



Votre guide ultime pour cartographier le parcours client

Pourquoi comprendre vos clients est la clé du succès

Signavio GmbH



Livre blanc
2021

Sommaire

1. Introduction.....	3
2. Repenser le cours normal des activités en 2021.....	4
2.1. L'évolution des attentes des clients va transformer les entreprises.....	5
2.2. La cartographie du parcours client aide les sociétés à évoluer avec leurs clients.....	5
3. La cartographie du parcours client améliore les performances commerciales.....	6
3.1. Qui profite de la cartographie du parcours client ?.....	7
4. La cartographie du parcours client comme catalyseur de la transformation organisationnelle	8
5. Comment réussir à mettre en oeuvre la cartographie du parcours client.....	12
5.1. Comment mesurer les initiatives de cartographie du parcours client.....	12
6. Préparez votre entreprise pour l'avenir.....	13
6.1. Pourquoi Signavio ?.....	13

1. Introduction

De nos jours, l'expérience client est sans aucun doute l'objet de toutes les attentions des entreprises. [De nombreuses statistiques](#) montrent que les consommateurs accordent plus de valeur à l'expérience qu'au prix. Par conséquent, les entreprises privilégient l'expérience client en tant que facteur de différenciation. La question est « comment construisez-vous des initiatives d'Excellence Client (CX) qui donnent des résultats ? »

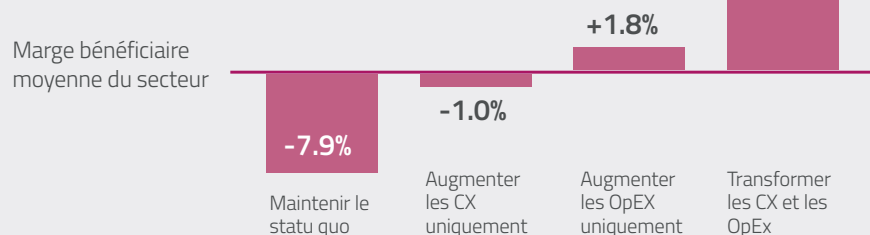
La réponse se trouve dans l'approche. Trop souvent, les entreprises adoptent une approche « de l'intérieur vers l'extérieur » axée sur l'optimisation des processus internes. Cette approche ne prend pas en compte les facteurs externes, notamment les changements radicaux dans le comportement et les attentes des clients, comme la demande croissante d'expériences digitales. La pandémie a accéléré ces changements de marché, augmentant les enjeux de la transformation des entreprises.

Les marques uniquement digitales et en contact direct avec les consommateurs non pas seulement remises en cause de nombreux secteurs avec des prix plus bas et des services supplémentaires, elles ont répondu à un besoin et résolu des problèmes dont les marques classiques n'avaient même pas conscience. Un grand nombre de ces marques ont engagé un dialogue ouvert avec leurs clients sur de nombreux sujets, que ce soit la provenance des matières premières, de nouveaux produits ou de nouvelles fonctionnalités. Cela a déplacé l'accent sur la vente d'un produit à la compréhension et à la résolution des problèmes du client.

En conséquence, les consommateurs attendent davantage de toutes les marques — plus de personnalisation, plus de confort, plus de valeurs et plus de contrôle sur leurs interactions avec les entreprises ou leur parcours client. Ils sont habiles dans l'environnement numérique et changent facilement de marques si une entreprise ne répond plus à leurs besoins, leurs préférences ou si elle prend trop de temps à répondre à leurs problèmes dans leur parcours client.

Pour sortir gagnantes de ce marché en constante mutation, les entreprises doivent non seulement garantir une excellence opérationnelle face à ses clients, mais également se focaliser en interne sur ces derniers. Selon une [étude du MIT](#) de 2021, les entreprises qui ont amélioré leur expérience client et leur excellence opérationnelle ont vu la marge nette de leurs bénéfices augmenter de 19,3% par rapport aux autres acteurs de leur secteur. Se concentrer uniquement sur l'un ou sur l'autre ne suffit pas.

L'amélioration à la fois de l'expérience client (CX) et de l'excellence opérationnelle (OpEx) est essentielle pour un bon retour sur investissement (ROI)



Dans une étude de plus de 1 500 entreprises conduite sur 4 ans par le MIT, les entreprises qui ont transformé à la fois leur expérience client et leur efficacité opérationnelle ont augmenté la marge nette de leurs bénéfices de 19,3% par rapport à la moyenne de leur secteur. [Source](#)

La cartographie du parcours client vous permet d'obtenir le point de vue de vos clients et vous permet de développer une certaine empathie et une meilleure compréhension de ces derniers. En connectant le parcours client à vos processus internes, vous pouvez développer un guide de transformation et devenir la société axée sur le client que vos clients souhaitent voir.

Une meilleure compréhension de vos clients se traduit par l'amélioration de vos affaires, et même par la création de nouveaux produits et services. Thinx a par exemple lancé le débat concernant ce qui semblait être un sujet tabou et a invité les consommateurs à améliorer les sous-vêtements des femmes pendant leurs règles. Le produit était presque secondaire par rapport à la façon dont la société a répondu à un besoin de conversation plus ouverte sur les sous-vêtements féminins. Ces conversations ont par la suite conduit à des améliorations produits et à de nouvelles gammes de produits, y compris des sous-vêtements pour fuite urinaire qui ont été lancés sous la marque Icon en 2015. En 2018, le site Iconundies.com représentait 25 à 30% du total des recettes de Thinx, d'après ce que l'entreprise a déclaré sur [CNBC's Make It](#).

Grâce à la cartographie du parcours client, vous découvrirez comment satisfaire vos clients, que ce soit en améliorant l'expérience client actuelle ou en résolvant un nouveau problème qu'ils rencontrent. Ce document souligne la valeur ajoutée de la cartographie du parcours client. Il ne se limite pas aux équipes en contact avec la clientèle mais concerne toute votre organisation. Nous partagerons des exemples et fournirons un guide étape par étape sur la façon de commencer.

2. Repenser le cours normal des activités en 2021

Les consommateurs sont stressés, anxieux et fatigués. Ils veulent que les marques leur facilitent la vie, sans les forcer à effectuer des démarches redondantes et sans les bombarder de messages non pertinents. Les pénuries d'approvisionnement, les durées de livraison rallongées et les délais liés aux conditions météorologiques leur ont retiré la capacité émotionnelle de pardonner aux entreprises qui échouent à anticiper et à éliminer les problèmes avant qu'ils ne surviennent. 2021 sera une année critique pour les marques, qui devront témoigner un peu d'amour envers leurs clients et montrer que la réactivité que les clients ont pu voir durant la pandémie soit désormais la norme.

Même avant que la Covid-19 ne frappe, les entreprises numériques spécialisées dans la vente directe au consommateur, tels que Dollar Shave Club, Warby Parker et autres, avaient relevé les attentes du client avec des expériences sans accroc, personnalisées et appropriées. La pandémie a accéléré ce glissement vers des entreprises plus centrées sur les consommateurs, dirigeant un nombre record d'acheteurs sur les canaux numériques. Pensez par exemple à l'explosion des services de santé à distance, des applications de fitness à domicile et des commerces qui permettent un retrait en magasin, une livraison à l'endroit de votre choix ou un retrait sans contact.

Certains clients avaient déjà compris qu'interagir avec les entreprises via leurs appareils est pratique, réduit les coûts et procure d'autres avantages ; d'autres clients découvraient ces avantages pour la première fois. Dans les deux cas, malheureusement pour les entreprises, une fois que les consommateurs ont effectué cette transition numérique, il est peu probable qu'ils fassent marche arrière. Cela signifie que sur le marché actuel, les consommateurs sont plus ouverts à la découverte de nouveaux produits et services et moins fidèles aux marques, surtout s'ils ont l'impression qu'elles sont en retard sur le numérique.

2.1. L'évolution des attentes des clients va transformer les entreprises

L'an dernier, des entreprises ont dû améliorer leur niveau de jeu numérique, en passant de canaux physiques à des canaux numériques et en étendant leurs produits et services numériques. Sur un seul secteur industriel, la Bank Director's [2020 Technology Survey](#) montre que 50% des cadres supérieurs des banques pensent que le canal numérique est de la plus haute importance – une hausse de 12% par rapport à 2019. Les marques ont maintenant montré qu'elles peuvent donner aux clients ce qu'ils veulent et les clients continueront à attendre cela en 2021 et au-delà.

Les entreprises à la traîne font désormais face à une double peine : une augmentation constante des attentes des clients et une concurrence accrue. L'un de leurs plus grands défis sera d'examiner comment les changements causés par la pandémie vont affecter dans le futur le comportement de leurs clients. « *Les entreprises qui investissent dans de mauvaises méthodes pourraient se retrouver hors course alors que des concurrents qui peuvent offrir des expériences client exemplaires consolident leur avance.* » Ainsi écrivent les dirigeants mondiaux du « McKinsey Customer Experience Practice » dans leur article sur [Elevating customer experience excellence in the next normal](#).

Ils poursuivent en disant que « *...les entreprises devront disposer d'une large base d'employés qui sauront comment mettre l'accent sur le client, mettre en application les connaissances du client, et repenser l'expérience par l'excellence numérique et l'engagement sans contact. Plus que jamais, c'est le moment pour les organisations d'investir dans le développement de ces méthodes et de tirer parti des outils d'apprentissage numérique qui sont désormais à notre disposition.* »

La cartographie du parcours client est un outil puissant qui permet d'aider les entreprises à comprendre leur activité du point de vue du client. Les employés peuvent voir comment les processus internes influent sur les points de contact avec les clients, et mieux comprendre ce que le client veut obtenir et les démarches qu'il a déjà entreprises. En associant ces points de contact aux processus qui les mettent en œuvre, les chefs d'entreprises peuvent changer les priorités et équilibrer les objectifs internes face aux incidences des changements opérationnels sur le parcours client.

2.2. La cartographie du parcours client aide les sociétés à évoluer avec leurs clients

Pour comprendre et satisfaire les besoins des clients, il faut un type d'organisation différent de celui qui prévaut aujourd'hui. Tout doit commencer avec le client et la façon dont les entreprises peuvent trouver de la valeur commerciale dans les produits en résolvant les problèmes du client. Pour ce faire, les entreprises établies doivent repenser leurs modèles commerciaux et adopter une approche de l'extérieur vers l'intérieur pour comprendre leurs clients.

L'erreur la plus commune et la plus grave dans une approche tournée vers le client, de l'intérieur vers l'extérieur, est d'agir de façon rationnelle. Les entreprises s'imaginent la façon dont les clients vont réagir face à une série d'actions. Cependant, tout le monde n'a pas le même comportement. Un client passe d'un appareil à l'autre, revient en arrière ou ignore tout simplement certaines étapes. Les algorithmes et l'intelligence artificielle permettent de prévoir ce comportement. Toutefois, ce ne sont pas juste que des déductions logiques. Pour comprendre vos clients, vous ne devez pas réfléchir comme une entreprise. Vous devez observer chaque comportement utilisateur dans le cadre du parcours client.

Les recherches ont démontré que nous connaissons mal nos **émotions** et nos comportements. C'est pourquoi la cartographie du parcours client ne se limite pas seulement à les écouter. Elle vous permet plutôt d'identifier avec précision comment vos clients perçoivent la façon dont vous produisez, lancez, commercialisez et livrez vos produits et services. Les résultats de cette cartographie montrent comment les différents utilisateurs se comportent au sein du parcours client, soulignent les instants clé où ces derniers décident de poursuivre le parcours ou non et connecte chaque point de contact client aux processus internes qui le fait fonctionner.

En ayant un regard extérieur, vous vous écarterez des silos de votre organisation pour visualiser l'expérience client de bout en bout parmi les services, les lignes et canaux de production. Comprendre ces expériences de bout en bout est essentiel pour les entreprises qui souhaitent fournir une expérience client harmonisée rassemblant plusieurs canaux de distributions, lieux physiques et points de contact avec présence de personnel.

Les entreprises vont devoir se tourner désormais vers leurs clients pour connaître la nouvelle norme. Lorsque Futurum Research **a interrogé** 330 entreprises en Amérique du Nord et en Europe en juin 2020, 57% ont répondu que tout leur business model devait être reconsidéré à la suite de la Covid-19. Pour réussir sur un marché post-pandémique, ces nouveaux modèles doivent partir des besoins du client et s'y aligner. Ceux qui n'y parviendront pas seront remplacés par les marques qui sont déjà devenues obsédées par le client.

3. La cartographie du parcours client améliore les performances commerciales

La cartographie du parcours client réduit les coûts, augmente les ventes et améliore la satisfaction du client et de l'employé. Les sociétés qui adoptent une perspective de l'extérieur vers l'intérieur ont fourni un rendement des actionnaires de 150% et ont augmenté leurs ventes de 134% entre 2001 et 2007, comme Ranjay Gulati, auteur de « *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business* », l'a déclaré à la Harvard Business School lors du séminaire « *The Outside-In Approach to Customer Service* » du [HBS Working Knowledge](#).

Grâce à une cartographie du parcours client, vous pouvez créer un modèle de correspondance des étapes actuelles face aux processus internes. Vous pouvez ensuite faire évoluer ces processus pour qu'ils correspondent à un parcours client optimal. Cela vous permet d'identifier et de classer par ordre de priorité les processus qui doivent être changés. Votre carte de parcours client devient votre guide pour vous transformer en une entreprise qui apporte de la valeur et de la commodité à vos clients. En retour, votre entreprise bénéficie d'une plus grande fidélité et d'une croissance de la clientèle.

Même de petits changements peuvent avoir un impact important. Le responsable des ressources humaines de chez Jet Blue a fait **les gros titres** lorsque son équipe et lui ont distribué des beignets et de l'eau aux personnes qui patientaient dans la file d'attente. Cette distribution de nourriture et d'eau était un petit geste. Il a toutefois répondu à la réclamation des clients bloqués dans la file d'attente.

La cartographie du parcours client peut aussi aider les entreprises à concentrer leurs ressources sur les clients à plus haute valeur ou à plus haut risque. Une compagnie aérienne a utilisé des perspectives prédictives pour réagir face aux délais et aux annulations. **McKinsey & Company** déclare que : « *En reposant ces actions sur le ressenti des clients et les résultats prédictifs, la compagnie aérienne a été capable de concentrer ses efforts de façon plus efficace sur les clients qu'ils étaient le plus à même de perdre et a réalisé une hausse de la satisfaction client de 800% et une baisse de près de 60% sur les possibles pertes de client.* »

La cartographie du parcours client vous permet de vous mettre dans la peau du client, de suivre différents personas et de comprendre ce qui les fait tiquer (ou les agace) à chaque étape. Avec ces perspectives, vous pouvez réaliser de petits changements qui apporteront de grands résultats et créeront un élan pour les changements de processus plus complexes dont vous pourriez avoir besoin pour vraiment impressionner vos clients.

3.1. Qui profite de la cartographie du parcours client ?

C'est facile de voir comment la cartographie du parcours client est liée aux équipes de support client et de réussite du client, mais les perspectives peuvent être appliquées à toute l'entreprise. Une approche holistique de la cartographie du parcours client maximisera la valeur de votre société en apportant une perspective de l'extérieur vers l'intérieur à des segments de votre entreprise qui opèrent à distance des clients qu'ils servent.

PwC va plus loin dans cette démarche globale du changement de l'extérieur vers l'intérieur, en cherchant un retour sur expérience (ROX). ROX est une « *approche globale pour comprendre et augmenter la valeur de vos investissements à travers l'expérience client (CX), l'expérience employé (EX) et l'expérience leadership (LX)* ». La collaboration est nécessaire pour parvenir à un changement transformateur par une communication fréquente, l'évaluation et l'amélioration des expériences à l'intersection de différents groupes, ainsi qu'en favorisant les améliorations en donnant la priorité aux besoins clients avant les traditionnels indicateurs de retour sur investissement.

Les avantages de la cartographie du parcours client pour l'entreprise

- **Produit** : Trouver les points de friction dans l'accomplissement des tâches qui peuvent être améliorées.
- **Assistance** : Acheminer les problèmes vers les bonnes équipes.
- **Réussite client** : Améliorer l'accueil, réduire les obstacles tout au long du parcours du client. Comparer l'expérience que vous souhaitez offrir à vos clients à celle qu'ils ont réellement reçue.
- **Ventes** : Comprendre comment différents types d'acheteurs évoluent à travers l'entonnoir de vente. Découvrir de nouvelles opportunités de connexion et d'engagement avec les prospects. Estimer l'efficacité des transitions entre le marketing, des ventes et la réussite client.
- **Distributeurs** : Identifier les lacunes dans le contenu, comprendre où les décisions sont prises.
- **Analytique** : Émettre des hypothèses sur ce que les données reflètent.
- **Finance** : Déterminer les « coûts de service » sur des points de contact clés afin d'identifier de possibles réductions de coût.
- **Ressources humaines** : Comprendre et améliorer le processus de recrutement et d'intégration.

4. La cartographie du parcours client comme catalyseur de la transformation organisationnelle

Comme le disait l'orateur motivant Jim Rohn, « *Le succès n'est pas quelque chose que vous poursuivez... c'est quelque chose que vous attirez par la personne que vous devenez.* » On peut dire la même chose des entreprises qui veulent se transformer en entreprises adeptes du numérique et centrées sur le client. La transformation n'est pas une mesure de réussite à poursuivre, et ne peut être un objectif en soi. Pour réussir, la transformation organisationnelle doit être alignée sur la réalité de vos clients et reposer sur une vision claire de ce qu'ils veulent et de la manière dont votre entreprise peut au mieux les satisfaire.

Intérieur vers extérieur : L'optimisation continue n'est pas synonyme de transformation

La plupart des entreprises reconnaissent le besoin de développer des compétences digitales pour offrir aux clients les expériences numériques sans faille qu'ils souhaitent, mais les projets de transformation ne passent jamais de l'idée à l'exécution, ou les solutions créent encore plus de problèmes. Les entreprises ont du mal à adapter les opérations quotidiennes aux changements de priorités et de stratégies. Au cœur de cela, il y a une déconnexion entre les initiatives d'excellence opérationnelle et l'expérience client.

L'excellence opérationnelle met l'accent sur un changement qui s'effectue de l'intérieur vers l'extérieur. Elle demande : « *Comment optimisez-vous ce que votre entreprise fait déjà ?* » Mais l'optimisation n'est pas synonyme de transformation. Les améliorations continues ajoutent de la valeur, mais pour se transformer, les entreprises doivent également être ouvertes à la métamorphose. En conséquence, la question devient : « *De quoi votre entreprise a-t-elle besoin pour résoudre les problèmes de vos clients et satisfaire leurs besoins ?* »

Notre tendance naturelle est de piloter le changement depuis l'intérieur, mais nous devons adopter une approche de l'extérieur vers l'intérieur afin d'attirer, de servir et de fidéliser les clients. Cela doit commencer avec le client. La cartographie du parcours client permet aux entreprises de mettre en place une stratégie commerciale centrée sur le client. Avec une cartographie du parcours client, vous pouvez trouver une profonde empathie et aligner votre stratégie commerciale pour satisfaire les besoins du client.

Ranjay Gulati donne l'exemple de Best Buy dans sa séance de questions-réponses avec la [Harvard Business School](#). Une étude de marché révélait deux faits intéressants à propos des expériences client chez le détaillant électronique américain. Primo, les femmes représentaient la majorité des acheteurs de l'entreprise (55%), et secundo, les femmes n'étaient pas très ravies de leur expérience d'achat chez Best Buy.

En approfondissant ces expériences client, Best Buy a appris que les femmes voulaient une expérience d'achat fondamentalement différente, pas seulement des améliorations de l'existant. Elles voulaient jeter un œil, s'intéressaient moins aux spécifications techniques et avaient des questions sur l'installation. Pour répondre à ces besoins client, Best Buy a investi dans la formation du personnel, réaménagé ses magasins et acquis Geek Squad, une société d'installation et de réparation, pour assister les clients en magasin. En cartographiant et en comprenant la façon dont les femmes interagissaient avec l'offre de l'entreprise, Best Buy a été capable de s'adapter et devenir une meilleure enseigne pour les femmes.

Extérieur vers intérieur : La pièce manquante du puzzle de transformation

Une approche du changement de l'intérieur vers l'extérieur est importante pour une croissance des activités et une réussite continues, mais elle doit être combinée avec une perspective de l'extérieur vers l'intérieur qui peut identifier des opportunités inattendues de changement en profondeur. Le cabinet-conseil en expérience client [Nielsen Norman Group](#) a réalisé une étude auprès de professionnels de l'expérience utilisateur sur le moment où la cartographie du parcours échoue et a trouvé que l'un des principaux points de défaillance était quand une cartographie ne reflétait pas la réalité (25%).

Cela se produit quand des entreprises n'ont qu'une perspective de l'intérieur vers l'extérieur : le contexte qu'une approche de l'extérieur vers l'intérieur apporte leur échappe et les résultats peuvent être catastrophiques. L'un des exemples les plus notoires remonte à 1975, lorsque Kodak a mis au point le premier appareil photo numérique. L'entreprise adopta une approche exclusivement de l'intérieur vers l'extérieur et a perçu cette nouvelle technologie comme une menace pour leur commerce de la pellicule photographique. Une approche de l'extérieur vers l'intérieur aurait pu révéler l'opportunité de guider les clients vers l'avenir avec la photographie numérique - un [marché qui devrait atteindre](#) une valeur mondiale de 149,98 milliards de dollars d'ici 2026.

Plus récemment, Disney s'est heurté à la réalité. Après le lancement très attendu de Disney+, les abonnés enthousiastes ont été déconcertés et frustrés de constater que le service de streaming n'était pas compatible avec les anciennes Smart TVs. Les analystes du secteur ont été tout autant étonnés que Disney n'ait pas su prendre en compte cette réalité pour lancer un service de streaming en concurrence directe avec Netflix. Cela révéla une déconnexion inhabituelle entre Disney et ses clients.

La pandémie a été une autre réalité inévitable qui a obligé de nombreuses entreprises à se rapprocher de leurs clients par de nouveaux moyens. Les banques, les salles de fitness, les écoles et les restaurants sont tous allés au-devant de leurs clients pour comprendre ce dont ils avaient besoin et leur demander comment ils répondraient aux changements proposés. Les écoles veulent savoir quand les parents ramèneront leurs enfants, les salles de fitness et les restaurants veulent savoir comment ils pourront rassurer leurs clients et les banques ont eu besoin de trouver de nouvelles manières d'aider les clients à sécuriser leurs prêts et à gérer leurs finances.

Une approche de l'extérieur vers l'intérieur vous aide à comprendre qui sont vos clients les plus précieux, comment des personas spécifiques s'engagent avec votre entreprise et ce qui compte le plus pour eux. Cela est particulièrement important quand les entreprises sont confrontées à un engagement numérique rapide avec des clients qui ont des points de vue arrêtés sur la façon dont les entreprises réagissent aux sujets tendance ou aux questions controversées.

Nike a déclenché la controverse en décidant de recruter Colin Kaepernick. La tension est encore montée quand ils ont retiré ce qui devait être des baskets patriotiques face à l'inquiétude de Kaepernick sur le design pouvant être perçu comme raciste dans l'environnement politique actuel. Malgré de virulentes critiques, les deux initiatives ont porté leurs fruits — les actions ont monté de [18%](#) après l'arrivée de Kaepernick et de [2%](#) après la controverse sur les baskets. En comprenant et en priorisant son public le plus précieux, Nike a été capable de se concentrer sur la façon dont ces clients réagiraient face aux réalités d'un environnement politique difficile.

7 étapes pour Cartographier le Parcours Client



1 Déterminer la portée du projet.

Déterminer clairement la portée du projet en définissant qui, quoi, où et quand. La carte vous aidera à montrer comment et pourquoi.



Quand ?

Le laps de temps du parcours client pendant lequel le client atteint le résultat. Qu'y a-t-il avant, pendant et après le parcours que vous êtes en train d'évaluer ?



Où ?

Le ou les canaux sur lesquels le parcours se produit.



Qui ?

L'individu ou le client. Créer une carte de parcours par persona / profil type de client.

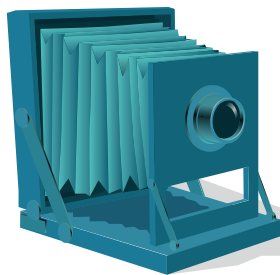


Quoi ?

Le but, l'action ou la tâche que vous voulez améliorer. Vous souhaitez peut-être donner la priorité aux parcours qui se produisent le plus souvent ou qui présentent les problèmes les plus connus.

2 Effectuer une recherche interne.

Rassembler les données existantes sur le parcours. Il peut s'agir de données de sites web, de registres de centres d'appels, de messages sur les médias sociaux ou de données opérationnelles.



3 Cartographier l'« état actuel » du parcours client.

Identifier les équipes qui interagissent avec le persona et l'expérience que vous êtes en train de cartographier. La collaboration avec les équipes qui sont concernées par le parcours que vous êtes en train de cartographier vous aidera à rattacher la carte de parcours obtenue aux processus métier, mesures et résultats de l'entreprise.

4 Développer et documenter votre hypothèse au sujet du parcours.

Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Où est-ce que les choses se détériorent-elles ? Identifier des « moments de vérité », les points de contact décisifs dans le parcours client — est une composante clé de la cartographie du parcours. Il faut « *douze moments de vérité positifs pour contre-balancer un moment d'échec* » d'après le chercheur en management des services Richard Normann dans son livre *Moments de Vérité*.



5 Effectuer une recherche client.

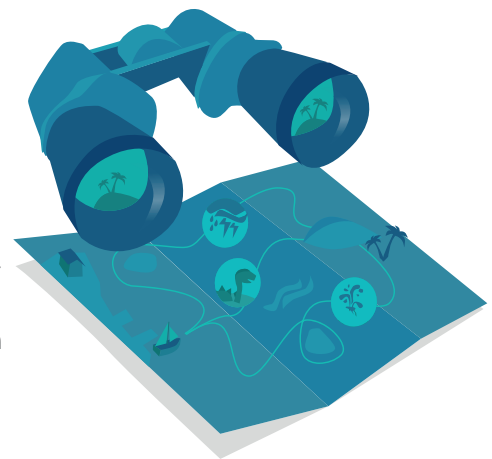
Demander aux participants de l'enquête de décrire avec leurs propres mots les étapes qu'ils ont suivies pour accomplir les tâches que vous avez décidé de cartographier. Garder les questions ouvertes. Portez une attention particulière aux termes « faire, sentir, penser » lorsque le participant explique les étapes.

Le vocabulaire que les clients utilisent est important, et peut donner des indices sur ce qu'ils ont ressenti à propos d'une partie du parcours.



6 Examiner le parcours.

Analysez les écarts entre la stratégie actuelle et les attentes. Servez-vous des réponses des participants pour valider ou réfuter les observations de votre équipe. Discuter des écarts de perception. Formez les équipes en contact direct avec le client sur les moments de vérité et les points douloureux que vous avez découverts. Veillez à ce que votre carte comprenne une obligation de rendre des comptes et des mesures afin de pouvoir montrer les résultats et les améliorations obtenus.



7 Améliorer le parcours.



Mettez le changement à l'oeuvre en corrigeant ce que vous avez identifié comme un problème. Communiquez le changement aux équipes qui sont impliquées dans le parcours et mesurez les comportements qui résultent du changement. Partagez vos conclusions et vos résultats en dehors de votre équipe pour aider les employés à s'identifier avec le client et à s'exprimer au sujet de l'expérience client.



5. Comment réussir à mettre en oeuvre la cartographie du parcours client

Alors qu'elles s'orientent vers le client et le numérique, de nombreuses entreprises luttent encore avec des données cloisonnées, des systèmes anciens et des centaines de processus internes qui doivent être gérés et contrôlés. Le défi de créer des processus internes dont certains sont régis par des exigences réglementaires – transparents pour les clients, est décourageant. La combinaison des cartographies de parcours client permet de mettre en lumière l'endroit où les points de contact client et les processus internes se croisent.

En connectant la perspective de processus de l'intérieur vers l'extérieur avec la perspective client de l'extérieur vers l'intérieur, les entreprises peuvent visualiser une voie à suivre. La Banque de Montréal en est un bon exemple. Dans un interview accordée au [DMN magazine](#), Lori Bieda, qui dirige l'Analytical Centre of Excellence à la Banque of Montréal (BMO) a déclaré « *Nous avons depuis longtemps une culture de la priorité client. Nous considérons l'analyse des parcours comme un outil d'innovation permettant d'activer la valeur potentielle de chaque client.* »

La banque cartographie les parcours client pour évaluer des points de friction au sein des tâches et des processus. Les données numériques les aident à identifier les intentions des clients par rapport à leur comportement en ligne. « *Notre capacité à prendre en temps réel des décisions judicieuses en termes de ratio risque/rendement, à comprendre ce dont les clients ont besoin, avec quelles limites de crédit, avec quelles gammes de prix, et quand ils en ont besoin en fonction du stade de leur vie, est essentielle. Les entreprises qui maîtrisent cela se placeront en tête du peloton.* » a déclaré Bieda au DMN magazine.

Une approche de l'extérieur vers l'intérieur lie les changements au niveau des processus internes à l'objectif commun de satisfaction client. Chaque employé peut voir le processus idéal du point de vue du client et comment les changements apportés aux processus dont il est responsable contribueront à atteindre cet objectif. Cela permet de surmonter la résistance au changement en mettant l'accent sur l'efficacité du point de vue du client, plutôt que sur l'efficacité interne.

5.1. Comment mesurer les initiatives de cartographie du parcours client

Les cartes sont un moyen de parvenir à une fin ; une façon de planifier là où on veut aller, et comment y arriver. Aucune carte n'est précise à 100 %, mais elle peut aider les équipes à prendre des décisions éclairées sur la manière d'améliorer l'expérience client. L'impact de toute initiative de cartographie du parcours client réside dans les actions que les équipes entreprennent une fois la carte créée. Ainsi, la mesure du succès doit se concentrer sur les résultats de ces actions.

Dans [UXMagazine](#), Jennifer Clinehens suggère de décomposer la mesure en trois parties : le parcours client dans son ensemble, les phases du parcours client et un point de contact individuel au sein du parcours. Chaque élément peut ensuite être évalué à l'aide de paramètres adaptés au contexte.

- **Le parcours client dans son ensemble :** Le Net Promoter Score (NPS), la Customer Satisfaction (CSAT) et le Customer Effort Score (CES) sont trois indicateurs à examiner pour évaluer le ressenti des clients à propos d'un parcours particulier. Clinehens évalue les avantages et les inconvénients de chaque. De nombreuses équipes et points de contact ont une incidence sur le NPS ou le CSAT, il convient donc de ne pas se limiter à cet indicateur pour évaluer vos efforts.

- **Les phases du parcours client :** Les phases de sensibilisation, de considération, d'achat, de fidélisation et de promotion ont chacune des indicateurs d'activité qui leur sont associés. Les clients qui ont entamé le processus d'achat sont-ils plus nombreux à finaliser leur achat après la mise en œuvre des améliorations identifiées par la cartographie du parcours ? Est-ce que les statistiques web ou mobile reflètent un changement de comportement sur les étapes du parcours que l'équipe a optimisées ?
- **Point de contact de parcours :** Le point de contact réduit-il les frictions ou rend-il l'action spécifique plus positive pour le client ? Les mesures peuvent entraîner la réduction du temps d'attente et de la durée des tâches, générant un retour positif lors des sondages.

6. Préparez votre entreprise pour l'avenir

2020 a généré en une année plus de changements que les entreprises n'en avaient vécus au cours de la dernière décennie. Pour rester pertinentes, les entreprises doivent apprendre à s'adapter plus rapidement que la concurrence avec des changements significatifs, continus et en alignement avec leurs clients. Mais cette adaptation ne peut être réalisée avec des changements superficiels ; les entreprises doivent comprendre et optimiser les processus sous-jacents qui offrent une expérience client.






C'est pourquoi il est essentiel de considérer la cartographie du parcours client comme un programme d'amélioration continue, plutôt que comme un projet ponctuel. Comme pour toute transformation opérationnelle significative, cela aide d'avoir un sponsor et un propriétaire de programme continu responsable du changement. Planifiez les améliorations et utilisez les attentes des clients recueillies lors d'entretiens ou d'autres points de données pour piloter la stratégie. Au fur et à mesure que votre entreprise évolue et que de nouveaux produits sont introduits, testez de nouveau vos hypothèses et révisez vos processus, puis recommencez le cycle d'amélioration.

La cartographie du parcours client montre comment des personnes réelles se connectent à vos processus métier. Elle vous permet d'anticiper les changements et d'y répondre rapidement, afin de devancer les bouleversements et de préparer l'avenir de votre entreprise. Cela vous donne une vision de chaque interaction avec les clients, de leur point de vue, et vous permet de dégager des informations pour stimuler l'innovation et l'avantage concurrentiel et vous aider à créer des moments qui comptent. Au fond, la valeur qu'apporte la cartographie du parcours client est d'aider les organisations à changer en pensant et agissant d'une manière plus centrée sur le client.

6.1. Pourquoi Signavio ?

Signavio a été le premier BPM à combiner le CJM et la gestion de processus. La Signavio Business Transformation Suite inclut notre composant indispensable SAP Journey Modeler by Signavio et des outils d'exploration de processus, de modélisation et de collaboration qui facilitent le partage des informations et les changements au sein de l'organisation. Partager cette perspective de l'extérieur vers l'intérieur encourage une culture plus centrée sur le client et rapproche les différentes unités opérationnelles afin qu'elles puissent offrir une expérience client homogène.

Bien que la cartographie du parcours client représente l'utilisation la plus courante, [SAP Journey Modeler by Signavio](#) permet également aux entreprises de cartographier et d'améliorer d'autres interactions. Les entreprises qui débutent avec la cartographie du parcours client peuvent appliquer ces mêmes principes pour améliorer l'expérience des candidats du recrutement à l'embauche, le parcours des employés, le parcours des ventes, etc.

La cartographie du parcours client réussit quand elle ...		... Est prise en charge par Signavio
... est collaborative et partagée.		Des cartographies visuelles créent une transparence permettant à tous de voir les moments de vérité dans le parcours client et où ce parcours diverge du chemin prévu. Les outils de collaboration en temps réel facilitent le partage avec les parties prenantes et les employés de première ligne qui implémenteront les changements.
... est un chemin vers l'action.		SAP Journey Modeler by Signavio vous montre l'interface entre les points de contact avec les clients et les processus sous-jacents, ce qui signifie que vous pouvez comprendre les causes profondes de la frustration ou de la satisfaction du client puis réparer ou améliorer votre processus métier en conséquence.
... est ciblée.		Signavio peut intégrer des analyses de process mining directement dans votre carte du parcours client, ce qui signifie que vous pouvez vous concentrer sur des processus spécifiques en contact avec le client ou même sur des étapes de processus individuelles à cartographier et à optimiser.
... produit des résultats.		Une vue centralisée en temps réel de l'expérience client qui relie les parcours aux processus métier, aux applications informatiques connexes, aux points d'intégration et aux sources de données, constitue une base solide pour prendre des décisions intelligentes et pour transformer les attentes des clients en réalité opérationnelle.

