

# Le Customer Journey, un « Vis ma vie » au service de l'entreprise

Que veulent vraiment vos clients, prospects et prescripteurs ? A quoi ressemble leur quotidien et de quelle manière pouvez-vous les aider ? Pour le savoir, une solution : les écouter, avant, pendant et après le lancement d'un produit ou service. C'est la seule manière de développer une offre avec la certitude de viser juste. Cette philosophie "Customer Centric", qui s'appuie sur des méthodes solides, est susceptible de révolutionner toute votre entreprise.



**15 %** des entreprises sont organisées "customer centricity"

En 2021, ce chiffre pourrait atteindre **40 %**

*“Écoutez le client ; ne vous fiez jamais à ce que vous croyez savoir de lui !”*

Lauren SAYAG

Manager associée Kynapse

Il vous est forcément déjà arrivé de pousser une porte, qui n'a pas bougé d'un millimètre, parce qu'en réalité il fallait la tirer. « **Décidément, je n'ai pas de chance avec les portes** », avez-vous peut-être même pensé, pour peu que cela se reproduise régulièrement.

Sachez que ce n'est pas votre faute, mais de celle des portes, dans la mesure où leur design échoue à vous suggérer le bon usage. Nous devons cette théorie à Donald Norman, diplômé du MIT en ingénierie électrique et informatique, auteur de l'ouvrage *Design of Everyday Things* (1988). L'expression "une porte de Norman" fait aujourd'hui référence pour qualifier un produit mal conçu. En 1995, Donald Norman, qui travaillait alors chez Apple, choisit d'inscrire sur ses cartes de visite le titre officiel de "User Experience Architect".

Ce concept de "User Experience" fait ainsi ses premiers pas. Depuis, les GAFAs se sont engouffrés dans cette voie et ont souvent tout misé sur la qualité de service et le plaisir d'utilisation de leurs services. Même chose chez les "petits génies" du web, qu'il s'agisse d'AirBnB, Netflix ou Uber.

Leur choix initial est de placer l'utilisateur au centre des préoccupations de l'entreprise. Chaque direction, chaque métier - y compris l'IT - est articulé de façon à promouvoir la stratégie "Customer Centric". Les start-up elles aussi continuent de naître autour de ce pilier ; c'est par exemple le cas d'Alan, qui bouscule le monde de la complémentaire santé avec un service client à la fois ultra-réactif et chaleureux. Les start-up ont beaucoup participé à l'élargissement de cette culture. Mais attention, la réussite tient à la réalité du service : s'en tenir aux belles intentions est contre-productif, l'utilisateur n'est jamais dupe.

Bien sûr, lorsque l'on est une entreprise dite "traditionnelle", il est plus difficile de se réorganiser autour de cette nouvelle priorité. Pourtant, il est possible de commencer à tout moment, car l'UX design s'appuie sur des méthodes scientifiques. C'est tout sauf une discipline intuitive. L'UX design est fondé sur l'analyse du parcours client - le **Customer Journey**. En analysant son cheminement, depuis l'étape de réflexion avant achat jusqu'au service après-vente, on comprend comment il prend ses décisions et il devient possible d'aplanir toutes les difficultés, mais aussi d'identifier de nouvelles opportunités et de construire le produit ou service le plus adapté à ses attentes.



Le client n'est pas seul concerné : vous pouvez très bien vous intéresser au parcours d'un prospect ou d'un partenaire, d'un fournisseur, d'un prescripteur, d'un franchisé... et même d'un collaborateur ! Tout utilisateur, toute cible, a ses enseignements à livrer.

Soulignons que ce "Customer Journey" n'est ni linéaire, ni unique. Chacun de nous a déjà pu l'expérimenter : nous faisons plusieurs choses en même temps, sur plusieurs écrans en même temps. Nous regardons la télévision tout en utilisant une tablette. Nous patientons dans une file d'attente tout en effectuant une recherche sur notre smartphone... La Fevad a publié en juin 2018 sa nouvelle cartographie de l'e-commerce. On y découvre que 60 % des internautes équipés d'un téléphone mobile l'ont déjà utilisé en magasin, pour regarder le prix du produit dans d'autres enseignes, prendre une photo du produit afin de la partager ou encore pour lire les commentaires et notes déposés par d'autres clients sur le produit.

De manière générale, sur internet personne ne navigue de la même façon. Par exemple, combien d'onglets avez-vous actuellement ouverts sur votre navigateur ? Pourquoi avez-vous quitté la page précédente ? Sur quels critères ajoutez-vous des signets ? Dans le monde physique, il en va de même, mais il est plus difficile de retracer l'itinéraire du client.

### > 3 étapes indispensables

Au préalable, attention à bien cadrer la problématique et la cible concernée, pour être le plus pertinent possible : souhaitez-vous revoir l'expérience globale ? Vous concentrer plutôt sur une étape-clé ? Concevoir de nouveaux services ?... A partir de là, vous pouvez débiter.

### ÉTAPE 1 : RÉCOLTER DE L'INFORMATION.

Il est utile d'agréger les indicateurs chiffrés à disposition, mais il faut reconnaître qu'ils sont rarement abondants, sauf si l'on étudie des parcours web ou mobile qui génèrent de l'analytique. La plupart du temps, les entreprises mesurent très peu leurs interactions clients. Le NPS - Net Promoter Score - par exemple, reste un outil encore peu utilisé. C'est pourquoi la phase de focus groupes et d'entretiens terrain s'avère indispensable. L'expert peut être également amené à suivre sa cible toute une journée dans son environnement pour étudier le comportement le plus "pur" possible et obtenir des informations que la cible n'aurait pas exprimées pendant un entretien. L'observateur tente alors à la fois de relever ce qui est dit, et ce qui est passé sous silence. Les compétences requises tiennent à la fois de la sociologie et de traits de caractère personnels, comme la capacité de mettre les autres à l'aise rapidement. L'objectif est de créer de l'empathie avec les utilisateurs cibles, de se mettre vraiment à leur place.

Un travail d'analyse réalisé sur une population d'architectes en France a ainsi permis à l'un de nos clients, fabricant d'un matériau de construction, d'apprendre beaucoup sur ces prescripteurs dont il connaissait très mal le quotidien et les méthodes de travail. Pourquoi l'architecte prend-il telle ou telle décision ? Où et comment se renseigne-t-il sur les produits à sa disposition ? Quels éléments peuvent l'amener à revoir son choix initial ? Quel autre professionnel, ensuite, pourrait remettre en cause sa prescription ? Qui verrouille le choix du produit ? On le devine avec cet exemple, un parcours BtoB se montre particulièrement complexe à analyser.

Cette analyse comportementale fournit un socle indispensable pour interagir avec cette cible ; à partir de là, on peut imaginer de nouvelles offres, de nouvelles manières de communiquer, de nouveaux services, qui vont répondre à ses besoins. Cela

## > Kynapse - Le Customer Journey, un « Vis ma vie » au service de l'entreprise

n'empêche nullement de réaliser une étude de marché, mais c'est toujours la voix des utilisateurs qui "donne le la". Certains d'entre eux, interviewés en amont puis sollicités lors des étapes suivantes pour tester un nouveau service, pourront aussi devenir des ambassadeurs de la marque.

On l'aura compris, il faut multiplier les sources d'informations sur la cible pour parvenir à une connaissance fine et approfondie de son comportement : données chiffrées, insight terrain, focus groupes... et plus tard, tests utilisateurs. Croiser toutes ces informations permet d'identifier des incohérences, des récurrences, des éléments saillants, des points de douleur ; et en définitive de catégoriser les utilisateurs sous un tout autre angle qu'une segmentation classique.

Il devient possible à ce stade de présenter de façon très visuelle les informations recueillies, et donc de les partager facilement et de les consolider au fil du temps, notamment grâce à la création d'une *Experience Map*\*.

### ÉTAPE 2 : LA PHASE D'IDÉATION

Elle est directement orientée par ce que l'on a appris du **Customer Journey**. Pour être efficace, rassemblez une équipe pluridisciplinaire : des professionnels de terrain, des commerciaux, des collègues issus du marketing, de la DSI, des Opérations... Mélangez les fonctions et les statuts hiérarchiques ! En fonction de l'objectif recherché, cette équipe sera capable d'imaginer de nouvelles offres, de remettre en cohérence des process existants, d'identifier les "moments de vérité" du parcours client et les points d'interaction sur lesquels travailler en priorité.

Cette seconde phase répond à 3 mots d'ordre : expression radicale, écoute absolue, créativité. A l'issue de la journée d'idéation, vous aurez une liste de nouvelles idées/offres/services qui répondent à des points de douleur de votre cible ou qui lui offrent une nouvelle valeur. Vous serez à même de construire une feuille de route priorisée selon l'impact (utilisateur/business) et la faisabilité des projets et services.

## Experience Map | Parc d'attraction



### VISITOR KEY MOMENTS

	Ideé de sortie Choix du parc	Planification de la journée	Entrée	Activités au sein du parc	Et juste après ?	Retour dans son environnement
Touriste française	Découvre le parc sur les sites de voyage En discute avec le concierge de l'hôtel	Planifie sa journée en fonction des autres activités programmées dans la ville		Ravie de son expérience client Un plus pour « les spectacles vivants » A composé son parcours depuis l'App mobile dédiée (lui a permis d'éviter les files d'attente)		Dépose un avis sur Trip Advisor Partage sur Facebook
Famille allemande	Surfe sur le web pour trouver des activités en famille Reste incertain sur le choix du parc car jeunes enfants	Réflexion forte autour du budget Réservation d'un hôtel en dehors du parc la veille pour arriver tôt au parc	Frustration à cause de l'attente à la billetterie et de l'hôtesse qui ne parle pas allemand	Souhait de rester en famille : 50% des attractions accessibles aux jeunes enfants / Les parents n'ont pas pratiqué les attractions à sensations fortes Bémol sur les tarifs de la restauration et des articles souvenirs proposés dans les commerces	Recherche un lieu en dehors du parc pour se reposer	Partage de photos avec leurs amis et famille
Groupe d'adolescents locaux	Ont reçu une e-invitation avec promotion Choix du parc sur recommandation d'amis	Achat des billets sur le site web du parc la veille / Promotion appliquée	Peu d'attente en billetterie grâce à leur e-billet	Télécharge l'App mobile dédiée mais l'utilise peu Une préférence pour les animations aquatiques + sensations fortes Dépenses conséquentes en restauration fastfood	Souhaite faire une «nocturne»	Partage sur Facebook

Et plus largement, en termes de culture d'entreprise, l'idéation permet à tous les participants d'apprendre sur les cibles, de mieux comprendre la démarche user-centric et de disposer de leviers concrets pour la mettre en œuvre.

C'est également une bonne façon de prioriser des idées existantes au travers du prisme de la valeur utilisateur.

**C'est le moment d'entrer en phase de construction.** A partir d'un champ précis (une problématique client, une idée, un début de projet...), on passe à une phase de conception de service pour définir les contours de la solution et valider l'appétence de l'utilisateur pour cette solution :

- Ecoute client sur cette problématique précise ;
- Réalisation d'ateliers pour concevoir la solution avec une équipe pluridisciplinaire : périmètre, objectif, marché, business model... Test d'appétence auprès des utilisateurs finaux, à travers un prototype interactif (comme une maquette cliquable) ;
- Validation de la faisabilité et des conditions d'industrialisation ;
- Intégration des retours utilisateurs avant de valider la poursuite du projet en GO/noGO.

Ces tests utilisateurs permettent de valider la pertinence de la solution par rapport à la problématique : vous pouvez alors pivoter, adapter le produit en intégrant les retours utilisateurs ou simplement arrêter le projet avant d'engager de lourdes dépenses.

Une fois le scope validé, on passe en phase de réalisation agile, où il est important de répéter les tests utilisateurs à chaque fin de sprint, pour garantir l'alignement et embarquer les futurs ambassadeurs de la solution.

Rappelons que les entreprises ont tendance à se pencher sur le parcours client lorsqu'elles commencent à perdre des parts de marché, ou lorsque la concurrence se durcit et rend urgent le choix de nouveaux leviers de croissance. Mais en réalité, plus on écoute son marché, mieux c'est... Il n'est pas nécessaire d'attendre que le vent tourne : chaque entreprise est confrontée en permanence à l'impératif de préserver ses marges.

Pour conclure, donnons un exemple. Imaginez : vous êtes Directeur Marketing d'un fournisseur d'accès internet. Cette année, vous souhaitez reconquérir votre marché BtoC. Vous lancez dans une démarche de **Customer Journey**. Vous segmentez vos cibles, lancez des questionnaires en ligne et choisissez un panel de 30 prospects et clients afin de vous entretenir avec eux sur leur parcours de vie, leurs points de douleur et les moments pendant lesquels ils utilisent vos services. Des moments clés sont mis en exergue : événements sportifs, passage des enfants au lycée pour améliorer le débit, déménagement, etc.

A vous maintenant de l'idéer pour savoir quels services fournir pour être au cœur du besoin utilisateur : création d'une app dédiée pour le déménagement ; action commune avec les sites immobiliers ; offre lycée (1 an de fourniture scolaire pour un abonnement chez vous) ; offre éphémère "spécial déménagement", etc.

A vous maintenant de les déployer et de mesurer l'impact de façon récurrente. La démarche paraît évidente et les conclusions tombent sous le sens, pourtant on n'y arrive qu'en se forçant à une discipline méthodologique forte.

#### NOS 5 CONSEILS

- Mettez en place un système efficace d'écoute utilisateur (qualitatif et quantitatif) : indicateurs, sondage, questionnaire à chaud et à froid, entretiens réguliers ;
- Responsabilisez l'équipe, définissez un dispositif pour faire évoluer, remettre en cause et partager les Customer Journeys, les insights et les solutions créées ;
- Diffusez une culture orientée utilisateur dans toute l'entreprise : vous pouvez toujours imaginer la meilleure expérience client possible, ça ne fonctionnera pas si vos collègues ne suivent pas ;
- Acculturez vos équipes aux bénéfices de l'agilité et du **Test & Learn** ;
- N'oubliez pas la cible collaborateur !

\* Retrouvez la définition dans le lexique en fin d'ouvrage.

***“Les entreprises se penchent sur le parcours client lorsqu'elles perdent des parts de marché, rendant urgent le choix de nouveaux leviers de croissance. In fine plus on écoute son marché, mieux c'est...”***

Stéphane MESSIKA,  
Directeur associé Kynapse

**KYNAPSE,**  
**AN OPEN COMPANY**  
www.kynapse.fr  
Fiche d'entreprise p. 486

**Lauren Sayag**  
Manager associée  
lauren.sayag@kynapse.fr

**Stéphane Messika**  
Directeur associé  
stephane.messika@kynapse.fr