projet. À vous de formuler des questions pertinentes pour votre projet.

		1	2	3	4	5
Les deux	Dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise au [lieu du service] ?	Très insatisfait	Relativement insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Relativement satisfait	Très satisfait
Les deux	Dans quelle mesure pensez-vous que les <b>informations</b> fournies au [lieu de service] sont adéquates par rapport à vos questions ?	Très insatisfait	Relativement insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Relativement satisfait	Très satisfait
Groupe exposé	Avez-vous <b>remarqué des changements</b> au [lieu] ? (Oui/Non) Si oui, à quel point ces nouveaux changements vous plaisent-ils ?	Très insatisfait	Relativement insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Relativement satisfait	Très satisfait
Les deux	<b>Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait</b> de votre expérience au [lieu] ?	Très insatisfait	Relativement insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Relativement satisfait	Très satisfait
Les deux	Quels dispositifs appréciez-vous le plus au [nouvel ou ancien lieu] ? Quels sont ceux que vous appréciez le moins [nouvel ou ancien lieu] ?					

Feedback du client

Feedback du client



---

# EXPÉRIENCES

---

## **Mise en œuvre de l'expérience client**

Exercices pratiques pour vous aider à vous rapprocher de vos clients et à ajouter l'expérience client à vos compétences de base. La réalisation de la plupart des expériences ne nécessite qu'une heure ou deux.

Idéal pour les managers et leurs équipes de projet qui cherchent à s'imprégner de la valeur de l'expérience client ou à accélérer leur travail.



## Expérience 1

# 10 questions qui fonctionnent

Une entreprise pour qui le client passe avant tout commence par façonner son modèle et sa culture à l'image de cette valeur. En équipe, prenez le temps de répondre aux questions

suivantes afin d'identifier le niveau de maturité de votre organisation du point de vue de l'expérience client et des domaines spécifiques à améliorer.

1. Votre organisation s'est-elle dotée d'indicateurs-clés de performance (KPI) pour mesurer ses performances par rapport à ses objectifs de satisfaction du client ?
2. Mène-t-elle des enquêtes sur les clients pour comprendre leurs désirs, leurs besoins et ce qui motive leurs achats ?
3. Votre organisation analyse-t-elle les processus de vente pour comprendre les possibles raisons de leur échec et pourquoi les clients n'achètent pas ?
4. Votre organisation analyse-t-elle le nombre de clients gagnés et perdus chaque année ?
5. Votre organisation utilise-t-elle un parcours type du client pour concevoir, documenter et partager l'expérience idéale que le client devrait avoir de bout en bout ?

### DURÉE

40-60minutes

### RÔLES

1 animateur pour consigner les réponses

6. Votre organisation utilise-t-elle un ensemble de techniques de recherche pour comprendre l'expérience, la satisfaction et la fidélité de ses clients ?
7. Votre organisation effectue-t-elle des recherches pour comprendre comment les clients utilisent ses produits et pourquoi ils les utilisent peut-être à d'autres fins que ce qui était prévu ?
8. Tous les cadres supérieurs ont-ils régulièrement des contacts directs avec des clients afin d'avoir une vision réaliste de l'expérience des clients lorsqu'ils sollicitent votre organisation ?
9. Votre organisation dispose-t-elle d'un calcul clair et cohérent de la valeur du cycle de vie du client lorsqu'elle prend des décisions en matière d'investissement ?
10. Votre organisation a-t-elle une idée précise des coûts (directs et indirects) encourus par les clients lorsqu'ils vous sollicitent ?





## Expérience 2

# Engager la conversation à propos de l'expérience client

Les discussions au siège sont souvent trop éloignées de la réalité du client. Mais chaque salarié de votre entreprise est aussi un client ou un utilisateur d'autres entreprises.

Cet exercice vous aidera à établir un lien entre l'expérience client de vos collègues et votre organisation.

### ÉTAPES

1

Montrez la vidéo de MicroEnsure sur la puissance de l'expérience client.

2

Réfléchissez à 2-3 exemples d'expérience client réussie que vous avez eu où la qualité de vos interactions a amélioré votre expérience client. Racontez ces exemples à votre équipe.

3

Demandez à des collègues de partager des temps forts de leur expérience client en notant les interactions spécifiques, les émotions qu'ils ont suscitées et l'impact sur votre expérience et votre perception de la marque. Demandez-leur de les dessiner ou de les écrire sur des post-it séparés.

### DURÉE

60-90 minutes

### RÔLES

1 animateur  
1 preneur de notes/  
organisateur

### MATÉRIEL

Des post-it et /ou une surface pour écrire

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Janalakshmi, un prestataire de services financiers destinés aux populations urbaines pauvres, a entamé en douceur deux journées de prototypage et de présentation rapide d'idées se rapportant à l'expérience client. Chaque participant a été invité à raconter un moment qui l'avait marqué dans son propre vécu de client.

Les exemples ont été divers et variés, allant d'une plainte rapidement réglée à une entreprise proposant des choix à chaque fois que cela était possible. Parmi ces exemples, citons :

**Il a suffi de quelques clics !** Une expérience d'échange facile et rapide avec Amazon a permis à un collègue de se sentir en confiance et sans stress.

**Ils ont été là quand j'ai eu besoin d'eux !** Un téléviseur qui tombe en panne juste avant un match de football voilà qui n'est jamais amusant, mais lorsque le réparateur arrive hyper vite et qu'il n'arrête pas de plaisanter, on se sent proche et soutenu, d'après le participant.

**Le choix quand j'en ai envie !** La possibilité de commander son dîner au moment où il en avait envie a rendu le long vol international d'un collègue plus agréable et plus stimulant.

Cette réflexion a mis l'atelier sur les rails de l'engagement personnel, de l'empathie et d'une compréhension partagée de l'importance de l'expérience client. Elle a également permis à une équipe hétérogène, composée des gens de Janalakshmi, du CGAP et de partenaires consultants de Dalberg et de Design Impact Group d'établir un langage commun autour de l'expérience client.

### QUAND L'UTILISER

- Vous essayez de défendre l'idée de l'expérience client au sein de votre organisation
- Vous sensibilisez votre équipe à l'expérience client, à ce qu'elle est et en quoi elle diffère de ce que vous faites déjà
- Vous avez besoin d'inspiration de vos semblables dans une session d'idéation.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Arriver à une compréhension commune de la définition de l'expérience client
- Montrez des exemples dans votre ppt « Dossier d'investissement »
- Susciter de nouvelles idées au sein de votre équipe
- Commencer à explorer le paysage concurrentiel

*« J'ai dû mener une sorte de campagne [de plaidoyer] politique au sein de la banque. J'ai communiqué avec ceux que cela intéressait... j'ai montré des itérations... et j'ai été opportuniste. »* Cadre de l'Abs Bank



## Expérience 3

# Prendre la température

Apprendre à connaître ses clients, cela débute souvent par un simple email. En général, le personnel de première ligne connaît déjà les points forts et les points faibles de chaque client.

Développer des moyens simples pour « prendre la température » de ce que le personnel sait déjà est un excellent moyen de ne pas disperser vos efforts dès le départ.

### ÉTAPES

1

Identifiez un domaine d'expérience client qui vous intéresse et le personnel de première ligne qui pourrait avoir des idées.

Envoyez un email de diffusion ne comportant pas plus de 5 questions pour en savoir plus sur un problème spécifique d'expérience client. Veillez à poser des questions simples pour vous assurer que ce n'est pas un fardeau et recueillez les réponses durant une semaine... Assurez-vous que vos questions sont spécifiques et ouvertes. Analysez les réponses et partagez les meilleures idées avec vos coéquipiers.

*Ex. : « Avez-vous connaissance de raisons pour lesquelles nos clients ne s'abonnent pas au portefeuille mobile pour effectuer des remboursements hebdomadaires de crédit ? Quelles sont les principales raisons invoquées ? »*

2

**Activité de suivi :** Pour entretenir la conversation, invitez les répondants à participer aux « conversations quotidiennes sur l'expérience client » afin de partager leurs récits une à deux fois par semaine. Vous pourrez ainsi observer ce qu'ils savent de « l'expérience client » et si les clients eux-mêmes leur soufflent des idées pour améliorer l'expérience actuelle.

3

**Activité de suivi :** Créez une base de données des « champions de l'expérience client » au sein de votre organisation et ouvrez un canal de communication interne (par exemple, un blog, Tumblr, Medium, Blogger) afin d'entretenir la conversation et d'impulser une dynamique de soutien à l'expérience client à tous les niveaux de l'organisation. Partagez des anecdotes, des récits inspirants et des pratiques prometteuses en matière d'expérience client.

### DURÉE

30 minutes pour un email de diffusion  
1 semaine pour recueillir les réponses

### RÔLES

1 animateur  
1 preneur de notes / organisateur

### MATÉRIEL

Email et documents partagés  
Au besoin, lien vers une plate-forme partagée (ex. : Blogger, Tumblr, Google+, etc.)

### EXPÉRIENCES VÉCUES

L'équipe « industry-facing initiatives » de SQUARE est en contact permanent avec le service clients afin de recueillir des données de base sur les plaintes et l'expérience des clients.

Grâce à un canal de retour d'information spécialement mis en place entre les deux équipes, Square est constamment occupé à réaliser des prototypes autour de nouvelles idées et à recueillir du feedback par le biais du service à la clientèle pour savoir ce que les clients apprécient le plus.

Ce processus de communication simple permet à Square de tester ses idées, de corriger rapidement le tir et d'ajouter des produits très performants à son portefeuille.

### QUAND L'UTILISER

- Lorsque vous souhaitez argumenter en faveur des investissements dans l'expérience client et que vous avez besoin de retour de vos propres clients pour votre ppt « défendre l'idée ».
- Vous souhaitez tester des moyens de rationaliser les communications autour de l'expérience client entre équipes fonctionnelles.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Contacter toutes les personnes de l'organisation que l'expérience client intéresse et inviter les curieux à prendre part aux « conversations quotidiennes de l'expérience client ».
- Tester vos hypothèses de départ sur les performances d'un produit et avoir une compréhension générale des défis auxquels les clients peuvent être confrontés lorsqu'ils interagissent avec votre organisation

**« La plupart des idées et des priorités proviennent des services clients. Nous travaillons en étroite collaboration avec notre équipe pour comprendre les demandes les plus fréquemment formulées par nos clients et pour voir comment nous pouvons élaborer une fonctionnalité ou un produit qui répond à leurs besoins. » - Ginger, SQUARE**



## Expérience 4

# Changer de décor

Modifier votre environnement est un moyen facile et rapide d'enclencher un changement d'état d'esprit. Bousculez vos habitudes de bureau. Choisissez une agence pour travailler à distance et prenez le café avec du personnel de première ligne.

Il existe d'autres moyens de rendre ces moments plus productifs et plus révélateurs.

### ÉTAPES

1

Demandez à un subalterne de vous faire faire le tour du propriétaire. Vous connaissez peut-être la disposition physique du bureau, mais profitez de l'occasion pour poser des questions et écouter les récits de votre collègue.

2

Prenez des pauses de 15 minutes pour vous promener, observer et interagir avec le personnel et les clients. Vous pouvez poser des questions en fonction de ce qui vous intrigue ou vous laisser guider par vos observations.

3

Notez les observations et les idées issues de ces interactions dans votre carnet et réfléchissez à l'impact qu'elles pourraient avoir sur votre travail, votre offre ou l'expérience de vos clients. Si le voyage est particulièrement instructif, partagez vos photos et vos observations lors de la réunion suivante de votre équipe.

### DURÉE

De 3 heures à 1 journée

### RÔLES

Exercice individuel ou par deux

### MATÉRIEL

Un carnet de notes  
Un petit appareil photo

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Le personnel de KGFS suit un processus d'intégration rigoureux sur le terrain, durant lequel il assume tour à tour toutes les fonctions et responsabilités du personnel de terrain. Après cette immersion, les cadres moyens et supérieurs du siège sont censés retourner sur le terrain au

moins une fois par trimestre et y travailler en tant que collaborateur de première ligne pendant une semaine. KGFS va au-delà de l'observation pour aller jusqu'à l'immersion, ce qui lui a permis d'instiller une forte culture de l'expérience client à tous les niveaux.

### QUAND L'UTILISER

- Vous voulez sortir de votre routine et avoir une autre perspective sur votre travail.
- Votre équipe doit recueillir l'empathie et les points de vue des clients ou du personnel de première ligne.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Avoir un aperçu des défis généraux auxquels vos clients sont actuellement confrontés.
- Tester vos premières hypothèses sur les performances d'une offre ou pour avoir un aperçu de l'expérience client.

**« Le changement numéro un pour quiconque qui veut se centrer sur le client est de faire en sorte que tout le monde passe du temps sur le terrain. On n'atteindra pas le sommet tant qu'on n'aura pas retroussé ses manches et travaillé dans les champs poussiéreux. »** – Jayshree, KGFS



## Expérience 5

# Créer une carte d'alignement

Les projets relatifs à l'expérience client marchent d'autant mieux qu'ils sont alignés sur les priorités internes et les initiatives en cours de votre organisation.

Prenez un après-midi pour élaborer un arbre conceptuel avec de proches collègues.

Voyez ce qu'un projet ou une approche centrée sur l'expérience client pourrait apporter de plus aux activités existantes.

### ÉTAPES

#### 1

À l'aide de post-it, commencez par noter les priorités et les objectifs stratégiques, puis ajoutez les initiatives existantes dans une autre couleur. Notez et marquez les post-it dont les initiatives sont de nature transversale (par exemple les initiatives qui relèvent des RH, de la RSE, etc.).

#### 2

Réfléchissez et notez les noms de tous les dirigeants qui sont particulièrement réceptifs aux idées novatrices ou qui ont défendu de nouvelles approches au sein de l'organisation. Notez également les noms des employés de tout niveau qui sont toujours preneurs d'idées innovantes et qui adoptent naturellement une approche centrée sur le client dans leur travail.

#### 3

Prenez du recul et examinez votre carte. Demandez-vous comment l'approche basée sur l'expérience client pourrait ajouter de la valeur ou relier ces personnes, ou les projets et priorités existants. Si des opportunités évidentes se dégagent, entamez un dialogue avec ces dirigeants. Conservez la carte ou la documentation de l'activité pour la préparation de futurs travaux.

### DURÉE

1 - 2 heures

### RÔLES

1 animateur

### MATÉRIEL

Boîte à outils de frog :  
outil « knowledge  
fest »

### QUAND L'UTILISER

- Vous souhaitez définir des collaborations stratégiques internes pour votre projet.
- Vous voulez défendre l'idée d'investir dans l'expérience client ou monter votre dossier d'opportunité.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Aligner les efforts et renforcer l'efficacité des différentes équipes.
- Repérer les projets de collaboration potentiels entre les équipes.
- Dresser une carte pour savoir à qui vous devez vous adresser pour obtenir l'adhésion interne et qui sera votre allié.

**« Aucune organisation n'est statique, elle est en mouvement. La meilleure façon d'assurer l'appropriation, c'est de s'aligner sur les initiatives en cours. »**

– Janalakshmi



## Expérience 6

# Trouver 3 agents au sein de la communauté

L'expérience des agents est généralement très différente selon qu'ils se trouvent en zone rurale ou urbaine et l'on tient facilement pour acquises des choses apparemment simples, comme d'accéder sans difficulté à un agent ou d'être guidé efficacement par le centre d'appel du service clients.

Il y a des moyens simples pour vous glisser dans la peau de vos clients et comprendre les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien dans l'utilisation de vos produits.

### ÉTAPES

#### 1

Commencez par vous rendre dans une ville ou un village où le taux d'adoption de vos produits/services est faible. Promenez-vous et essayez de **trouver 3 agents** qui peuvent vous aider (Idéal si vous ne connaissez pas l'endroit au préalable). Documentez le processus par écrit et en images. Notez vos actions, interactions, émotions et processus de réflexion

#### 2

**Activité de suivi** : choisissez un problème spécifique auquel vous seriez confronté en tant que client (par exemple, ne pas arriver à configurer votre portefeuille sur votre téléphone portable), puis demandez à l'agent s'il/elle peut vous aider, ensuite **téléphonez au centre d'appel du service clients et demandez-lui de vous aider à résoudre le problème.**

#### 3

Prenez des notes durant l'expérience et, de retour au bureau, entamez avec votre équipe une réflexion sur les thèmes suivants :

- Combien de temps avez-vous mis pour trouver un agent ou obtenir un appui efficace via le centre d'appel du service clients ?
- À quels moments avez-vous ressenti de la frustration durant le processus ?
- Qui avez-vous contacté pour obtenir de l'aide en dehors du centre d'appel ?

### DURÉE

1 – 2 heures

### ROLES

Exercice individuel ou en petits groupes

### MATÉRIEL

Votre téléphone portable  
Un carnet de notes

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Tigo Cash a lancé son service d'argent mobile au Ghana en 2010. Mais en 2012, une petite partie seulement du million d'abonnés utilisait activement ce service. Tigo Cash avait du mal à décoller dans le pays. C'est pourquoi en 2013, Tigo Cash et IDEO.org ont voulu trouver des voies et moyens d'améliorer la proposition de valeur et d'inciter les Ghanéens à faible revenu à recourir davantage à l'argent mobile.

Une fois la recherche initiale en route, le manager de Tigo-Cash a été mis au défi de trouver 3 agents à qui demander de l'aide. Un exercice simple qui devait lui donner une expérience directe du service et lui permettre de voir comment il fonctionnait dans la vraie vie, dans une vraie communauté. Après le démarrage de l'expérience, le manager a dû passer plus de dix appels à un chargé de clientèle de Tigo et se promener plusieurs heures dans la ville pour trouver un agent. Ce n'est qu'à partir de ce moment que le personnel de TigoCash s'est rendu compte des problèmes pratiques auxquels ses clients étaient confrontés.

### QUAND L'UTILISER

- Juste avant de démarrer la phase de recherche. Cela vous aidera à adopter le point de vue du client, dès l'entame du processus.
- Comme activité de soutien à la carte de parcours client, pour comprendre comment les gens agissent, ce qu'ils ressentent et pensent dans une situation analogue.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Mieux comprendre les défis et les besoins quotidiens de vos clients face à votre produit.
- Susciter de nouvelles idées pour améliorer vos services actuels.

*« Depuis le début du projet, j'aborde de manière très différente les nombreuses méthodes d'analyse du consommateur. Pour moi, la conception centrée sur la personne évite le caractère superficiel des études de consommation pour aller au fond des motivations et du ressenti du client. C'est extrêmement puissant et j'aimerais pouvoir l'introduire de manière systémique chez Tigo »* – Selorm

**Adadevoh, ancien Responsable des services financiers mobiles, Tigo, Ghana**



## Expérience 7

# Prendre un café avec des clients

Engagez des conversations impromptues avec un groupe de clients lorsqu'ils passent à votre agence. C'est un excellent moyen de connaître leur expérience sans avoir à investir dans la logistique d'un groupe de discussion formel.

Il est souvent utile de commencer l'immersion dans l'expérience client de manière informelle avant de planifier une quelconque recherche formelle sur le terrain.

### ÉTAPES

#### 1

Organisez une journée de travail dans une agence. Si possible, travaillez dans un lieu public à la vue des clients. Une fois les clients entrés, invitez 1 à 3 personnes à prendre un café pendant qu'elles attendent. Présentez-vous et demandez-leur pourquoi elles sont venues à l'agence aujourd'hui, quel produit/offre en particulier les intéresse ou elles utilisent, et quels sont les problèmes qu'elles rencontrent.

#### 2

Une fois que vous aurez noué des liens et établi une certaine relation de confiance, interrogez-les davantage sur leur vie. Vous pouvez leur poser des questions sur leur ménage et leur situation familiale, leur emploi, leurs besoins et leurs objectifs, et sur le type d'aide qu'elles attendent des services financiers.

#### 3

Notez les observations et les idées issues de ces interactions dans votre carnet. Au bout de 2 ou 3 conversations (individuelles ou en groupe), vous serez probablement en mesure de relever des similitudes entre vos clients.

- Rédigez et décrivez les 3 thèmes communs qui sont ressortis au cours du processus.
- Parlez-en avec votre équipe, idéalement au cours d'une « conversation quotidienne sur l'expérience client ».

### QUAND L'UTILISER

- Vous cherchez l'inspiration et des perspectives auprès de votre clientèle principale.
- Vous voulez tester de nouvelles idées à un stade précoce du processus, auprès de clients choisis au hasard dans une agence.
- Au début du projet, pour recueillir des données et obtenir plus d'indications sur les questions à poser, avant d'entrer dans la phase de recherche.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Recueillir des données qui permettront de valider ou de recadrer vos hypothèses initiales sur les difficultés que rencontrent vos clients face à votre produit.

**« Comprenez vos clients. Leur parler est une chose, mais si vous cherchez une réponse à une question précise, vous ne découvrirez pas toute leur personnalité. Essayez de les comprendre, avec leurs croyances, leurs besoins, leurs relations. Même si vous n'intervenez que sur un aspect de leur vie financière, essayez de la comprendre dans sa globalité, car cela vous donnera plein d'idées sur la façon de valoriser le produit que vous leur fournissez. »** –

Ginger, Square

### DURÉE

30-40 minutes par conversation  
(rassemblez des réponses durant une semaine)

### RÔLES

1 animateur  
1 preneur de notes

### MATÉRIEL

Mind Map





## Expérience 8

# Suivre un membre du personnel en première ligne

Le « shadowing » (littéralement « suivre quelqu'un comme son ombre ») est une technique d'observation de base qui vous permet d'analyser discrètement l'expérience d'un utilisateur selon son propre point de vue.

Suivre un membre du personnel en première ligne vous aidera à dévoiler des schémas et des perspectives sur la relation collaborateur / client.

### ÉTAPES

**1**

Demandez à un agent ou à un(e) client(e) la permission de le/la suivre durant ses interactions à l'agence.

**2**

Consignez ses interactions sans intervenir. Identifiez les moments spécifiques qui attirent votre attention et rédigez-en une description dans votre carnet.

**3**

Une fois que l'agent ou le (la) client(e) a fait ce qu'il (elle) avait à faire, demandez-lui s'il (si elle) dispose de 20 minutes pour une conversation de suivi. Discutez des moments précis qui ont pu attirer votre attention, en posant des questions telles que :

*Pourquoi ont-ils effectué une tâche ou géré une interaction d'une certaine manière ? Ont-ils recouru à des outils ou des processus d'appui pour ce travail ? Qu'ont-ils ressenti ? À quoi pensaient-ils ?*

*Y a-t-il des éléments de l'expérience qui pourraient être améliorés, des défis auxquels ils sont confrontés ou des pratiques prometteuses qui mériteraient d'être développées ?*

### DURÉE

Entre 40 minutes et 1 heure pour l'observation  
20 minutes pour une conversation de suivi

### RÔLES

Exercice individuel

### MATÉRIEL

Carnet de notes  
Appareil photo du téléphone (prendre des photos est une bonne idée tant que cela ne vous distrait pas du but initial)  
Outil MindMap (pour capturer les idées)

### QUAND L'UTILISER

- Vous souhaitez recueillir des informations pour faire la carte du parcours client (journey map).
- Vous souhaitez recueillir des enseignements et des témoignages de clients sur la façon dont ils utilisent vos produits dans une agence.
- Par le biais du personnel ou des agents de l'agence, vous voulez mieux appréhender de quelle manière concevoir la présentation d'une offre.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Rassembler des informations pour dresser la carte du parcours client (journey map).
- Mettre en pratique vos compétences de recherche en vue d'une recherche qualitative plus poussée.



## Expérience 9

# Dresser un portrait-robot du client

Un portrait-robot du client est un exercice simple qui vous permet de tracer les premiers traits caractéristiques de votre client et de voir où il vous manque des informations. Il peut également vous aider à guider la création d'un plan de recherche et de premières ébauches de « personas ».

Si votre organisation n'a pas une compréhension suffisante de ses clients cibles, il est préférable de bien cerner les lacunes dans les connaissances avant de se lancer dans un processus de recherche qualitative complet.

### ÉTAPES

1

Si vous avez réalisé certaines des expériences précédentes de cette boîte à outils, vous pouvez commencer à dresser les portraits-robots à partir de vos conversations avec les clients et le personnel de première ligne, et éventuellement les compléter grâce aux informations issues de recherches antérieures sur les sujets suivants :

*Structure des ménages*

*Lieux où vous pouvez trouver des clients (pour les loisirs ou le travail)*

*Canaux utilisés par les clients pour accéder à l'information et interagir*

*Intérêts et aspirations dans la vie*

2

Écrivez ce que vous savez sur des post-it jaunes et ce que vous ne savez pas sur des post-it rouges.

3

Dès que vous avez une idée plus précise des lacunes et des points forts de votre base de connaissances, utilisez ces portraits-robots des clients pour avoir des critères de sélection plus efficaces pour votre plan de recherche qualitative.

### DURÉE

1-2 heures

### RÔLES

Exercice collectif

### MATÉRIEL

Persona

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Reboot a créé une série de personas utilisateurs dans le cadre d'une recherche ethnographique, en vue d'aider les gestionnaires de programmes d'un organisme d'aide bilatérale à utiliser les données plus efficacement. L'équipe devait cerner les types de données nécessaires et les raisons pour lesquelles les pratiques actuelles en matière de données étaient insuffisantes, mais elle devait comprendre ces questions du point de vue des gestionnaires de programme eux-mêmes.

Reboot a donc créé des personas utilisateurs « peu fidèle », autrement dit des ébauches qui peuvent être réalisées rapidement (par opposition à des utilisateurs « hautement fidèles » qui peuvent être partagés avec des personnes extérieures au processus de recherche). Ces personas ont été rédigés sur des feuilles de papier d'un mètre sur 60 cm, un format qui a facilité la collaboration de l'équipe de recherche au moment où elle fixait les détails et triait les éléments de plus d'une quarantaine d'entretiens.

Référence : An Inside Look at Design Tools in Development Work: User Personas in Context

### QUAND L'UTILISER

- Avant de commencer, lisez le chapitre intitulé « Commencer par le client » de la boîte à outils.
- Avant de vous lancer dans la planification d'une recherche et si vous souhaitez en savoir plus sur la stratégie de portée des études qualitatives.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Organiser votre collecte de données pour des parties prenantes ou des clients cibles spécifiques.



Référence : Reboot - An Inside Look at Design Tools in Development Work (en anglais)  
User Personas in Context: <http://reboot.org/2015/06/18/user-personas-in-context/>



## Expérience 10

# Montrer l'impact de votre prototype

Un prototype basse résolution est une solution rentable pour tester le concept, la valeur pour le client et la façon dont celui-ci perçoit les caractéristiques spécifiques du produit. C'est un excellent moyen d'asseoir vos idées sur quelque chose de tangible et de susciter un feedback du public visé.

Trop souvent, les organisations attendent d'avoir un produit relativement abouti avant de le tester auprès de leurs clients et de voir leurs réactions et leur intérêt.

### ÉTAPES

Il y a plusieurs façons de construire un prototype basse résolution pour vérifier vos postulats initiaux. Sa réalisation ne devrait pas prendre plus de trois heures.

#### 1

Identifiez les concepts dont vous souhaitez approfondir la connaissance. Vous pouvez illustrer votre idée de manière plus complète afin de déterminer les éléments que vous souhaitez tester à l'aide d'un story-board ou d'une carte conceptuelle MindMap (Un système de récompenses peut être mis en place).

#### 2

Les prototypes en papier peuvent prendre plusieurs formes : fausses affiches de marketing, « écrans » d'interface en papier, ou bureau en carton avec du faux personnel. Choisissez une approche « basse fidélité » qui correspond à votre concept. Imaginez des questions pour évaluer les interactions avec les utilisateurs de l'échantillon.

#### 3

Testez votre concept en conditions réelles avec de vrais utilisateurs. Demandez aux utilisateurs de « tester » le produit, le message ou les caractéristiques clés. Demandez-leur d'exprimer à voix haute le cheminement de leur pensée ou de vous expliquer, après l'expérience, ce qu'ils ont compris des caractéristiques. Enregistrez et débriefez chaque interaction.

### DURÉE

**Réalisation d'un prototype :**  
2-3 heures pour le prototype papier  
2-3 jours pour un prototype haute résolution  
**Test :** étaler les activités sur deux jours

### RÔLES

**Groupe de 3-4**

- Au moment du test :
- 1 animateur (jeu de rôles)
- 1 preneur de notes
- 1 photographe

### MATÉRIEL

Ressources en ligne pour le prototypage de produits destinés aux téléphones portables.

### EXPÉRIENCES VÉCUES

**Tigo Cash** a lancé son service d'argent mobile au Ghana en 2010. Mais en 2012, une petite partie seulement du million d'abonnés utilisait activement ce service. Tigo Cash avait du mal à décoller dans le pays. C'est pourquoi en 2013, Tigo Cash et IDEO.org ont voulu trouver des voies et moyens d'améliorer la proposition de valeur et d'inciter les Ghanéens à faible revenu à recourir davantage à l'argent mobile.

**La phase de prototypage** de ce projet a duré deux semaines. L'équipe a organisé un atelier pour définir le planning et la logistique des 3 prototypes « en direct », et a donc commencé par se répartir entre ces 3 prototypes durant ces deux semaines, afin de déterminer la logistique nécessaire avant d'aller sur le terrain.

#### **Prototype « Traveling Kiosk » (boutique itinérante) :**

[Concept] Une présence dédiée et répétée du service clientèle de Tigo Cash dans les communautés. La boutique aura la forme d'une installation physique avec du personnel sur place (une table avec une banderole, ou bien une camionnette, par exemple) et sera installée à proximité d'un agent Tigo Cash. Les missions de la boutique seront d'éduquer, de faire essayer, d'accompagner et d'adresser les clients à l'agent Tigo Cash local pour les transactions et l'utilisation.

Les trois prototypes ont été testés en direct. Cela signifie que les outils vidéo, la boutique et les promoteurs vedettes ont tous été réalisés sans organiser d'entretiens avec les gens. Cela s'est parfois fait au milieu de la rue, ou en demandant à un représentant de Tigo d'aller parler à un vrai client potentiel. La boutique itinérante, par exemple, a été installée au milieu d'un carrefour très fréquenté et l'équipe a recensé le nombre de personnes qui s'y sont arrêtées, le type de questions qu'elles ont posées, etc.

### QUAND L'UTILISER

- Vous avez déjà un concept et vous voulez connaître la réaction des gens.
- Vous voulez ajouter une caractéristique spécifique à votre produit.
- Vous êtes en train d'élaborer une campagne de communication/diffusion.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Déterminer où se situe la valeur pour le client.
- Tester la facilité d'utilisation de votre produit ou les problèmes auxquels les gens se heurtent.
- Savoir comment le client l'utiliserait.
- Déterminer les caractéristiques qui manquent et celles que vous pouvez écarter.

***Dire « OK, je comprends mon client » est une chose... mais fabriquer un produit et le faire tester en est une autre. - IDEO.or***



## Expérience 11

# Vérifier vos hypothèses

Quand on se lance dans un projet lié à l'expérience client, mieux vaut toujours vérifier ses hypothèses.

Utilisez ce simple test pour susciter la réflexion et le dialogue. Répondez par vrai ou faux aux questions suivantes :

### ÉTAPES

1. L'expérience client, c'est une question de marketing.
2. L'expérience client ne gravite qu'autour d'un produit.
3. Une recherche secondaire suffit pour comprendre l'expérience client.
4. La recherche qualitative ne suffit pas pour comprendre l'analyse de la clientèle. En fait, toute recherche qui n'est pas statistiquement significative n'a aucune valeur.
5. 8 à 10 entretiens ne peuvent décentement pas me donner suffisamment d'informations pour que je puisse commencer à les recouper pour comprendre l'expérience client dans mon organisation.
6. J'ai besoin d'experts pour effectuer des recherches qualitatives.
7. Pourquoi écouter le client ? Steve Jobs, célèbre patron d'Apple, a déclaré que les clients ne savaient pas ce qu'ils voulaient.
8. L'expérience client exige d'évoluer vers une culture qui récompense les employés à même de résoudre les problèmes des clients et de nouer des relations plus profondes avec eux.
9. On peut dresser une carte du parcours client pour décrire l'expérience souhaitée face à une nouvelle offre.

### QUAND L'UTILISER

- Avant de vous attaquer au chapitre suivant « Planifier et agir », assurez-vous de maîtriser les concepts de base décrits dans ce chapitre.

### POURQUOI L'UTILISER

- Remettre en question vos acquis sur l'utilisation d'outils permettant d'en savoir plus sur les clients.

**« La conception va bien au-delà de l'esthétique et des caractéristiques associés aux produits, c'est une fonction stratégique qui se concentre sur ce que les gens veulent, ce dont ils ont besoin et ce dont ils rêvent, puis qui, à la façon d'un artisan, tente des expériences dans tout l'écosystème de la marque qui sont significatives et pertinentes pour les clients. »**

### DURÉE

30 minutes

### RÔLES

Exercice individuel

### MATÉRIEL

Aucun



## Expérience 12

# Cadrer votre projet

Les budgets et les priorités changent souvent. Si vous vous attellez à un projet lié à l'expérience client, veillez surtout à adopter une gestion réfléchie et économe.

Cet outil vous aidera à exploiter votre côté astucieux.

### ÉTAPES

**1**

Parmi les trois calendriers de projet suivants, choisissez celui qui vous parle :

- Effort léger – 1 à 3 semaines
- Effort moyen – de 4 à 8 semaines
- Effort soutenu – de 2 à 3 mois

**2**

Songez à une idée qui a du potentiel, à un défi/une opportunité client ou à un projet existant que vous aimeriez aborder avec votre équipe et planifiez un ensemble d'activités pour chaque phase.

**3**

Pour chaque activité, prévoyez des rôles, une durée, un budget pour la recherche et des outils ou des méthodes à utiliser.

### DURÉE

60-90 minutes

### RÔLES

1 animateur  
Une équipe

### MATÉRIEL

Aucun

### QUAND L'UTILISER

- Dès que vous présentez une opportunité et que vous voulez mettre votre équipe dans un état d'esprit de projet à court terme avec des tests rapides, pour savoir comment gérer et planifier les ressources.

### POUR QUOI L'UTILISER

- S'entraîner à cadrer un projet ou simplement un plan de recherche qui implique une recherche qualitative.

**« Nous appelons cela la collaboration radicale. Cette idée qui consiste à travailler côte à côte dans un laps de temps restreint, avec des artefacts peu fidèle. Cela change inévitablement la donne de la discussion. » - Doug Powell IBM**



## Expérience 13

# Aligner vos valeurs d'équipe

### Quelles motivations sous-tendent vos actes ?

L'outil de cartographie des valeurs vous aide à répondre à cette question en vous permettant de décrire les valeurs qui imprègnent votre travail personnel et l'organisation au sens large. Ces valeurs influencent probablement vos actes plus que toute autre chose. Il peut s'agir d'éléments que vous considérez comme allant de soi, que vous jugez évidents ou que vous n'avez jamais réellement exprimés oralement ou par écrit.

Définir ces valeurs peut cependant s'avérer très utile lorsque vous essayez d'expliquer votre travail à d'autres collègues et partenaires. Une fois les valeurs d'une équipe définies, elles peuvent être partagées et servir de référence commune, ce qui simplifie et accélère les décisions, tout en assurant la cohérence du travail en équipe.

### ÉTAPES

1

Imprimez un modèle de « cartographie des valeurs » pour chaque membre de votre équipe. Chacun commence par noter sur une feuille de papier ou sur un post-it ce qui lui semble le plus précieux pour lui-même et pour l'organisation. Veillez à ce que chacun dresse d'abord sa propre liste de valeurs.

2

Dès que vous avez noté au moins une dizaine de valeurs, reportez-les dans les champs correspondants de la fiche de travail. Déplacez-les jusqu'à ce que la répartition vous convienne. Pour cibler vos activités, limitez à cinq le nombre de valeurs autorisées dans la colonne « Toujours important ».

3

Demandez aux autres membres de votre équipe de faire de même. Une fois toutes les fiches remplies, vous pouvez établir collectivement les valeurs qui sont importantes pour l'ensemble de l'organisation.

### DURÉE

40 minutes

### RÔLES

Exercice collectif  
Un animateur (facultatif – pour présenter l'exercice et donner les consignes)

### MATÉRIEL

Modèle de cartographie des valeurs fait maison

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Une responsable de l'appui technique de l'équipe sanitaire du gouvernement du Madhya Pradesh a constaté que son équipe était dans l'impasse en raison de réticence au changement, mais épuisée par les défis quotidiens des protocoles gouvernementaux.

Elle s'est servie de la cartographie des valeurs pour identifier les valeurs des individus et de l'organisation susceptibles d'induire le changement tant souhaité dans le fonctionnement du système. L'idée était de tester la « gestion du changement » afin d'utiliser les ressources de manière productive pour fournir des services aux citoyens.

L'équipe a élaboré un plan de travail annuel reprenant tous les aspects liés aux ressources humaines et au développement organisationnel. Compartimenter ces valeurs dans 4 cases bien définies était plus facile à dire qu'à faire, car dans les faits, elles se chevauchent toutes au niveau individuel et organisationnel. Malgré les changements de poste, de personnel et de politique, on pouvait néanmoins déceler un fil conducteur.

Les résultats de cet exercice ont ensuite été transmis aux partenaires gouvernementaux, ce qui a permis de fédérer tout le monde autour des projets de santé à venir et des changements systémiques nécessaires.

### QUAND L'UTILISER

- Un changement est en cours au niveau de la gestion, il pourrait affecter la dynamique de l'équipe et vous voulez vous assurer que ses membres sont conscients de la façon dont ce changement s'aligne – ou non – sur leurs valeurs individuelles.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Accélérer la prise de décision aux moments critiques, en s'alignant sur des valeurs communes qui serviront de principes directeurs pendant le projet.





## Expérience 14

# Exposer votre idée via un story-board

Un story-board est un moyen facile d'illustrer avec force l'idée d'un produit ou d'un service qui devrait entrer dans la vie de votre organisation et de ses clients.

Il fournit des détails sur les utilisateurs, les flux, les interactions et les dépendances, et fonctionne pratiquement comme une maquette ou un prototype.

### ÉTAPES

#### 1

Identifiez le concept que vous voulez illustrer et imaginez le déroulement de l'expérience au fil du temps. Menez votre réflexion à travers le prisme d'un récit : où l'interaction a-t-elle lieu ? Quel est le défi spécifique qui est abordé ? Quels sont les personnages principaux ? Quels sont les outils qu'ils utilisent ? Décomposez les étapes et les moments clés de votre histoire en un début, un milieu et une fin.

#### 2

Illustrez les moments clés de l'expérience client dans leur contexte. Ne vous souciez pas de vos talents artistiques : songez à des pages de bande dessinée et gardez vos croquis à l'état brut (un post-it fait une excellente vignette de B.D.). Donnez un titre à chaque scène et annotez-la d'une courte légende descriptive. (Si l'ambition vous gagne, l'ajout de dialogues pertinents vous permettra de mieux comprendre vos personnages et leurs interactions). Limitez votre story-board à 4-6 scènes.

#### 3

Montrez votre story-board à votre équipe pour qu'elle le révise. Que révèle-t-il de votre idée ? Y a-t-il des étapes clés qui manquent ou qui pourraient être exprimées différemment ? Discutez de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans le story-board et de ce que cela implique sur la teneur de votre concept. (Remarque : on peut se servir de story-boards pour illustrer des services, des produits et des expériences).

### DURÉE

45-60 minutes

### RÔLES

Exercice collectif ou individuel  
1 animateur  
2 à 4 participants

### MATÉRIEL

Des panneaux en carton  
Des post-it  
Des crayons  
Du scotch

### EXPÉRIENCES VÉCUES

En 2015, une grande fondation a engagé le Design Impact Group de Dalberg pour développer et tester des interventions qui garantissent à des pêcheurs artisanaux chiliens et indonésiens des moyens de subsistance et un appui à leur transition vers la durabilité. L'une de ces interventions consistait à inscrire les pêcheurs à un service bancaire sans agence afin de leur proposer des produits d'épargne et de crédit adaptés aux exigences particulières de la pêche artisanale tout en les incitant à passer à des engins de pêche durables.

Ce concept impliquait de nouveaux systèmes et de nouveaux comportements pour les pêcheurs et les autres parties prenantes. C'est en raison de cette complexité que l'usage de story-boards est devenu un maillon essentiel du processus. Ils ont permis d'aligner l'équipe, de clarifier les concepts, et ont même été utilisés pour inciter les pêcheurs à livrer leurs premières réactions.

L'équipe a commencé par créer une carte visuelle du nouveau concept et l'a décomposée en plusieurs story-boards pour mettre en lumière les interactions pertinentes.

Par exemple : comment les pêcheurs découvrent le programme, comment ils créent un compte, à quoi ressemble leur première utilisation et comment le programme parvient à les retenir. Ces interactions ont été cartographiées individuellement afin que l'équipe puisse tester des variables telles que : la meilleure partie prenante pour agir en tant qu'agent bancaire sans agence, la taille appropriée des crédits et les niveaux d'intérêt, ainsi que la bonne fréquence et le bon canal de remboursement des prêts.

Les story-boards se sont avérés essentiels pour hiérarchiser les priorités et faciliter des arbitrages difficiles concernant l'utilisation des ressources pour le prototypage et le développement du concept. Après avoir esquissé une plateforme d'acheteurs en ligne, par exemple, l'équipe s'est rendu compte que celle-ci dépassait le champ d'action et les capacités de mise en œuvre des organisations partenaires. L'usage de story-boards a été crucial pour accélérer le prototypage sur le terrain et, au final, pour affiner le concept des engins de pêche durables.

### QUAND L'UTILISER

- Vous avez terminé votre brainstorming et identifié les idées que vous vouliez mieux comprendre.
- Vous essayez de déterminer ce qui doit faire l'objet d'un prototype et voulez le tester sur le terrain avec de vrais gens.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Explorer et affiner votre concept avec votre équipe.
- Exposer votre idée à une partie prenante.
- Tester et affiner le concept d'une idée pour mieux comprendre son fonctionnement dans son contexte.



## Expérience 15

# Baromètre hebdomadaire des énergies

La gestion d'un projet peut s'avérer ardue, surtout lorsqu'elle va à l'encontre des normes habituelles.

Servez-vous de cette technique simple pour évaluer les énergies positives et négatives au sein de votre équipe et les canaliser régulièrement au profit d'un travail productif.

### ÉTAPES

#### 1

Rassemblez votre équipe et donnez le ton. Asseyez-vous en cercle ou en U ; vous pouvez être assis à une table, devant un tableau blanc ou simplement en cercle sur des chaises. Amorcez la conversation en expliquant que ce point de contrôle de la situation a pour but de créer un espace de réflexion ouvert et honnête sur l'énergie, les interactions, les sentiments et les progrès de l'équipe, et non de planifier un projet.

#### 2

Prenez brièvement la température du groupe à l'aide d'un exercice de baromètre des énergies. Demandez aux participants de réfléchir un instant à la façon dont ils évalueraient leurs sentiments par rapport au travail de l'équipe (au cours des 7 à 15 derniers jours) sur une échelle de zéro à cinq. Invitez les membres de l'équipe à partager leur évaluation en levant le nombre de doigts correspondant : le poing = zéro (très faible énergie / perspective négative), les cinq doigts (très forte énergie / perspective positive).

#### 3

Formez un cercle et demandez à chaque membre de l'équipe d'expliquer brièvement ce qui motive son évaluation. Pour alimenter la conversation, vous pouvez demander à chacun de mentionner un point fort, un point faible et les enseignements de la semaine écoulée. Allez un peu plus loin dans la discussion en notant les points de convergence et de divergence. Notez les questions qui peuvent nécessiter un suivi. Un conflit, par exemple, peut nécessiter une conversation de médiation, une question relative à un projet peut nécessiter une session de planification, ou encore une attitude très positive peut être un motif de réjouissance.

### DURÉE

La durée dépend de la taille de l'équipe et du stade où vous en êtes dans le processus. Nous recommandons entre 20 et 40 minutes toutes les 1 ou 2 semaines.

### RÔLES

Animateur  
Participants

### MATÉRIEL

Aucun matériel n'est nécessaire. Vous pouvez néanmoins consigner la teneur de la conversation sur un tableau blanc, des post-it ou un carnet de notes.

### QUAND L'UTILISER

- Vous souhaitez établir des normes pour les points de contrôle hebdomadaires ou bihebdomadaires (vous pouvez étendre ou développer cet exercice pour les dialogues de contrôle à mi-parcours, en y incorporant d'autres éléments de discussion).
- Vous évaluez les relations de travail des nouveaux partenaires et parties prenantes.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Créer un lieu sûr où tous les membres peuvent partager leurs points de vue et solliciter de l'aide.
- Prendre l'habitude de réfléchir et de prendre les devants pour résoudre les problèmes dans l'équipe.
- Favoriser une dynamique d'équipe positive.



## Expérience 16

# Réaliser une vidéo, montrer votre impact

Partager vos moments de révélation (« Bon sang, mais c'est bien sûr... ») sous forme de récits permet de donner vie à l'impact de votre travail. Réalisez une vidéo d'une à deux minutes avec votre téléphone portable pour montrer l'impact de votre travail à vos pairs. Souvent, nous nous perdons dans les chiffres et les graphiques en pensant que c'est la meilleure façon de montrer l'incidence de notre travail.

Certes, les données sont importantes, mais partager les récits de personnes est un moyen tout aussi formidable de faire impression et de faire vibrer votre auditoire. Vous avez probablement partagé avec un client ou avec votre équipe un instant de prise de conscience de l'impact de votre travail.

### ÉTAPES

#### 1

Faites un brainstorming pour savoir quels ont été ces moments de prise de conscience pour vous et votre équipe. Demandez-vous comment vous aimeriez restituer l'un d'entre eux.

#### 2

Faites un story-board en 4-5 étapes pour planifier les différents plans que vous souhaitez filmer dans votre vidéo.

#### 3

Faites dans la simplicité : concentrez-vous sur le récit et pas sur la réalisation. Astuces : voici quelques idées pour stimuler votre imagination et ne pas compliquer les choses.

- L'interview d'un client ou d'un employeur avec lequel vous avez travaillé.
- Un diaporama avec des photos du terrain, des légendes et une musique de fond.
- Un jeu de rôle avec votre équipe.

### DURÉE

1 à 3 heures

### RÔLES

Individuel ou par groupes de 2 (1 qui règle la logistique et 1 vidéaste)

### MATÉRIEL

Fonction vidéo de votre téléphone.

### QUAND L'UTILISER

- Quand vous voulez faire connaître l'impact de votre travail en interne.
- Quand vous essayez de défendre une idée dans une organisation.

### POUR QUOI L'UTILISER

- Enthousiasmer les gens.
- Faire connaître le processus à toute l'organisation et obtenir l'adhésion pour le redimensionnement du développement d'un produit ou de prototypes testés.

**« Le vrai danger, c'est de se faire piéger par le terme « primauté du client ». Nous devons établir un lien personnel avec [l'expérience client]. La meilleure façon de faire vivre [l'expérience client], c'est de la raconter au travers de récits. »** – Ramesh Janalakshmi



## Expérience 17

# Mettre en place un conseil de clients

Pour mieux comprendre comment un portefeuille d'offres tient la route, testez-le auprès d'un conseil de clients.

Au fil du temps, servez-vous de ce groupe de référents pour mieux comprendre les préférences de la clientèle, l'impression donnée par la marque et la direction que suit le marché.

### DURÉE

60-90 minutes

### RÔLES

Exercice collectif

### MATÉRIEL

Modèle de cartographie des valeurs fait maison.

## ÉTAPES

1

### Déterminer votre objectif

Quand votre équipe souhaite-t-elle avoir un client vers lequel elle pourrait se tourner ? Quelles régions géographiques, quels défis commerciaux ou quels marchés sont les plus importants pour votre travail immédiat. En groupe, identifiez 1 à 3 façons d'associer vos clients à votre entreprise, à votre cycle de développement de produits ou à votre marketing.

2

### Recruter de manière organique

Il y a de nombreuses façons de constituer votre équipe, mais n'ayez pas peur de commencer petit (ou grand). Vous pouvez essayer : les candidatures ouvertes des clients, les recommandations ouvertes des agences ou des agents locaux, ou la mobilisation en vous servant des données clients et des appels à des prospects froids pour identifier les cibles principales.

3

### Rencontrer et cultiver de manière judicieuse

Le temps est une ressource précieuse pour chacun, et les gens veulent s'assurer qu'on traite leur temps et leurs opinions avec respect. Prévoyez une réunion avec des sujets ou des activités bien définis et des attentes claires et précises. Voici quelques idées :

- Groupe de discussion par segment thématique (par exemple, les questions relatives à l'éducation, à la compréhension des besoins de la prochaine génération de travailleurs, au fait d'être entrepreneur et mère, etc.)
- Examen et test des idées de produits à un stade initial
- Révision de la marque

## QUAND L'UTILISER

- À tout moment du processus

## POUR QUOI L'UTILISER

- Recueillir le point de vue de vos clients sur la qualité de l'intégration de vos produits
- Voir comment mieux répondre aux besoins de vos clients
- Déceler de nouvelles idées pour améliorer vos produits ou simplement mieux communiquer sur la valeur / les avantages de vos produits.



Référence : DIY Development Impact and You

The DIY Toolkit (Nesta), Value Mapping



## Expérience 18

# Faire des fiches de perspectives

**Comment faire entendre la voix de vos clients dans les réunions de haut niveau ?** Les fiches de perspectives vous permettront d'intervenir intelligemment au moment où vous sentez que l'attention pour le client se perd dans une réunion.

Rédigez-les à partir de votre travail de compréhension des personas, besoins et objectifs de vos clients.

### ÉTAPES

**1**

Rassemblez quelques citations tirées d'expériences précédentes qui ont impliqué une interaction directe avec les clients.

**2**

Écrivez une citation sur un morceau de carton et servez-vous-en comme une fiche.

### EXPÉRIENCES VÉCUES

Dans le cadre du projet de conception centrée sur la personne « Bradesco », l'équipe a profité d'une réunion du conseil d'administration pour se livrer à un exercice consistant à tester les postulats des directeurs à propos des clients. L'équipe a d'abord montré des photos de personnes qui avaient été interviewées puis a rédigé des profils très simples (homme ou femme, âge et lieu de résidence).

Elle a ensuite demandé aux membres du C.A. s'ils pensaient que ces personnes étaient propriétaires de leur maison, aimaient la technologie, aimaient épargner, avaient des cartes de crédit, savaient lire et écrire, ou étaient analphabètes.

Les résultats de l'exercice ont été vraiment très intéressants car ils ont battu en brèche la plupart de leurs hypothèses et de leurs connaissances sur les clients à faible revenu de Recife, au Brésil.

### QUAND L'UTILISER

- Comme support lors des réunions du conseil d'administration ou des « conversations quotidiennes sur l'expérience client ».

### POUR QUOI L'UTILISER

- Remettre en question les hypothèses des participants à une réunion.
- Corriger le tir lorsque vous avez l'impression que la conversation dérive pour parler des avancées techniques en tant qu'offres, plutôt que d'aborder les comportements des clients.



---

# RÉFÉRENCES

---

**Constituer votre base de connaissances en matière d'expérience client :**

Ensemble structuré de documents de recherche et de référence destinés à constituer votre base de connaissances interne et à accroître l'impact de l'expérience client au sein de votre organisation.

Idéal pour ceux qui cherchent à approfondir un domaine particulier de l'expérience client ou pour les praticiens plus confirmés.

## RÉFÉRENCES DE LA BOÎTE À OUTILS (en anglais)

Les outils et expériences mentionnés dans ce guide font référence à divers rapports et boîtes à outils qui ont fait leurs preuves. Nous avons parfois dû adapter ces outils à des services financiers déployés dans un contexte de développement.

### BTPN Prototyping Report

Statut : non publié - CGAP

### Business Model Generation

<http://www.businessmodelgeneration.com>

### Can a Good Customer Experience for the Poor Benefit Business?

Article paru sur le blog du CGAP (<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

### Design for Libraries Toolkit

<http://designthinkingforlibraries.com>

### Designing Customer-Centric Branch-less Banking Offerings

CGAP Brief Report (<http://www.cgap.org/publications/designing-customer-centric-branchless-banking-offerings>)

### DIY Toolkit: Development, Impact & You

Selected methods from the DIY Toolkit (Nesta): Value Mapping, Prioritization Model, 2013

### Insights Into Action

“What Human Centered Design Means for Financial Inclusion”

Collection d'études de cas publiée par le CGAP (2014)

### Janalakshmi Customer Experience Playbook

Customer Satisfaction Survey

Statut : non publié - CGAP, Dalberg

### Learning from Customer Centricity in Other Industries

Statut : non publié - CGAP

### Reboot - An Inside Look at Design Tools in Development Work

User Personas in Context: <http://reboot.org/2015/06/18/user-personas-in-context/>

### Segmentation Playbook

“Increasing Competition Requires Greater Customer Knowledge” Unpublished study by CGAP, 2015

### 5 Ways to Improve Customer Experience for the Poor

Article publié sur le blogue du CGAP (<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

### CGAP Prototyping Report

Statut : non publié - CGAP

## RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES (en anglais)

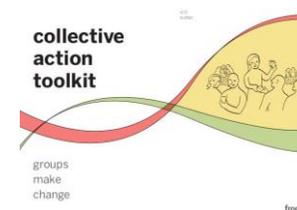
Devenir une organisation centrée sur le client et offrir une bonne expérience client exige une nouvelle façon de penser et de faire. Nous vous recommandons ces ressources supplémentaires pour stimuler la créativité et la collaboration au sein de votre organisation.



### Insights into Action

L'abécédaire du CGAP sur le rôle de la conception centrée sur la personne (Human Centered Design, HCD) dans l'inclusion financière. Cette collection fourmille d'études de cas illustratives, d'idées et de principes fondamentaux en vue de favoriser l'accès aux services financiers et l'innovation pour les populations à faible revenu.

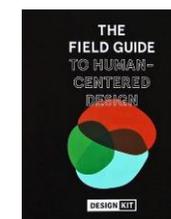
[bit.ly/CGAP-insights-action](http://bit.ly/CGAP-insights-action)



### Collective Action Toolkit

Cette panoplie d'outils est parfaite pour aider votre équipe à se montrer créative dans la résolution des problèmes. Créée spécifiquement par frog pour appliquer des cadres de conception à des situations de non conception, elle permet de jeter les bases d'une collaboration productive.

[bit.ly/frog-collective-action](http://bit.ly/frog-collective-action)



### Design Kit

Panoplie des outils de conception d'ideo.org, qui s'inspire de son travail sur une boîte à outils pour la conception centrée sur la personne. Disponible en ligne pour vous aider à choisir les méthodologies les mieux adaptées à votre situation, ce kit contient des ressources utiles pour la recherche sur le terrain, l'idéation et le prototypage.

[www.designkit.org](http://www.designkit.org)



### DIY Toolkit

Boîte à outils destinée aux praticiens qui veulent innover dans l'espace de développement créé par Nesta avec le soutien de la Fondation Rockefeller. Son vocabulaire courant et ses fiches de travail simples à télécharger en font un outil facile à utiliser et parfaitement adapté aux défis des entreprises.

[www.diytoolkit.org](http://www.diytoolkit.org)



DESIGN  
**IMPACT**  
GROUP

*Cette boîte à outils est un échantillon des contenus conçus et développés par le Design Impact Group de Dalberg qui ont été publiés fin 2015 en soutien à l'initiative Customer centrity menée par CGAP en direction des prestataires de services financiers principalement destinés aux populations pauvres.*

*Ce document est traduit d'un document original du CGAP intitulé 'Customer Experience Workbook'. La traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne peut être tenu responsable du contenu ou des erreurs de cette traduction.*