

# Transformation des Organisations, les vrais enjeux par Sophie de Pomyers

Propos recueillis par Corinne Rémi, Ageelink

>> **Transformation d'organisation ? Vous voulez en savoir plus, cliquez sur [www.sophiedepomyers.com](http://www.sophiedepomyers.com)**



Si plusieurs de ses clients lui doivent un article flatteur dans Les Echos : "**Transformation des organisations**, Retour aux bénéfices ..." cela ne tient pas au hasard, Sophie est une personne dotée d'une énergie et d'une détermination hors du commun. En tant que **Conseil Opérationnel auprès des Dirigeants**, elle a choisi d'accompagner les dirigeants de Grands Groupes et d'ETI dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs stratégies de transformation. Elle nous parle ici du véritable enjeu de cette transformation : avoir un focus **expérience client en BtoB**.

"Nouveaux acteurs, désintermédiation, clients plus matures, exigeants volatiles..." **le numérique a accéléré le mouvement.**

Pour rester dans la course, les entreprises doivent **réinventer leur expérience client.**

Les entreprises **Business to Business (BtoB)** en France, présentent un léger retard.

Pourtant les études menées par de grands cabinets montrent que les entreprises développant leurs efforts sur l'expérience client voient croître leurs performances commerciales, leur résultats financiers, la satisfaction de leurs clients.

L'expérience client ne se résume pas uniquement à améliorer la gestion des points de contacts, proposer une relation client « sans couture » ou résoudre les points de friction. L'expérience client est un voyage qui commence avant même que nous ayons une intention d'achat et qui se poursuit au delà de la consommation des produits et des services utilisés. L'entreprise doit le comprendre et l'appréhender ainsi.

**La transformation de l'entreprise** qui évolue vers l'**expérience client** n'est pas un objectif mais un chemin qui doit l'amener à **progresser par étape**, par itération.



**La véritable orientation expérience client passe assurément par une véritable transformation digitale.**

Mes trois règles d'or pour réussir :

## **1 Le Dirigeant décide de faire cette transformation**

La volonté du Dirigeant de transformer son organisation doit être authentique et sincère, car il comprend les enjeux de la transformation à mener.

### ***Zoom sur « véritable »***

L'enjeu du Dirigeant consiste à **passer avec succès les étapes de l'intention à la réalité** : un véritable changement d'état d'esprit de chaque collaborateur à tous les niveaux de l'entreprise. Ce qui constitue un véritable cheminement.

### ***Zoom sur « expérience client »***

L'expérience Client en BtoC est limpide pour tous. Nous le comprenons bien, car nous sommes, tour à tour, clients finaux, consommateurs, usagers, administrés.

Les entreprises en BtoB rencontrent plus de difficultés car elles travaillent avec des entreprises intermédiaires. Comment peuvent-elles identifier leurs clients ?

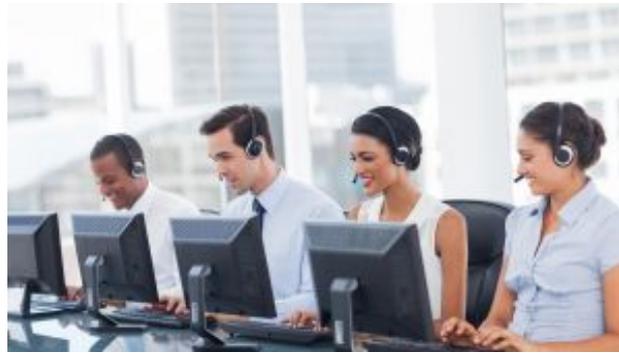
Quelques illustrations :



- Une compagnie aérienne travaille à la fois en BtoC et en BtoB. Elle vend ses services à des personnes qui sont à la fois clients et consommateurs finaux (C). Elle fournit également ses services à des entreprises (B) agences de voyages, des tour-opérateurs qui eux-mêmes servent des consommateurs (C). **La relation est de type BtoBtoC.**



- Un constructeur de matériels médicaux travaille en BtoB. En commercialisant ses équipements et services à des établissements hospitaliers et des médecins de ville installés en cabinet. Ceux-ci prodiguent leurs services à des patients. Les catégories de clients sont donc différentes selon qu'il s'adresse aux établissements, aux médecins dans la logique de leur permettre de traiter au mieux les patients. **La relation est de type BtoBtoP.**



- Un centre de relation client travaille en BtoB officiant pour une entreprise (B) son donneur d'ordre avec qui est sous contrat. Pour autant, elle opère quotidiennement auprès de clients finaux (C) qui sont les utilisateurs du service. **La relation est de type BtoBtoU.**



- Un fabricant d'outillage (B) de transmissions mécaniques et systèmes hydrauliques va interagir avec son client équipementier automobile (B) alors qu'il ne sera jamais en contact direct avec le particulier (C) qui conduit sa voiture. **La relation est de type BtoBtoBtoC.**

Encore trop souvent les entreprises (B) qui fournissent le 2ème (B) ne pensent pas au client final(C). En fait, **toute entreprise BtoB devrait raisonner en BtoBtoC.**

La réalité est que le client final est mal connu.

En BtoC, les entreprises adressent différents profils de clients

En BtoB, les entreprises adressent différentes catégories de clients

En entreprise comme en conseil, j'ai constaté que les forces de ventes rencontraient

beaucoup de difficultés à exprimer les besoins des clients. De qui parle t'on ?

**Le constat est qu'il y a confusion sur « qui est le client ? »**

**La réponse est TOUS.**

Qui sont ces clients positionnés à différents niveaux de la chaîne BtoBtoC ? Comment les séduire, les satisfaire, les enchanter si on ne les connaît pas ? Si on ne les comprend pas ?

**En BtoB, il est indispensable d'identifier les différentes catégories de clients** et de mettre en œuvre diverses méthodes et outils pour apprendre à les connaître. Ensuite viendra de temps de l'élaboration d'offres de services et les parcours clients associés répondant aux différentes attentes. La bonne compréhension des vrais enjeux du BtoBtoC est vitale. Connaître, satisfaire et anticiper les besoins de ses clients est un art difficile. Dans l'environnement Grands Comptes, la difficulté de bien comprendre ses clients est encore démultipliée par le nombre d'interlocuteurs.

**Entrainer le Dirigeant et les équipes à se poser naturellement et quotidiennement ces questions :**

Qui sont nos clients ? Que recherchent-ils consciemment ?  
Quelles sont leurs aspirations ? En quoi nos services vont-ils les satisfaire ?  
En quoi la manière de les prodiguer va les aider à développer leur propre business ?  
Comment contribuer à ce que notre client connaisse mieux son client final/consommateur ? Quels nouveaux services doit-on proposer ?

Certains secteurs « disruptés » en BtoC (tourisme, distribution de biens, restauration, etc.) ont déjà mis la relation client, la satisfaction client, l'expérience client au centre de leurs préoccupations.

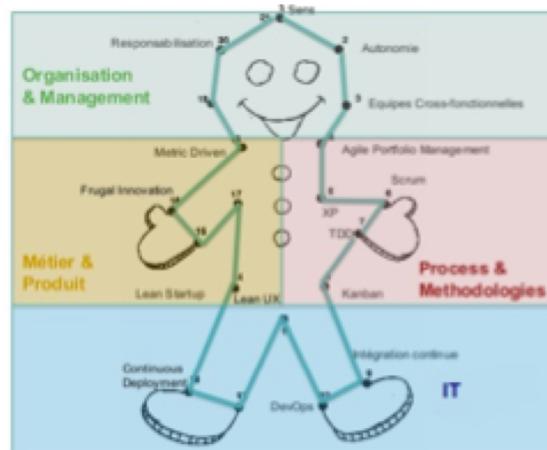
Parfois contraints, ils ont dû évoluer ou réinventer leur business model, dans l'urgence.

**J'encourage les entreprises BtoB à s'orienter vers l'expérience client de manière authentique, d'en faire la discipline au cœur de toutes leurs réflexions et leurs actions, MAINTENANT.**

## **2 Le Dirigeant remet en cause tous les bien-fondés**

Le Dirigeant a la volonté de connaître en profondeur la situation de son entreprise en rapport avec le marché pour faire des choix éclairés.

## Zoom sur le « diagnostic global de maturité »



En 1er lieu, il convient de mesurer la maturité de l'entreprise sur deux axes : l'expérience client et le digital.

Ce diagnostic global de maturité offre une triple vertu :

- Donner une photo de l'entreprise sur sa réelle connaissance des clients et aisance digitale
- Permettre la prise de conscience par la sensibilisation sur les écarts entre souhait et réalité
- Démarrer la communication sur le projet de transformation auprès des collaborateurs

## Zoom sur les « Parcours »

La transformation orientée expérience client est altérée par une non-culture digitale.

**Mon conseil est faire effectuer ce diagnostic de maturité par un consultant indépendant. Regard externe, son unique objectif est de servir l'intérêt général de l'entreprise. Son analyse objective et factuelle évalue le niveau de « criticité » des sujets hors du référentiel de l'entreprise, remet en cause les bien-fondés, aide à la prise de recul.**

## Cette étude se réalise sur 3 dimensions : clients, collaborateurs ET fournisseurs/partenaires.

- L'intérêt d'étudier tous les points de contact du parcours client est depuis longtemps relayé et compris. Pour autant, une telle étude n'est pas encore systématiquement réalisée.
- La prise de conscience de l'intérêt d'étudier le parcours collaborateur, également lors des points de contacts en « effet miroir » du parcours client est très récente et donc rarement appliquée au sein des organisations.
- La mesure de la qualité des interactions avec l'entreprise dans les parcours fournisseurs/partenaires est seulement émergente. Pourtant, l'impact de cette qualité sur l'expérience client est majeur.

Il est limitatif et dangereux de considérer que seuls les moments de contact avec le client ont une incidence sur la satisfaction.

Le service délivré est le fruit de l'ensemble des actions menées par les collaborateurs en contact ou non avec le client (front et back), les managers, les services automatisés, le site Web, les fournisseurs et prestataires. Le niveau de satisfaction et de ressenti final de l'expérience client est le résultat d'interdépendances entre tous ces acteurs, à tous les

moments. Pourtant, la plupart d'entre eux ne seront jamais en relation avec notre client ou le client de notre client.

**Croiser les trois dimensions des parcours concourt à révéler les dysfonctionnements les plus critiques et dommageables pour l'expérience client.**

**L'excellence opérationnelle conjuguée à l'implication des collaborateurs constitue l'expérience vécue et ressentie par le client.**

### **Illustrations de l'implication collaborateur au service de l'expérience vécue (BtoBtoBtoC)**

- La société de service (A) décide de se développer à l'International. Pour cela, elle a recourt à une société du même secteur (D) déjà implantée dans la région qui l'intéresse.

Quinze mois plus tard, les résultats ne sont toujours pas au RDV.

Les Directeurs de la société (A) décident, non pas de rencontrer à nouveau les Dirigeants de la société partenaire (D) mais d'aller en clientèle avec les commerciaux de la société partenaire (D).

Très vite, Les Directeurs de la société (A) constatent que ceux-ci posent peu de questions à leurs clients, ne s'intéressent pas à eux, n'évoquent pas leurs produits (A), en bref ont une approche qui n'est pas en adéquation avec leur propre positionnement et leur objectif de croissance (A). En creusant, ils s'aperçoivent que les systèmes d'objectifs et rémunération associée n'intègrent pas leurs services.

Lors du choix d'un prestataire ou d'un partenaire, la cohérence culturelle et les valeurs sont une nécessité.

### **Illustrations de l'implication collaborateur au service de l'expérience vécue (BtoC)**

- Une amie vient d'acheter un nouveau téléphone. Elle se renseigne sur les sites marchands. Elle va en boutique et trouve un téléphone encore plus performant que ce qu'elle souhaitait. Elle bénéficie de la reprise de son ancien appareil. Donc, son achat est inférieur à ce qu'elle avait budgété.

Mais le vendeur ne la regarde pas. Aucun contact visuel Elle ressent cette indifférence comme un manque de respect et en éprouve de l'agacement. Son expérience client s'en trouve énormément dégradée, alors qu'elle a acheté un produit plus performant et moins cher que prévu.

Le collaborateur n'a pas eu le comportement adéquat en rapport avec ses attentes.

Malgré des produits et services optimisés, des process simplifiés, des outils digitaux offrant une vision 360° du client, le collaborateur est le 1er contributeur de l'expérience client.

La résolution de points de friction,  
L'anticipation des attentes futures ou non exprimées pour restés connectés avec les clients,  
L'embarquement de tous les collaborateurs, car sensibilisés, pris en compte, reconnus,  
La congruence des Valeurs de l'entreprise et des fournisseurs/partenaires,  
... sont autant de points de vigilance.

**Mon conseil est faire effectuer une étude systématique de l'ensemble des parcours client, collaborateur, fournisseur/partenaire.**

**Elle donne une vision complète et systémique des interactions qui facilitera les étapes de mise en œuvre (l'excellence opérationnelle) et de mise en mouvement (l'implication des collaborateurs)**

### 3 Le Dirigeant investit en moyens à la hauteur de ses ambitions

**La mise en œuvre permet de transformer la vision du dirigeant en réalité.** Les moyens et les efforts investis dans la mise en œuvre affichent la réelle volonté de changement.

**Le plan de transformation est une feuille de route constituée d'objectifs et de KPIs** associés, d'un cadre de temps, des projets prioritaires, d'une méthodologie, des moyens humains (internes/externes), des moyens technologiques et d'un budget.

Le but ici est de mettre sous projecteurs les facteurs clés de succès.

**Définir les objectifs de l'expérience client ensemble**, entre le Dirigeant et les membres du Comex, est la manière la plus sûre d'être alignés. Par ex, « Apporter les services et l'expérience client les meilleurs, contenus à la fois dans la promesse de la marque et attendus par le client. »

**Le cadre du temps consiste à savoir conjuguer durée, vitesse et accélération.**

La durée d'un programme de transformation (3 à 5 ans),

La vitesse d'exécution des tests /POC (proof of concepts)

L'accélération dans la mise en œuvre lorsqu'un test/POC passe en déploiement, même si tout n'est pas parfait !

**La méthodologie préconisée est un mix entre la gestion de projet classique et le mode agile pour piloter et anticiper.**

La définition des objectifs et KPIs est faite entre les équipes projet et les métiers pour rester en prise directe avec le business.

Des focus groups clients/prospects, des workshops avec des personnes externes à l'entreprise, des Hackathon sont source d'inspiration.

Des tests (POC) permettent de valider, ajuster ou abandonner certaines idées.

**La gouvernance du programme doit être dynamique pour, d'une part mesurer les évolutions, et d'autre part suivre l'atteinte des objectifs en liaison avec la stratégie de l'entreprise.**

**Comment motiver collaborateurs et parties prenantes qui rayonnent autour de l'entreprise ?**

**Constituer** de mini-équipes mixtes, pluridisciplinaires et multiculturelles. Elles intègrent au gré des besoins de nouvelles ressources pour compléter les compétences du groupe initial.

**Déployer** un plan de communication et choix de différents média (omnicanal au profit des collaborateurs) pour faciliter l'assimilation d'une culture collaborative et transversale

**Elaborer** des programmes de formation innovants couvrant deux thèmes majeurs :

- La posture du management intermédiaire, relai crucial dans la mise en mouvement, de la responsabilisation et de l'autonomisation
- L'adoption de méthodes agiles et d'outils

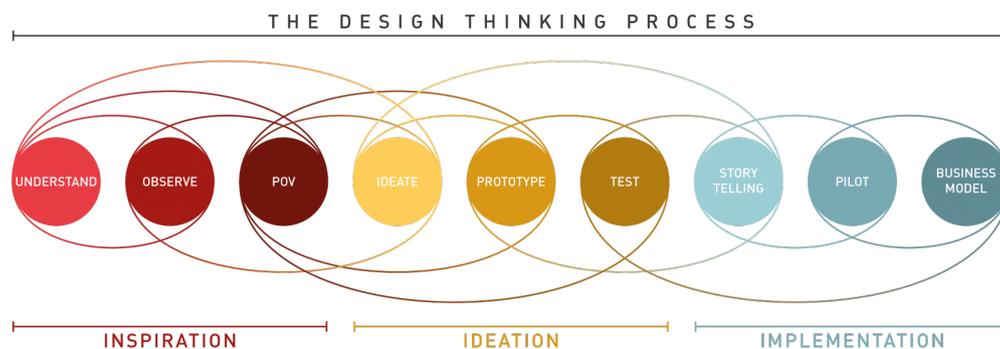
**Offrir** un apport d'oxygène par un écosystème élargi :

- Recrutements
- Consultants spécialisés pour conduire phases de design de service, etc.
- Start-ups et étudiants pour compléter par un point de vue différent

- Consultants experts en conduite du changement pour impulser le programme, accompagner et challenger les Dirigeants.

**« Donner du sens pour stimuler, donner confiance pour rassurer, donner envie pour embarquer. »**

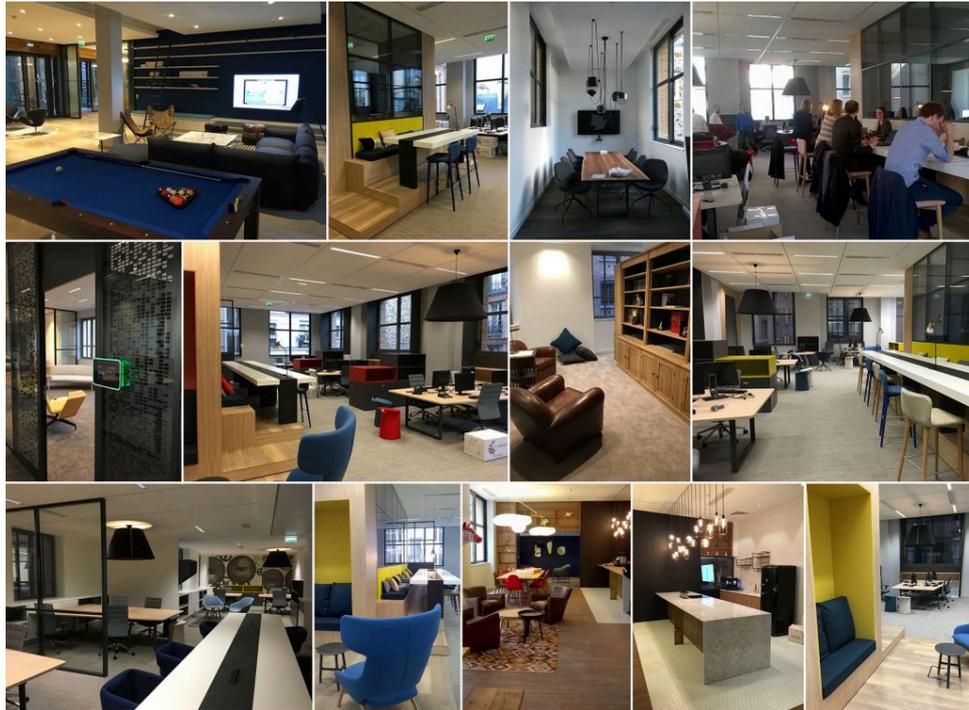
Certains conseils d'administration s'entourent d'administrateurs indépendants pour bénéficier soit d'un regard neuf ou d'une expertise spécifique. **Le Dirigeant et son Comex ont tout à gagner à solliciter des regards extérieurs** et mettre en pratique de nouvelles méthodes : Le design de service et le design thinking, centrés sur l'expérience de l'utilisateur final, sont source d'inspiration et sortent des référentiels de l'entreprise et de son secteur. La veille de bonnes pratiques d'autres environnements, et le test de services « en live » avec des clients accélèrent le processus d'implémentation.



La recherche de nouveaux services à intégrer dans la chaîne de valeur de ses clients et des clients de ses clients positionne l'entreprise au dessus de la mêlée. **Elle devient source d'inspiration, de croissance pour ses clients et de satisfaction des clients de ses clients.**

D'un point de vue technologie, **la mise à disposition de lieux de rencontre conviviaux, d'une Workplace, d'un Lab constitue des moyens indispensables.** Ils permettent des échanges entre les collaborateurs, des tests réels avec des clients et des partenaires dans le but de valider les tests et d'accélérer l'adoption de nouveaux usages.

Ces moyens technologiques, notamment en cas d'utilisation ponctuelle, coûtent cher. Dans un esprit « gagnant-gagnant » l'économie de partage permet de mutualiser des plateformes, d'être en contact avec des pairs, d'élargir son écosystème, d'augmenter son efficacité.



« **OnePoint** utilise ses locaux pour favoriser la projection de ses clients sur leur avenir sur les thèmes de l'innovation managériale. L'espace de travail devient alors à la fois un lieu d'efficacité opérationnelle pour les missions mais aussi un bon outil d'expérimentation pour le client. »

## **Un programme de transformation digitale orienté expérience client est un programme stratégique pour l'entreprise.**

Imaginer conduire un plan de transformation avec son budget de fonctionnement est voué à l'échec, la désillusion des collaborateurs et l'insatisfaction des clients.

## **Un programme stratégique implique un budget exceptionnel.**

Pourquoi un conseil externe ?

Améliorer l'expérience collaborateur pour accroître l'expérience client. En BtoB, la multiplicité des interlocuteurs la rend plus complexe. Raison de plus pour commencer **MAINTENANT !**

La transformation de l'entreprise qui s'oriente vers l'expérience client doit être globale. Ce n'est pas un objectif mais un chemin pour l'amener à évoluer par étape, de manière orchestrée.

Toutes les entreprises n'ont pas les moyens de se doter d'un CDO (chief digital officer), un Directeur de la transformation, ou un Directeur de l'expérience client, notamment les ETI.

**Mon conseil est de s'appuyer sur un expert doté de la double expérience professionnelle de Dirigeant et de Conseil opérationnel. Cette approche garantit pragmatisme, méthode, orientation résultat et respect de chacun.**

**Ma conception du rôle de conseil en transformation d'organisation est d'être à la fois source d'inspirations venant de l'externe et « révélateur » de connaissances internes :**

**L'in-novation** : « novation » signifie changer dans le but d'améliorer. « in » signifie dans.

L'expert en transformation est un « révélateur » ; il aide les collaborateurs à sortir du cadre, remettre en cause leurs référentiels, trouver des solutions par eux-mêmes.

>> **Transformation d'organisation ? Vous voulez en savoir plus, cliquez sur [www.sophiedepomyers.com](http://www.sophiedepomyers.com)**

Pour garantir la mise en œuvre opérationnelle et la performance durable de votre stratégie de transformation orientée expérience client, je vous invite à consulter mon blog sur le **conseil opérationnel auprès des dirigeants** sur lequel vous trouverez mon offre de service et mes publications.