

La puissance du feedback en boucle fermée

Découvrir comment le feedback en boucle fermée propulse CVS Health vers sa vision centrée sur le client

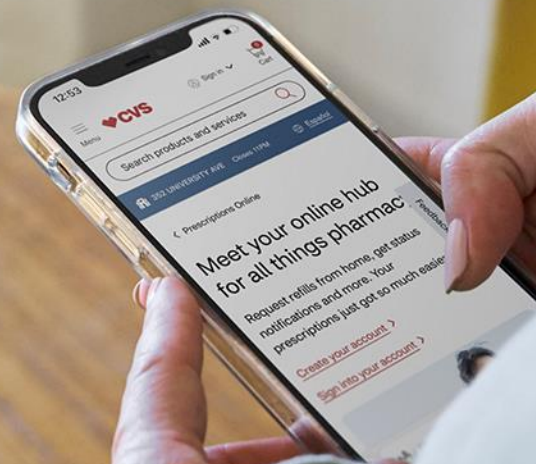
Medallia



Imaginez une jeune femme qui s'efforce de respirer tout en enregistrant les résultats d'une enquête par vidéo, décrivant un sans fin d'appels téléphoniques et de conversations avec différents représentants du centre d'appels, alors qu'elle tente d'obtenir l'approbation d'un médicament qui pourrait l'aider à sauver ses poumons. Tout ce qu'elle souhaite, c'est que quelqu'un entende son feedback et reconnaisse qu'une personne est à l'autre bout du fil. Elle souhaite simplement que quelqu'un lui prête attention, se préoccupe d'elle et agisse pour lui apporter l'aide dont elle a désespérément besoin.

Cette femme est une cliente de CVS Health. Lorsqu'elle nous a fait part de son feedback, nous disposions heureusement de la technologie, des processus et des représentants nécessaires pour entendre son feedback, prendre des mesures et livrer le lendemain le médicament qui sauverait ses poumons, et le tout dans les délais prévus au cours des mois suivants. Ce n'est qu'une des milliers d'histoires qui expliquent pourquoi la direction de CVS Health s'est engagée à fermer la boucle de tous les feedbacks des clients pour tous les programmes d'enquêtes, et ce, indépendamment de la marque ou du type d'enquête, en grande partie grâce à la plateforme Medallia.

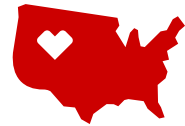
Un an après la mise en place du programme de feedback à boucle fermée (CLF) de CVS Health, nos équipes de première ligne ont contacté plus de 3 millions de consommateurs pour résoudre les problèmes humains soulevés à l'autre bout de l'enquête et ont vu les scores du Net Promoter System (NPS) continuer d'augmenter en conséquence, certaines unités commerciales atteignant des scores NPS record.



Une vision centrée sur le client

CVS Health s'est engagé sur la voie d'une approche des soins de santé véritablement centrée sur le client, guidée par la vision de sa directrice générale, Karen Lynch, une ambition de taille si l'on considère la complexité du système de santé américain. La portée et l'ampleur de notre action sont inégalées, puisque nous desservons plus de 100 millions de personnes à travers de nombreuses marques : Aetna, CVS Caremark, Signify Health, Oak Street Health et plus de 9 000 pharmacies CVS.

30 % de notre clientèle a des relations qui se chevauchent avec plusieurs marques de CVS Health, et les clients ont généralement un large éventail d'interactions et d'expériences différentes avec ces marques. Pour certains de ces clients, CVS Health est un arrêt pratique sur le chemin du retour, ou une application sur leur téléphone ; pour d'autres, c'est un aspect essentiel de leurs soins de santé, dont ils dépendent pour vivre. Nous nous engageons à prendre des mesures sur la base des informations recueillies afin d'améliorer les expériences en fonction des besoins et des attentes des clients.



**Environ
85%**

des Américains
vivent à moins
de 16 km d'une
pharmacie CVS



>110m

de gestionnaires de
prestations
pharmaceutiques
(PBM) membres du
réseau



>47m

de clients
numériques
uniques

Selon Srikant Narasimhan, VP of Enterprise Customer Experience chez CVS Health, « Lorsque nous nous sommes lancés dans cette aventure, nous avons dû définir ce que signifiait pour nous l'approche centrée sur le client. Pour commencer, nous devons nous assurer que nous étions à l'écoute de nos clients à des moments clés de leur parcours. Les clients sont les meilleurs évaluateurs des performances d'une entreprise. Mais comme le feedback n'a de la valeur que par l'action qu'il engendre, nous devons fournir à nos collègues la formation adéquate, les informations sur les clients et les processus leur permettant d'offrir une expérience sincère et personnalisée. Pour être véritablement centrés sur le client, les clients et les collègues doivent être au centre de l'attention dans les opérations de CVS Health, les conceptions de produits et de services et de l'objectif ».

Être centré sur le client est devenu le Saint Graal de la différenciation et de la croissance dans toutes les entreprises et tous les secteurs, mais peu ont été en mesure de se rendre compte que les clients les considéraient comme réellement centrées sur le client. Nous nous engageons à prouver le contraire, par le biais d'une stratégie et de processus CLF délibérés visant à obtenir un impact positif durable et à long terme, tant pour les clients que pour l'entreprise.

CVS Health : centrée sur le client

Notre vision centrée sur le client est de lui donner une voix clé dans nos opérations, non seulement en écoutant son feedback, mais aussi en donnant à nos collègues les moyens d'agir en temps réel et de manière systémique.

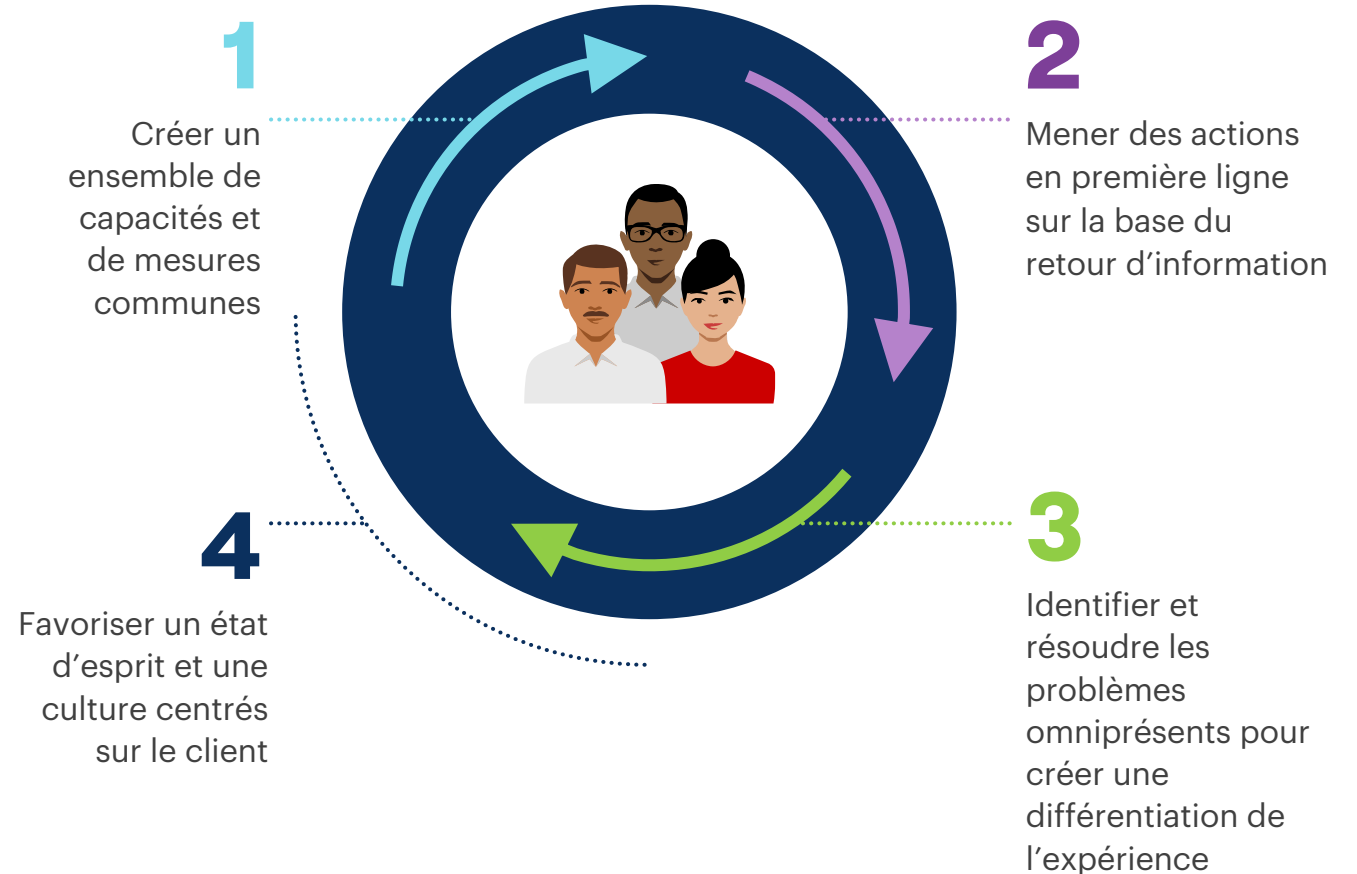
Stratégie centrée sur le client : Quatre piliers d'exécution

Chez CVS Health, le feedback des clients nous aide à mieux comprendre comment nous pouvons fournir les meilleurs soins possibles. Avec des équipes dédiées, des outils et des processus en place, nous construisons une base solide pour la Voix du Client (VoC), en améliorant notre capacité à écouter, à apprendre et, en fin de compte, à prendre des mesures axées sur l'amélioration de notre façon de travailler afin de toujours offrir des expériences exceptionnelles.

Lorsque vous placez le client au centre de tout ce que vous faites, vous commencez à penser différemment. Vous développez de l'empathie pour le client. En examinant nos points de contact avec les clients, nous nous concentrons sur quatre piliers clés pour assurer la cohérence dans l'ensemble de l'entreprise :

- 1 | Faire progresser nos capacités communes
- 2 | Mener des actions en première ligne
- 3 | Créer une différenciation de l'expérience
- 4 | Favoriser une culture centrée sur le client

Notre stratégie centrée sur le client



Des preuves fondées sur des données sur la valeur du CLF

OPÉRATIONNEL



Améliorer
les taux de
réponse



Augmenter
les
indicateurs
CX

FINANCIER



Améliorer
l'efficacité
opérationnelle



Augmenter
la rétention



Réduire le taux
de
désabonnement

Le coût de la non-fermeture de la boucle est élevé. L'étude de Medallia montre que les entreprises qui bouclent systématiquement la boucle avec les clients ont un NPS supérieur de 23 points, en moyenne, à celles qui ne le font pas. Les entreprises qui bouclent la boucle avec les clients dans la période critique de 24 à 48 heures après la réception du feedback peuvent constater une augmentation notable de 6 points du NPS, par rapport à celles qui ferment la boucle dans les deux semaines ou plus qui suivent la réception du feedback

Si elles ne ferment pas rapidement la boucle avec les clients, les organisations ne pourront pas récupérer les services auprès des clients mécontents, ni d'inspirer ou de renforcer le comportement de consommation préférentiel chez les clients satisfaits. Elles ne pourront pas non plus gérer la réputation de la marque auprès des clients fidèles et déloyaux, ce qui risque d'entraîner une hausse du taux de désabonnement, une augmentation du bouche-à-oreille négatif, une diminution du capital de la marque et une augmentation des dépenses globales. Plus important encore, les organisations qui ne ferment pas la boucle n'ont pas la connaissance des clients et de la première ligne nécessaire pour repérer et traiter les problèmes persistants. Sans processus CLF, il est extrêmement difficile d'identifier tout ce qui affecte les clients, de déterminer l'ampleur de cet impact et d'analyser comment et pourquoi ces questions devraient être résolues.

Selon Krystian Patterson, Enterprise Strategy for CLF at CVS Health, « le feedback en boucle fermée est un équilibre entre la science et l'art. Lorsque notre organisation s'est standardisée autour d'un seul indicateur CX principal et d'une plateforme commune de voix du client, nous nous sommes engagés à agir après trois mois de collecte de feedback. Une fois que les membres de notre équipe se sont familiarisés avec les types de feedback que nous recevons et nous nous sommes concentrés sur la formation de ces personnes pour qu'elles puissent passer à l'action ».

Pourquoi fermer la boucle ?

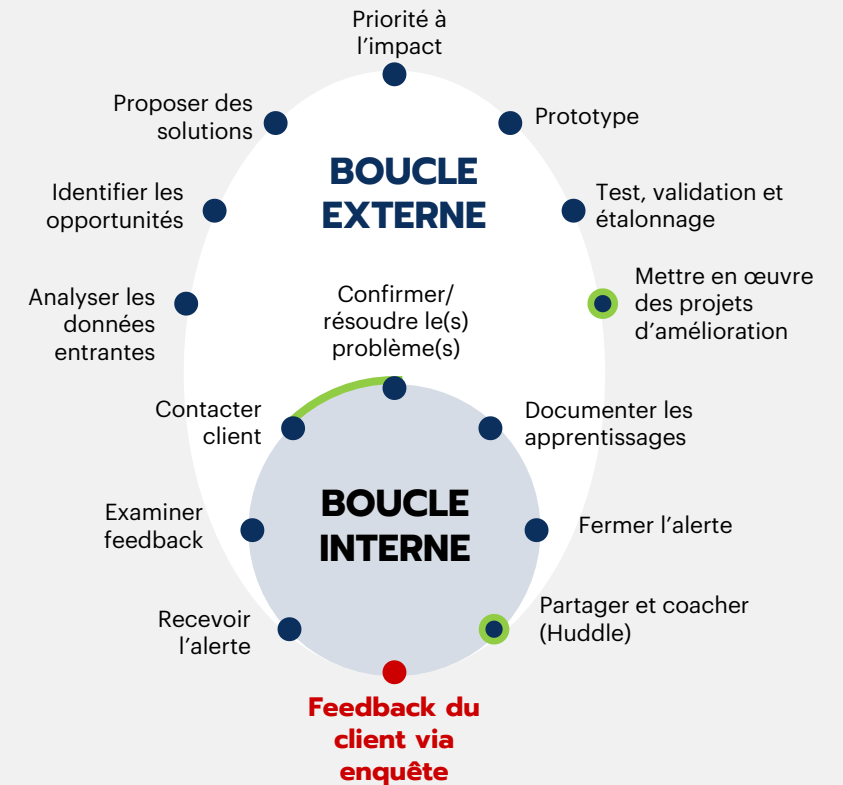
Selon l'étude de Medallia, 75 % des efforts en matière de feedback d'expérience client (CX) ne parviennent pas à démontrer la valeur commerciale pour les organisations, même si les responsables de tous les secteurs s'interrogent fréquemment sur la valeur et l'impact de la CX. Pourquoi ? Que manque-t-il ?

Selon Rachel Terlau, responsable de l'activité de conseil stratégique de Medallia, pour combler le fossé entre la mesure et la gestion de la CX, créer un changement culturel de la réactivité à la proactivité et, en fin de compte, maximiser la croissance de l'entreprise, les équipes doivent agir sur le feedback en fermant la boucle du feedback. Il s'agit non seulement de suivre le feedback des clients en temps quasi réel, ce que l'on appelle la « boucle interne », mais aussi d'exploiter les connaissances des clients pour favoriser de manière proactive l'amélioration continue et l'innovation au sein de l'organisation dans son ensemble, ce que l'on appelle la « boucle externe ». Lorsque les entreprises agissent à la fois sur la boucle interne et sur la boucle externe, elles mûrissent et font évoluer l'expérience client en fonction des besoins, des attentes et des opportunités des clients, et gèrent de manière proactive l'expérience client en tant que levier stratégique pour la croissance de l'entreprise.

Dans tous les secteurs, il est prouvé que les actions du CLF ont un impact sur les résultats tangibles de l'entreprise. L'étude de Medallia montre que le CLF a un lien direct avec plusieurs indicateurs opérationnels et financiers critiques, tels que l'amélioration des taux de réponse, l'augmentation des scores du Net Promoter System (NPS), l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'augmentation de la fidélisation des clients et la diminution du taux d'attrition. Le secteur des soins de santé ne fait certainement pas exception. En effet, 42 % des clients déclarent que l'expérience personnelle et les recommandations de leurs proches influencent directement leur choix d'un prestataire de soins de santé, soit plus du double que dans d'autres secteurs comme l'hôtellerie et les voyages, où seulement 20 % des clients déclarent que l'expérience personnelle et les recommandations de leurs proches influencent directement leur choix.

Dans le cas de CVS Health, Medallia a constaté que des pratiques CLF efficaces amélioraient directement les scores NPS et influençaient les comportements des clients. Par exemple, chez CVS Pharmacy, les dépenses des clients par visite ont augmenté de 30 % grâce à l'action CLF.

Vue d'ensemble du modèle de feedback en boucle fermée



Le risque de ne pas commencer par le CLF

Srikant Narasimhan, de CVS Health, a déclaré que "le feedback des clients est un miroir tendu à une entreprise ; si vous êtes prêt à regarder, vos clients vous montreront vos lacunes et vos opportunités. Il peut être difficile d'être disposé à écouter et, plus encore, à agir en fonction du feedback. Les meilleures organisations au monde relèvent ce défi. Chez CVS Health, fermer la boucle est un élément essentiel de ce processus. Nous devons être prêts non seulement à écouter nos clients, mais aussi à nous engager directement avec eux pour apprendre et nous améliorer. Nous devons être prêts à nous regarder dans le miroir. Nous devons accepter les défis que nous lancent nos clients et chercher à nous améliorer. Fermer la boucle permet de le faire et constitue un outil essentiel pour notre vision centrée sur le client. »

De nombreuses organisations tentent d'éviter un piège extrêmement courant, à savoir le désir de commencer par la fin avec les initiatives de CLF. L'équipe de conseil stratégique de Medallia travaille en étroite collaboration avec de nombreuses organisations de CX de premier plan pour lancer et optimiser leurs efforts en matière de CLF, et constate que leurs clients tombent dans le piège de vouloir commencer par la fin avec des initiatives de CLF. Les programmes de CLF avancés et éprouvés comportent de multiples facettes dont le développement demande du temps et de l'énergie. Ils nécessitent des processus et des technologies adaptés, des ressources dédiées, une culture centrée sur le client, une coordination interfonctionnelle et la conformité de la direction. Essayer de tout résoudre en même temps avant d'entamer des efforts en matière de CLF n'est que du temps perdu et l'occasion d'améliorer la CX et de stimuler l'innovation. Pire encore, l'absence d'action en matière de CLF se traduit par une

augmentation du nombre de clients qui ne se sentent pas vus, entendus ou pris en charge.

Le risque de ne pas démarrer par le CLF est particulièrement évident en raison de la nature du secteur des soins de santé. Par exemple, tout n'est pas sous le contrôle immédiat de l'équipe de conception de l'expérience du client ; il existe des forces extérieures perpétuelles qui influencent la manière dont les patients peuvent être servis tout au long de leur parcours de santé. Qu'il s'agisse de naviguer dans les limites réglementaires et juridiques ou de relever les défis liés aux intermédiaires, tels que les employeurs ou les promoteurs de régimes, une couche inhérente de complexité est toujours présente lors de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie CLF d'entreprise.

Medallia a toutefois indiqué que CVS Health a mis en place une approche CLF au cours des deux dernières années qui représente le type d'équilibre réfléchi que toutes les organisations devraient rechercher. « Nous avons été félicités pour avoir soigneusement évité le piège du « tout ou rien », a déclaré Krystian Patterson, de CVS Health. « En établissant une vision à long terme et un objectif final clair, même si notre approche initiale a commencé par un champ d'application étroit et ciblé. Nous avons compris que pour jouer à long terme dans une organisation très complexe et en constante évolution, il est plus important de commencer, d'apprendre, d'itérer et de se développer au fil du temps grâce à des améliorations progressives, plutôt que de chercher la perfection et de laisser la complexité de l'entreprise empêcher le progrès. »



Comment mettre à l'échelle un programme de feedback en boucle fermée avec des millions d'interactions ?

orsque l'équipe chargée de l'expérience client de de CVS Health a établi sa stratégie CLF et a commencé à s'attaquer aux efforts d'expansion dans l'ensemble de l'entreprise, nous avons soigneusement pris en compte les complexités de l'étendue et de la portée de CVS Health.

« CVS Health n'avait pas de définition unique du client ; un client pouvait être une personne visitant l'un de nos plus de 9 000 points de vente, un membre de l'assurance Aetna, un membre dont les médicaments sur ordonnance sont gérés par CVS Caremark ou recevant des soins d'un clinicien à la maison ou dans l'une de nos cliniques ».

Après avoir défini le client, l'équipe chargée de l'expérience client de l'entreprise CVS Health a commencé à créer un ensemble de « garde-fous » normalisés pour articuler sa vision à long terme du CLF, en envisageant des meilleures pratiques, des disciplines et des objectifs spécifiques qui pourraient être appliqués à toutes les lignes d'activité.

L'établissement de priorités équilibrées et intentionnelles a également joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre du CLF à grande échelle. L'équipe chargée de l'expérience client de l'entreprise s'est

efforcée de trouver un équilibre entre la disponibilité des ressources et le volume prévu d'alertes d'enquête, afin de mettre en œuvre un processus qui soit à la fois réalisable et efficace. En outre, l'équipe a priorisé l'action du CLF pour les sujets et les thèmes les plus à fort impact qui sont apparus dans le feedback, en utilisant les capacités d'analyse de texte de Medallia, ainsi que des données opérationnelles telles que les volumes des centres d'appels, et ce, afin de déterminer où concentrer les efforts de la manière la plus efficace.

Ces garde-fous ont aidé l'équipe chargée de l'expérience client de l'entreprise CVS Health à établir une base solide pour notre programme CLF et à faire des progrès incroyables dans la façon dont les équipes agissent sur le feedback pour suivre les clients, effectuer la récupération des services et découvrir des informations qui sont utilisées pour améliorer continuellement le service et la prestation de l'expérience. Cependant, l'équipe chargée de l'expérience client de l'entreprise constatait encore des incohérences dans les niveaux de maturité, d'adhésion à la culture et de compréhension des processus et des meilleures pratiques du CLF au sein des services opérationnelles, un défi courant pour les grandes organisations complexes.

Garde-corps à boucle fermée Enterprise



Suivi de tous les détracteurs sévères au moyen d'un courrier électronique de réponse rapide



Suivi avec certains promoteurs/passives



Alertes accélérées pour les questions urgentes/thèmes à fort impact avec un accord de niveau de service (SLA) plus rapide et un contact téléphonique



Suivi effectué dans les 24 heures



Utilisation des données de la NSI pour l'analyse des causes profondes



Temps dédié/équipes mises en place pour réaliser des activités en boucle fermée

Évaluation de la maturité du programme CLF chez CVS Health

Début 2023, l'équipe de conseil stratégique de Medallia a collaboré avec CVS Health pour concevoir et piloter une évaluation de la maturité du CLF. Medallia reçoit souvent des questions de la part de ses clients : « Que font les autres pour le CLF que nous ne faisons pas ? Comment puis-je faire passer mon programme au niveau supérieur ? », ce qui a incité les équipes à s'associer dans une évaluation qui viserait à aider CVS Health à faire progresser son propre programme et à créer un cadre reproductible permettant à Medallia de répondre de manière proactive à ce type de questions avec ses autres clients. L'échelle de maturité du CLF sert de cadre à l'évaluation. Il reflète les marqueurs identifiés et les étapes progressives de l'évolution du programme CLF, allant des programmes qui commencent tout juste à mettre en place leurs capacités CLF, à ceux qui utilisent le CLF comme levier stratégique pour favoriser l'amélioration continue et l'innovation. L'échelle se concentre sur plusieurs « domaines de réussite » dans le cadre plus large du CLF : stratégie et processus, mesures et rapports, système et automatisation, aptitudes et compétences, culture et adhésion.

« Chez Medallia, nous avons constaté que beaucoup de nos clients connaissent le succès en prenant une courte pause, en sortant la tête de l'eau et en réunissant les bonnes personnes dans une salle pour jeter un regard impartial sur l'état actuel de la maturité du CLF afin de s'aligner sur une voie claire pour aller de l'avant. Vous devez être honnête avec

vous-même et savoir où vous en êtes aujourd'hui, et pour arriver là où vous voulez aller », a déclaré Lauren Taylor Crawford, directrice du conseil stratégique.

L'objectif d'une évaluation de la maturité du CLF est triple :

- 1** Faire en sorte que les participants interfonctionnels aient une compréhension commune de ce qu'impliquent des programmes CLF matures dans les domaines de réussite définis et s'aligner sur les mesures tangibles à prendre pour faire progresser la maturité
- 2** Établir un état de référence documenté de la maturité du CLF pour les unités commerciales participantes par le biais d'un dialogue riche et honnête, en termes de ce qui va bien, de ce qui manque et des défis qui empêchent de progresser
- 3** Identifier les opportunités d'amélioration concrètes par l'analyse des écarts et les conseils de Medallia qui peuvent être priorités afin de maximiser les résultats pour les clients, les collègues et l'entreprise

L'évaluation a été réalisée avec des experts interfonctionnels du CLF de quatre unités commerciales de CVS Health sur une période de deux mois. Dans un premier temps, Medallia a organisé un « Lunch & Learn » du CLF avec les participants

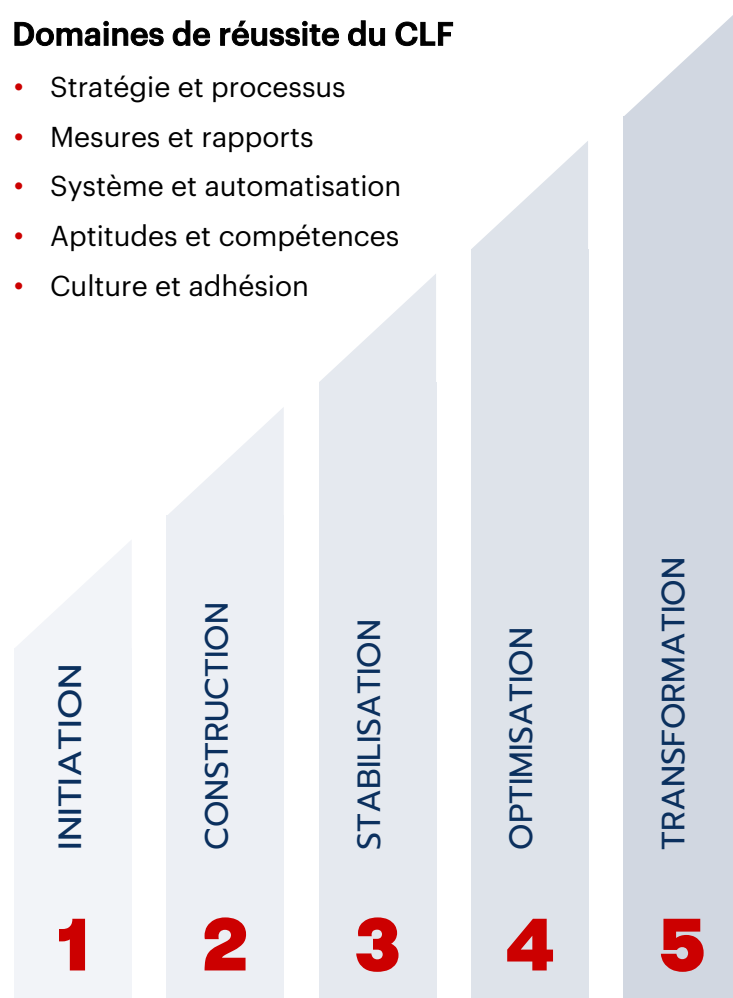
pour former les équipes à l'art du possible et les orienter vers les capacités requises pour réaliser la vision d'ensemble et la stratégie de l'organisation avec le CLF. Ensuite, Medallia a facilité un dialogue approfondi au sein de chaque unité opérationnelle afin d'évaluer la maturité globale du CLF, ainsi que la maturité au sein de chacun des domaines de réussite distincts. Les participants ont franchement fait part de leur position sur l'échelle de maturité, de ce qui fonctionnait bien dans le programme CLF, de ce qui n'allait pas, et sur ce qui les empêchait d'atteindre le niveau suivant et sur les raisons de cet échec.

Suite à ces discussions, l'équipe de Medallia a collaboré avec l'équipe chargée de l'expérience client de l'entreprise CVS Health pour clarifier les lacunes et les opportunités, en se basant sur la connaissance approfondie de l'activité et des clients de l'équipe CVS Health, et sur la perspective plus large de Medallia sur les meilleures pratiques du CLF. Elle s'est ensuite réunie avec chaque unité opérationnelle pour partager les résultats, solliciter un feedback, lancer de nouvelles idées, affiner les détails et décomposer les idées en initiatives d'amélioration distinctes.

Échelle de maturité du CLF

Domaines de réussite du CLF

- Stratégie et processus
- Mesures et rapports
- Système et automatisation
- Aptitudes et compétences
- Culture et adhésion



Le processus d'évaluation a démontré qu'il est difficile, mais essentiel, de trouver un équilibre entre l'établissement d'une cohérence et de normes stratégiques au niveau de l'entreprise, tout en adoptant une approche personnalisée pour chaque unité commerciale en fonction des défis spécifiques auxquels elle est confrontée en matière de consommation. Chez CVS Health, la vente au détail exige une stratégie CLF très différente de celle de la pharmacie spécialisée, par exemple. Une approche sur mesure, unité d'affaires par unité d'affaires, plutôt que la mise en place rapide de processus et d'accords de niveau de service à l'échelle de l'entreprise, était nécessaire et valait la peine d'investir du temps au départ pour obtenir des résultats à plus long terme, pertinents et stratégiques chez CVS Health.

L'équipe de CVS Health Enterprise a utilisé les recommandations et les idées issues de l'évaluation, ainsi que les garde-fous de notre CLF d'entreprise, pour développer des feuilles de route détaillées pour chaque programme distinct du CLF. Les responsables de chaque unité opérationnelle étaient chargés de la maturation du CLF par le biais de ces feuilles de route. Ensemble, nous avons tracé une voie commune avec des actions et des objectifs clairs.

Aujourd'hui, CVS Health fait preuve d'une maturité avancée dans plusieurs domaines. Par exemple, nous avons élargi notre champ d'action au-delà de la récupération des services pour les détracteurs afin d'inclure également la communication avec les promoteurs. L'équipe a commencé à contacter les promoteurs de la marque pour les remercier de leur contribution et de comprendre ce qui rend l'expérience

exceptionnelle. Non seulement cette étape du processus ravit le client (qui ne s'attendait pas à recevoir une réponse à son feedback), mais les collègues profitent également de la possibilité de surprendre et de ravir le client et de célébrer les victoires. L'entreprise bénéficie également d'un engagement plus profond avec des clients fidèles, ce qui conduit à un bouche-à-oreille positif et à une augmentation des recommandations.

Un autre exemple de maturité avancée est la création du comité HEART, qui a été mis en place dans le seul but de mener des actions en boucle externe au sein de l'entreprise sur la base des informations fournies par les patients. Le comité HEART réunit des hauts responsables des services de santé de détail de CVS afin d'examiner les problèmes rencontrés par les patients et de s'engager à prendre des mesures spécifiques pour y remédier. Le groupe se réunit régulièrement pour examiner les points problématiques, élaborer des plans de résolution et discuter des progrès réalisés dans le cadre des initiatives en cours. Le comité HEART illustre la responsabilité nécessaire que les responsables doivent assumer dans le cadre des efforts du CLF pour mettre en œuvre des changements réels et durables qui se traduisent par des résultats positifs pour la vie des patients.

Il ne s'agit là que de quelques exemples de la manière dont nous partageons les connaissances sur le processus CLF à un niveau plus large au sein de l'organisation, ainsi qu'avec des audiences externes.

Quelle est la prochaine étape pour CVS Health ?

Aller au-delà de la boucle interne

Bien que la démarche CLF de CVS Health se soit rapidement étendue à tous les secteurs de l'entreprise, il reste encore du travail à faire. Nous prévoyons d'évaluer régulièrement la maturité du programme, de redoubler d'efforts pour améliorer la boucle externe au sein de l'entreprise, d'inciter nos responsables CLF à devenir plus proactifs, d'accroître la responsabilisation des collègues par le biais du processus CLF et de continuer à faire progresser nos capacités techniques.

Plus précisément, nous avons l'intention d'intégrer davantage nos données opérationnelles, nos données de segmentation de la clientèle, nos données historiques de feedback et nos données pertinentes sur le comportement des clients afin d'adopter une approche innovante en matière d'engagement des clients. L'équipe a pour objectif de surprendre et de satisfaire constamment les clients, et de veiller à ce que chaque moment d'interactions soit sincère, en donnant à nos plus de 300 000 collègues les moyens d'atteindre une expérience cohérente.

Un autre outil clé pour faire progresser notre programme consiste à exploiter davantage la technologie de l'IA afin d'améliorer la qualité des interactions avec les clients et la connaissance de ces derniers. L'orchestration et l'automatisation des parcours est un domaine clé pour améliorer l'efficacité opérationnelle et offrir aux clients des expériences plus personnalisées et plus ciblées.

Enfin, les équipes se concentrent sur la poursuite de la formalisation du processus de la boucle externe au sein de chaque unité opérationnelle. Les enseignements tirés des activités du CLF sont présentés aux comités de pilotage au niveau des unités commerciales, qui ont désigné des responsables habilités à donner la priorité aux initiatives visant à améliorer l'expérience du client. La connaissance du CLF est désormais reconnue comme un élément clé permettant à l'organisation d'aborder de manière proactive les questions omniprésentes au sein de l'organisation, et d'obtenir ainsi un impact commercial et une valeur matérielle.

Communications entre plusieurs personnes

CVS Health reçoit entre 16 et 17 millions de feedback chaque année de ses clients, qui sont prêts à prendre le temps, dans leur vie trépidante, de répondre à une enquête. Grâce au CLF, nous pouvons démontrer que leur feedback justifie une action.

L'équipe CX de CVS Health a collaboré avec les équipes numériques et marketing des unités commerciales pour créer des microsites d'écoute active appelés Écoute active : « Vous avez parlé, nous vous avons écouté ». Après avoir répondu à l'enquête, le client se rend sur le site, où il voit une liste d'initiatives visant spécifiquement à améliorer l'expérience du

client, chacune d'entre elles étant directement issue du feedback des clients. Ces sites d'Écoute Active permettent de démontrer l'engagement de CVS Health à écouter le client afin d'améliorer l'expérience. Son contenu est régulièrement mis à jour pour garantir la pertinence et l'actualité. Plus de 85 % des clients de CVS Health ont trouvé utile le contenu « Vous avez parlé, nous vous avons écouté ».

Conseils consultatifs

En outre, plusieurs secteurs de l'organisation commencent à créer des conseils consultatifs de clients, qui rassemblent des clients de tous les segments démographiques et NPS (promoteurs, passifs et détracteurs) pour participer à des réunions virtuelles avec les responsables supérieurs de CVS Health et engager une conversation active sur les possibilités d'amélioration de l'expérience. Ce dialogue à double sens entre les clients et les responsables permet d'instaurer la confiance et la loyauté nécessaires pour apporter des changements significatifs dans le secteur des soins de santé aujourd'hui.

Champions CX et communication élargie

Enfin, CVS Health a créé un SteerCo unique, appelé « Enterprise CX Champions » composé de participants de haut niveau de CVS Health. Les champions se réunissent toutes les deux semaines pour évaluer les performances par rapport aux objectifs définis et pour mettre en avant les perspectives et les opportunités du CLF en matière d'expérience client dans l'ensemble de l'entreprise. Des représentants de chaque secteur d'activité participent régulièrement à la réunion des « Enterprise CX Champions » pour présenter les initiatives en cours visant à améliorer l'expérience des clients sur la base de leur feedback, et pour réfléchir à des possibilités d'innovation avec des collègues partageant les mêmes idées. En outre, une partie de l'ordre du jour est réservée au partage et à la discussion du feedback des clients sur les vidéos, qu'ils soient positifs ou négatifs, afin que les responsables aient l'occasion d'entendre directement les clients.

« C'est une chose de lire le feedback, mais c'en est une autre de faire entendre à une salle de responsables dirigeants les clients lorsque nous commettons une erreur dans l'expérience, et la douleur qu'elle cause. Le revers de la médaille, c'est d'entendre la joie et l'appréciation lorsque nous réussissons quelque chose pour nos clients, pendant ce qui peut être une période difficile de leur vie ou pour un être cher dont ils s'occupent », a déclaré Melissa Archambault, directrice exécutive de l'expérience client chez CVS Health.

Pour faire connaître les initiatives et les progrès en matière de CX à tous les niveaux de l'organisation, une lettre d'information hebdomadaire sur la CX est diffusée auprès d'un sous-ensemble de l'entreprise. La lettre d'information présente des vidéos issues du feedback des clients, ainsi que l'analyse des sentiments par Text Analytics de Medallia, et décrit les initiatives qui ont été partagées avec le SteerCo. Ce travail de sensibilisation permet à une population plus large, qui ne connaîtrait pas le CLF et sa valeur, de mieux comprendre l'importance de l'écoute, de l'action et de la réponse au feedback des clients. Nous continuerons à nous appuyer sur la dynamique créée par la cadence des réunions des champions CX de l'entreprise pour renforcer les bons comportements CLF à mesure que l'organisation continue à évoluer vers la culture « centré sur le client ». Nous prévoyons de continuer à développer et à améliorer nos canaux de communication « one-to-many » en raison de ce feedback extrêmement positif.





« En fermant la boucle avec nos clients, nous instaurons un climat de confiance : ils se sentent appréciés, vus et entendus. 72 % des clients sont plus enclins à recommander le produit de leur enquête après que nous avons pris contact avec eux pour fermer la boucle. Nos collègues bénéficient également des processus en boucle fermée et se portent volontaires pour y participer, car ils se sentent épanouis en aidant nos clients. C'est ce suivi qu'ils trouvent si gratifiant, qui maintient l'engagement des collègues et leur donne envie d'en faire encore plus. »

Srikant Narasimhan, vice-président
Enterprise Customer Experience



Pour toute question, consultez la page [Enterprise Consumer Experience](#)
ou contactez [Melissa Archambault](#) Executive Director, Customer
Advocacy and Strategy