

VERSION DIGITALE  
COMPRENANT  
LES 5 PREMIÈRES  
BEST PRACTICES  
(AVEC TIPS)

10 BEST PRACTICES  
D'ENTREPRISES  
INSPIRÉES  
PAR LEURS CLIENTS

LIVRE BLANC

DÉMARCHES  
PARCOURS  
ET  
EXPÉRIENCE  
CLIENTS



Cette **version digitale** du Livre Blanc est une version allégée du livre original.  
Il comprend les **5 premières best practices parcours et expérience client**.

**Vous aimeriez avoir l'ensemble des 10 meilleures pratiques ?**

Nous serions très heureux de partager avec vous les 5 dernières clefs.

Rencontrons-nous pour que nous puissions avoir le grand plaisir  
de vous offrir le livre blanc en version intégrale et commentée !

.....

Philippe Neveu

Valérie Alasluquetas

Tél.: +33 (0)1 41 41 60 48

Tél. : +33 (0)1 47 58 12 58

Mail : [p.neveu@differentfactory.com](mailto:p.neveu@differentfactory.com)

Mail : [va@ginger-conseil.fr](mailto:va@ginger-conseil.fr)

# SOMMAIRE

Chapitre 1

**Parcours et expérience clients  
au cœur de la révolution marketing** ..... p.5

Chapitre 2

**Des parcours à l'expérience clients :  
visions et approches** ..... p.8

Chapitre 3

**Parcours clients : quelles définitions ?** ..... p.16

Chapitre 4

**Expérience clients : quelles définitions ?** ..... p.22

**10 best practices parcours et expérience clients** ..... p.26

- 1 \_ Écouter et comprendre activement la voix des clients ..... p.27
- 2 \_ Construire et partager transversalement les parcours clients ..... p.32
- 3 \_ Visualiser ses parcours clients ..... p.39
- 4 \_ Répondre aux attentes de fluidité cross-canal ..... p.45
- 5 \_ (Re)définir le rôle de ses canaux et points de contacts ..... p.51
- 6 \_ Transformer ses moments critiques\*
- 7 \_ Être proactif sur (tous) ses moments de vérité clients\*
- 8 \_ Personnaliser et toucher la sphère émotionnelle\*
- 9 \_ Construire des expériences mémorables pour se différencier\*
- 10 \_ Piloter l'expérience clients\*

*\*Partie disponible dans la version intégrale du Livre Blanc.*

**Les auteurs** ..... p.58

**Contacts** ..... p.64

Ce livre a été élaboré et largement inspiré par nos entretiens approfondis avec **21 responsables marketing et expérience clients**, au sein des 17 entreprises suivantes :

American Express  
Direct Energie  
Disneyland Paris  
Euromaster  
FDJ  
Fnac

HSBC  
Krys  
Leroy Merlin  
Maaf  
Manpower  
Mutuelle Générale

So Colissimo  
SNCF Gares & Connexions  
Transdev  
Urbis Park  
Voyageurs du Monde

### Ces entreprises représentent une grande diversité de situations :

- BtoB comme BtoC,
- Transport, voyage, services financiers ou assurance, services aux entreprises et aux particuliers,
- Réseaux de point de vente ou de services plus ou moins denses, détenus en propre ou en franchise.

A quelques exceptions, ces entretiens ont été menés en face à face. Ils représentent plus de 35 d'heures d'échanges à bâton rompus.

La liste complète des contributeurs est mentionnée à la fin de ce document. Tous se reconnaîtront dans les situations évoquées, certaines expériences ou approches seront dévoilées. Nos propos ont été soumis pour validation auprès de nos interlocuteurs.

Sachez toutefois que, pour des raisons évidentes de confidentialité, nous ne citons pas toujours les entreprises ou les personnes derrière les exemples développés.



CHAP. 1

# PARCOURS ET EXPÉRIENCE CLIENTS AU CŒUR DE LA RÉVOLUTION MARKETING

Depuis quelques années, le marketing est marqué par plusieurs ruptures.

**Les comportements d'achat et de consommation ont subi en peu de temps une révolution inédite. Le consommateur plus averti, plus "conscient", use de son pouvoir de recommandation. Les technologies et les outils digitaux renouvèlent profondément le rapport aux produits, à l'information et aux marques.**

Les repères ont bougé. Les consommateurs ont été les plus agiles ; les entreprises ont parfois innové et souvent été secouées.

Dans ce contexte, nombreux sont les décideurs à s'accorder sur l'impératif de bouleverser la manière de prendre en considération les clients pour construire des stratégies marketing plus performantes.

**Nous traversons aussi une crise de séduction du consommateur** qui ne veut plus des anciens schémas de vente et de consommation sans qu'on l'écoute, comprenne ce qu'il souhaite, intègre ce qu'il vit dans ses interactions avec les organisations, les entreprises ou les marques.

**L'ère du mass market et du tunnel d'acquisition de masse est mort. La marque est devenue l'expérience qu'en ont les clients.**

Et le parcours des clients est au centre de ces considérations.

**Non pas les parcours clients vus depuis l'entreprise, dans un sens mécanique, mais les parcours vécus, ressentis, puis gardés en mémoire par les clients.**

# L'analyse et la conception des parcours clients se développent de plus en plus dans les entreprises.

**Dans certains pays, ou certains secteurs, cela fait plus de 10 ans que cette approche est mise en œuvre. Dans d'autres, la démarche est naissante.**

## Quel est le principe de la démarche parcours clients ?

A travers un travail d'analyse des parcours clients et un souci de représentation visuelle partagée, **il s'agit d'établir une vision complète et maîtrisée du parcours vécu par les clients, dans toutes les étapes de leurs relations avec l'entreprise.**

Cette démarche passe notamment par la détection de moments clés, l'identification des "problèmes" dans le parcours du client, mais aussi l'analyse des points qui fragilisent sa fidélité ou son attachement à la marque.

**Le parcours clients consiste donc avant tout à décomposer chaque étape, et à se mettre à la place du client et de comprendre ses objectifs, ce qu'il fait ou ne fait pas, et pourquoi.**

## Quand passe-t-on d'une démarche parcours à une démarche expérience clients ?

Le prolongement de cette sensibilité est une réflexion plus globale, celle sur l'expérience vécue par les clients. **L'entreprise qui entreprend une démarche de parcours clients se retrouve tôt ou tard entraînée dans cette dynamique (heureusement) vertueuse.**

La démarche de conception de parcours débouche sur l'évidence de devoir analyser, observer les interactions et les points de contact avec les clients.

Cette inclination se transforme en une volonté d'écoute et d'empathie clients. Plus qu'orientée clients, l'entreprise devient alors "inspirée par ses clients".

La sensibilité pour le vécu des clients - et non plus leurs parcours et attentes fonctionnelles - se développe. L'entreprise est alors prête à se lancer un nouveau défi : la définition de son empreinte en termes d'expérience offerte à ses clients.

En dernier stade, cette expérience clients est à ce point différente des concurrents qu'elle devient une "expérience de marque mémorable", et à ce titre levier stratégique de différenciation.



CHAP. 2

# VISIONS ET APPROCHES DES ENTREPRISES



Force est de constater que les entreprises ne sont pas toutes égales devant **les parcours** ou **l'expérience clients**.

**Par exemple, dans l'industrie du voyage et du tourisme, le mode de pensée parcours clients va de soi.** Vous prenez votre client à Bordeaux et devez l'amener à Lille. Ou bien, vous l'accompagnez avec sa famille dans un circuit en Thaïlande, en passant par un vol long courrier, un transfert, puis un enchaînement de nuits d'hôtel et de déplacements, avant de le ramener à la maison. C'est bien d'un parcours qu'il s'agit, ou d'un voyage.

Dans le secteur du luxe, aussi cela vous est facile de penser expérience clients, car justement chez vous, "tout n'est que luxe, calme et volupté". L'accueil, le geste, le cadre, le langage, tout y est ciselé, unique, exceptionnel ; à l'image de vos produits.

**Quand au contraire, vous vendez de l'assurance habitation, que faites-vous ?** D'abord un contrat, et puis plus rien pendant peut-être de longues années, car votre client n'aura aucun dégât à déclarer. Et de temps en temps, vous traiterez un dossier de dommage, essentiellement technique. Pas facile dans ce cas de se dire que vos clients font un parcours, ou que vous pouvez leur offrir un moment d'extase. D'ailleurs, vous n'êtes pas là pour ça.

Et imaginez que vous gérez plusieurs parcs de stationnement, très fonctionnels mais plutôt tristes, utilisés chaque jour par des milliers d'anonymes, avec lesquels vous partagez des moments peu inspirants : quand ils prennent leur ticket ou quand ils paient en sortant... Vous avez sans doute l'impression que vous n'êtes pas plus épais ni plus signifiant qu'un ticket de parking dans la vie et le vécu de vos clients (sauf d'ailleurs si votre client perd ce "sacré" ticket dans sa voiture ou au fond de son sac à main). Et pourtant...

**De ce fait, la démarche de parcours n'est pas présente dans toutes les organisations.**

Parfois, elle a été fortement conceptualisée, comme chez Transdev ou Leroy Merlin. Parfois aussi la question est traitée - sans la nommer- au travers d'initiatives fort innovantes, comme celles menées par Urbis Park ou Krys.

**Voici donc un panorama des pratiques que nous avons constatées.**

# Quelle est l'intégration des pratiques de parcours clients dans les entreprises ?

**Si la majorité a intégré le concept de parcours clients, il existe des différences de fond entre les organisations.**

Les parcours clients sont de plus en plus utilisés comme outil de travail et de coordination des actions des départements, marketing notamment. Pour les entreprises mettant leurs clients au centre de leur stratégie, cet outil de pilotage implique plusieurs directions opérationnelles et fonctionnelles.

Voici les **quatre dimensions** sur lesquelles les entreprises se différencient le plus :

**1** Les objectifs poursuivis

**2** Les approches et modèles de parcours

**3** La volonté de proactivité clients dans l'optimisation des parcours clients

**4** La présence ou non d'une méthode d'élaboration et de partage dans l'entreprise

**Les entreprises les plus volontaristes utilisent le parcours clients d'une manière tout à fait particulière :**

- En amont de la construction des parcours, une phase préalable d'**analyse et d'écoute active des clients** (attentes, frustrations, besoins non exprimés),
- L'exploitation de l'**écoute active des salariés** placés au contact des clients,
- L'**identification proactive des moments critiques** clients ou "pain points",
- L'**exploitation et le partage des trois points précédents pour élaborer des parcours clients plus fluides et plus innovants.**

## Qu'est-ce qui distingue les démarches les plus volontaristes en terme d'expérience clients ?

De nombreuses entreprises font de l'expérience clients de manière intuitive sans que nécessairement tous les leviers soient totalement identifiés ou activés.

Pour plusieurs entreprises, l'expérience clients est un moteur de croissance.

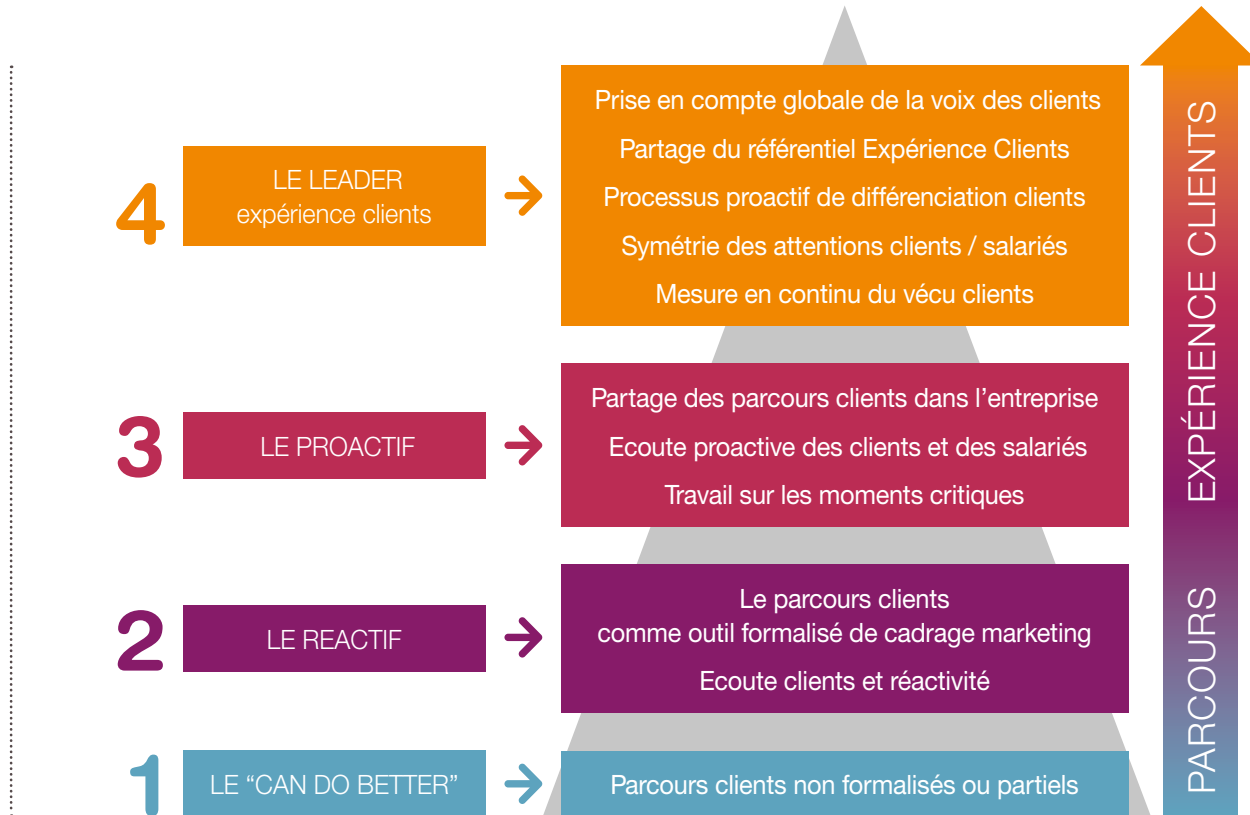
Quels sont les vecteurs constatés de mise en oeuvre dans l'entreprise ?

- C'est une **volonté déclarée du management**.
- Il y a un processus d'**élaboration et de partage collaboratif** et transverse dans l'identification des opportunités à saisir et des projets à lancer.
- Les parcours clients sont au cœur du marketing clients mais ne sont pas une finalité en soi. La finalité est d'identifier **pourquoi, où et comment créer de la différence pour les clients**.

Les entreprises les plus avancées sur l'expérience clients ont mis en place des initiatives telles que :

- La définition d'une **stratégie** ou d'un **référentiel expérience clients**,
- Parfois, l'**expérience clients est intégrée à la plateforme de marque**. Le référentiel expérience clients et les valeurs de l'expérience de marque voulues sont alors partagées et déclinées en interne (formation, communication...),
- La création d'un poste de **"Directeur Expérience Clients"** (HSBC, Transdev Australie).

## Niveaux d'intégration des parcours et de l'expérience clients



# Le lien entre les objectifs du design de parcours clients et la vision marketing de l'entreprise

**La démarche d'optimisation des parcours et de l'expérience clients a souvent une finalité différente, selon la vision de l'entreprise.**

**Deux tendances se dessinent :**

- l'une plus centrée sur l'**optimisation des leviers** pour augmenter les **indicateurs marketing** à chaque étape du cycle de vie clients (acquisition, transformation, panier moyen, rétention...),
- l'autre plus centrée sur l'**excellence de la satisfaction client**, avec un modèle visant davantage la réputation et la recommandation clients, avec ses effets vertueux sur la création de valeur clients.

## Optimisation des leviers et indicateurs marketing

Le parcours clients est un outil de pilotage marketing et commercial qui vise des objectifs de conversion et de fidélisation sur chaque étape client.

Il permet d'ordonner la stratégie, le plan et les actions marketing sur tout ou partie du parcours avant et après l'achat.

- L'objectif « Roiste » amène souvent à se focaliser davantage sur la phase acquisition-achat et sur les déclencheurs.
- Parmi les enjeux clefs : quelles sont les occasions de déclenchement de décision, d'achat, d'activation (Quand?). Quels messages, à qui, quand et comment ?

## Excellence en matière de satisfaction clients

Le parcours client est ici un outil de pilotage pour identifier où et comment accroître la satisfaction, l'attachement clients à chaque étape.

Pour ces entreprises, la satisfaction clients est LE facteur déterminant de l'acquisition clients.

- La satisfaction clients est le moteur de la création de valeur clients, le levier de préférence de l'entreprise mais également de l'intention d'acheter.
- La satisfaction est le levier majeur de déclenchement de recommandation des clients.

## Un enjeu global : l'anticipation des nouveaux comportements et des nouvelles attentes clients

**La connectivité accrue des clients, l'omni-canalité (web, mobile, tablette...) et le continuum de la relation qui en résulte ont généré de nouvelles attentes clients.**

Le premier grand enjeu du design de parcours clients est non seulement l'**adaptation aux nouveaux usages** des clients mais aussi la **capacité à identifier de nouvelles opportunités** :

Les clients peuvent s'informer et interagir plus facilement et plus rapidement en mobilité, à n'importe quel moment du parcours (Any Time, Any Where, Any Device).

Les évolutions de parcours clients génèrent davantage d'interactions clients et de complexité (on /off line).

La meilleure capacité d'accès à l'information et les nouvelles possibilités d'expression clients génèrent de nouvelles attentes et aussi de nouvelles frustrations clients.

Les nouveaux comportements, et attentes ouvrent soit de **nouvelles opportunités** soit des **risques d'interactions** pour les marques à différents points des parcours clients.

Les nouveaux comportements posent la question aux marques de l'adéquation nécessaire entre les **parcours voulus et livrés** par les marques, et ceux attendus et perçus par les clients.

## Face aux nouveaux usages clients, les **questions clefs** de définition des parcours clients :





CHAP. 3

# PARCOURS CLIENTS : QUELLES DEFINITIONS ?



## Les trois grandes finalités des parcours clients

Dans la pratique, les entreprises ont recours à la conception de leurs parcours clients dans trois cas de figures. A chacun correspond une approche particulière :

**1**

Acquérir de nouveaux clients et fidéliser

**2**

Concevoir des services innovants et différenciants

**3**

Concevoir une expérience clients unique et mémorable

**Dans les faits, il arrive que plusieurs finalités coexistent dans une même entreprise :**

Par exemple, une pratique de parcours clients est développée sur l'acquisition et la relation (pilottage Marketing et commercial) en même temps qu'une autre l'est au niveau conception produits (pilottage par les Opérations).

Parfois, les 3 approches convergent vers une démarche globale : l'**expérience client** comme chez HSBC et Transdev.

PLUS  
DE DÉTAILS  
DANS LA VERSION  
INTÉGRALE  
DU LIVRE BLANC

# Définition des parcours clients

**On distinguera 3 définitions retenues par les entreprises en fonction de 3 périmètres différents.**

## 1 \_ Le parcours du client acheteur (cross-canal et/ou par canal)

- C'est le parcours client de bout en bout comprenant des étapes jusqu'à l'achat du produit ou service et ainsi que l'ensemble des étapes clients post-achat.
- Le parcours client en crosscanal aboutit au final à un engagement ou désengagement clients, à une recommandation du client, une neutralité ou au contraire à un acte de détraction finale envers la société
- Contrairement aux idées reçues, il n'y a pas d'étape ou de séquençement type.
- Les représentations complètes de parcours clients et utilisateurs ont donc comme volonté de représenter la succession des étapes franchies par les clients (plus de 10 étapes souvent) et les interactions clients voulues pour chacune d'entre elles.

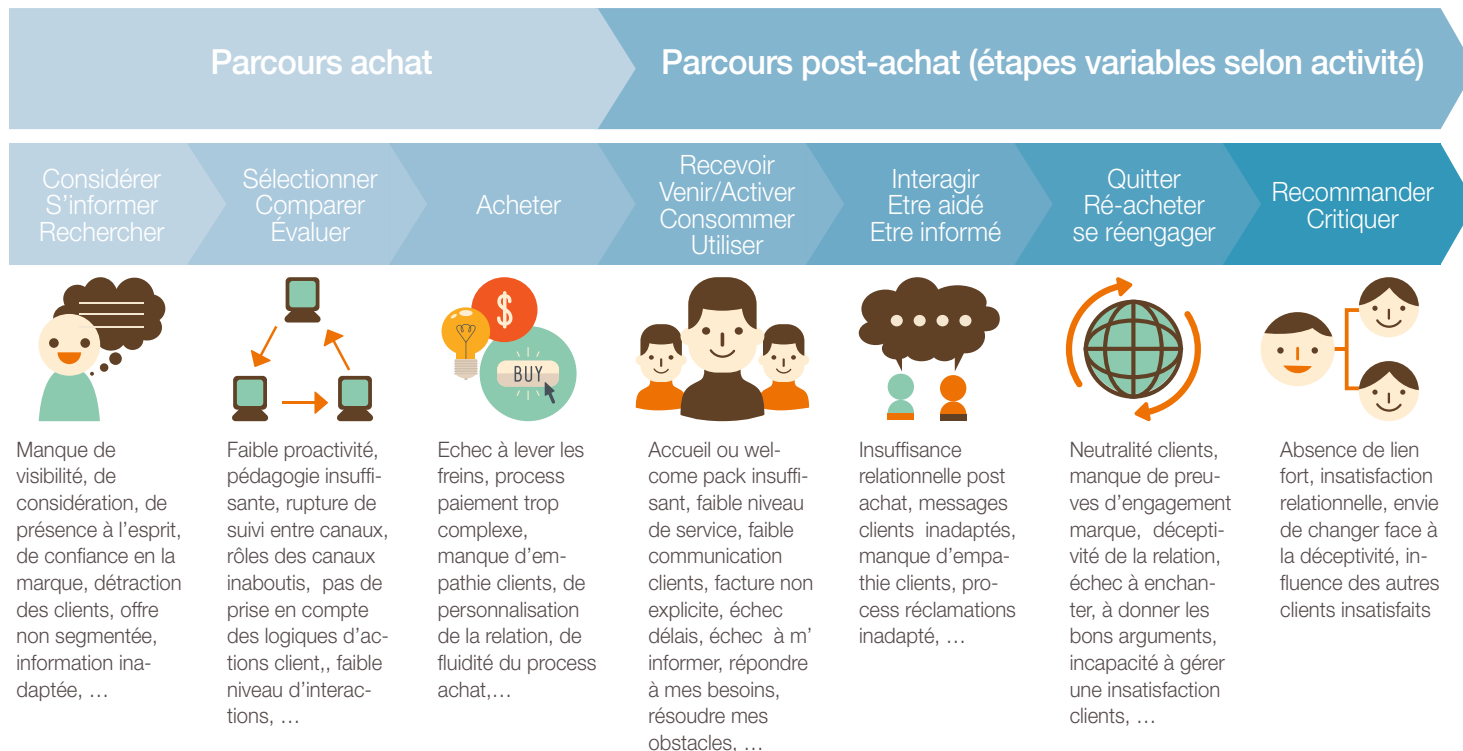
## 2 \_ Le parcours utilisateur d'un service

- Le parcours post achat « utilisateur » du service, est en général distingué dans le parcours clients car comprenant toutes les phases d'accès et de consommation d'un service.
- Ce parcours est un constituant de l'offre de service et sera non plus focalisé sur l'acquisition mais sur la satisfaction clients. C'est le cas par exemple dans le tourisme, le transport, les services de téléphonie-TV-internet, etc ...

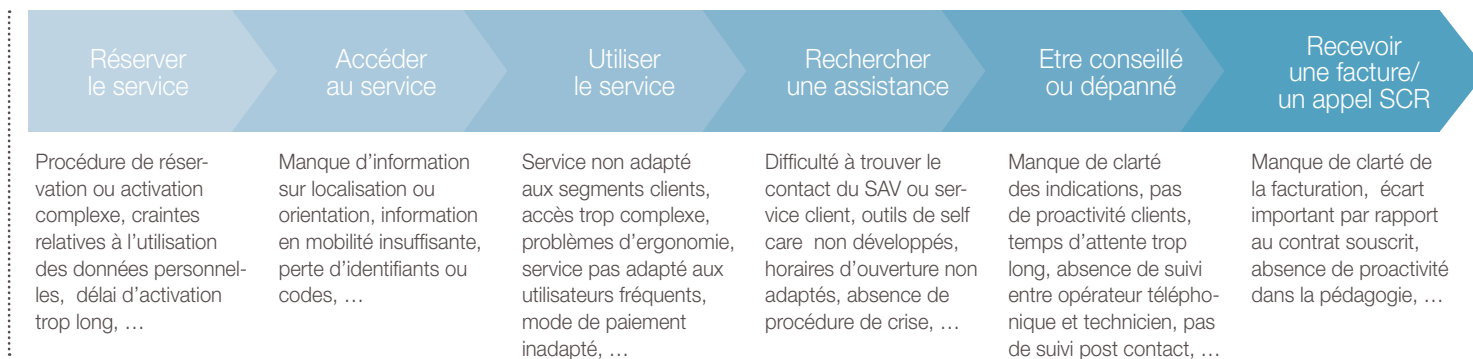
## 3 \_ Le parcours d'une phase critique.

- Les parcours de phases critiques clients sont particulières car cherchant à apporter plus de valeur et de proactivité clients dans une phase où les risques clients sont les plus élevés.

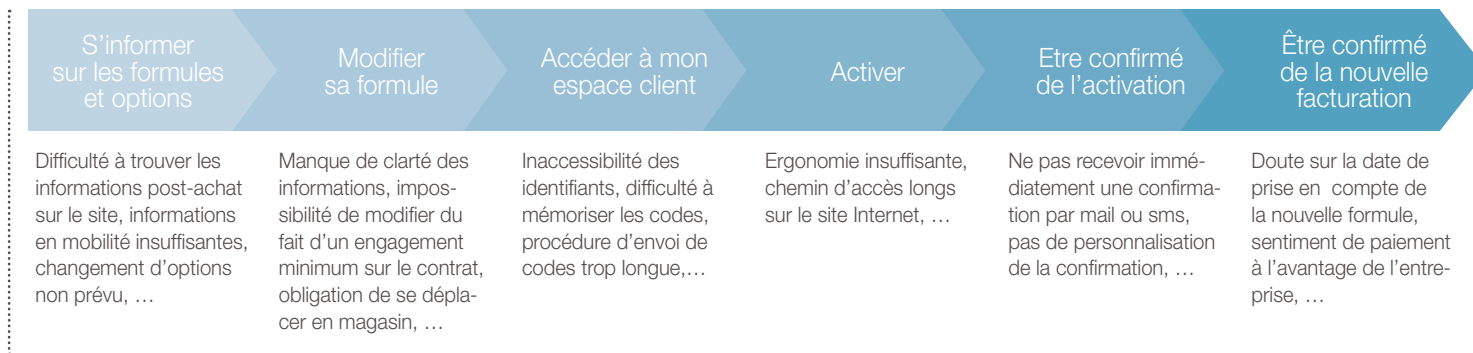
# 1\_ LE PARCOURS DES CLIENTS CROSS CANAL OU PAR CANAL (exemple simplifié)



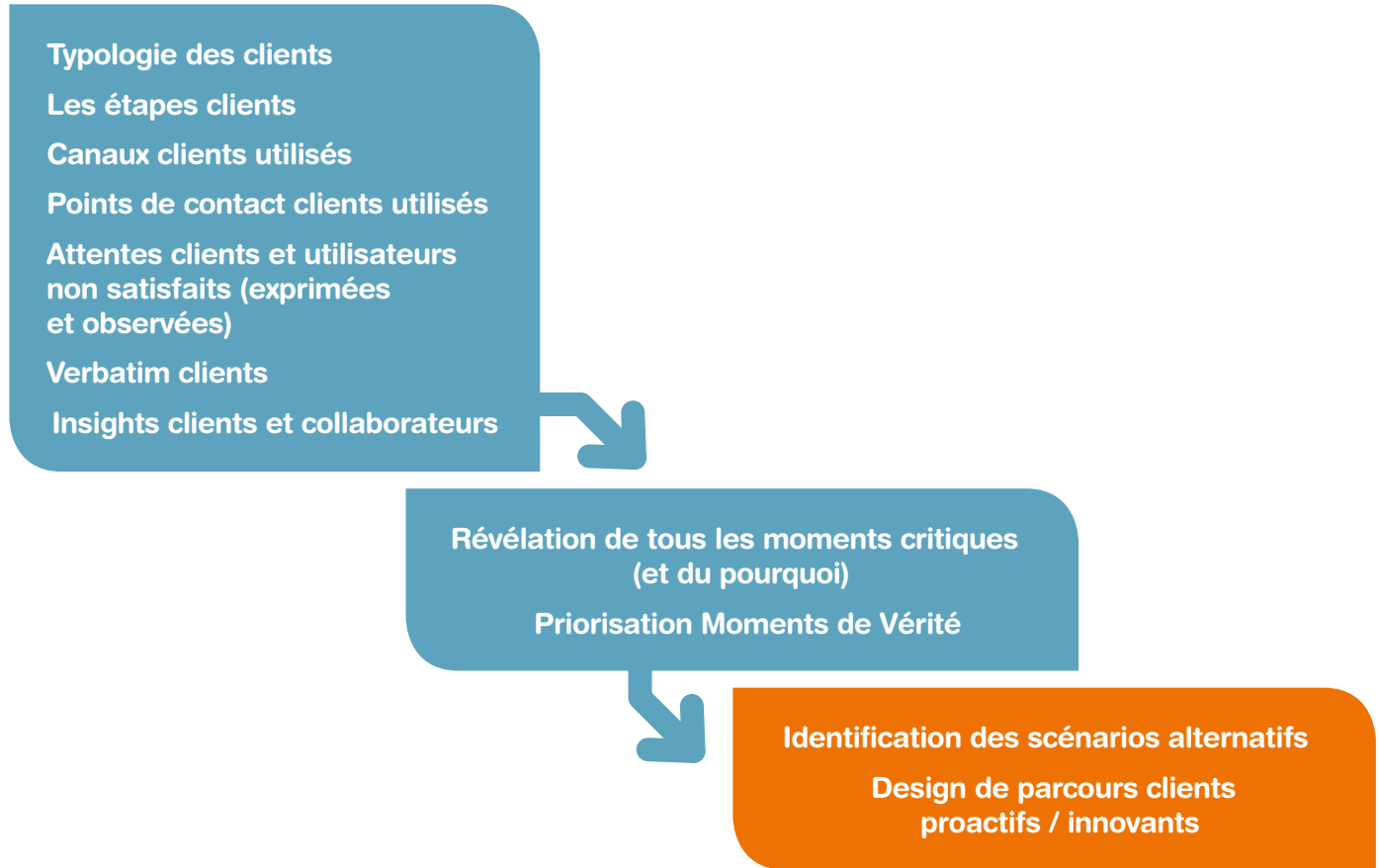
## 2 \_ LE PARCOURS DES UTILISATEURS POST ACHAT (exemple utilisateur service en post achat)



## 3 \_ LE PARCOURS CLIENTS PHASE CRITIQUE (exemple de changements d'option services on line)



## Process complet “Design de parcours clients proactif”





## CHAP. 4

# EXPERIENCE CLIENTS : QUELLES DEFINITIONS ?

## Quelle définition de l'expérience clients ?

Elle correspond au **vécu et à la perception**, par le client, de l'ensemble des **interactions et relations** avec une entreprise, une marque ou un produit/service. Ce faisant, elle couvre aussi bien les champs **fonctionnels** (ce que fait le client) qu'**émotionnels** (ce qu'il ressent).

De ce fait, la réflexion "expérience clients" englobe :

- La **totalité du parcours vécu par les clients** (avant achat, achat, consommation, ou usage, post-achat),
- Les **interactions avec les canaux et points de contact** sur ce parcours,
- Tout en identifiant et en se focalisant sur chacun des **moments critiques et moments de vérité** intervenant dans le ressenti et la prise de décision du client.

**Améliorer l'expérience clients** consiste donc à créer une expérience fluide, dépassant les attentes clients et créant un lien émotionnel **mémorable, engageant et source de recommandation** car **inspirée par le vécu des clients**.

### L'expérience client

Ce n'est pas seulement...



C'est...

de l'expérience utilisateur.

de la satisfaction client

de l'optimisation fonctionnelle des points de contact

l'expérience globale de la marque.

une prise en compte de l'émotion et du vécu client.

une empreinte globale laissée au delà des différents points de contact avec la marque.

## Quelle définition de l'expérience clients ?

**Nous avons soumis aux interviewés cette définition de l'expérience clients. Elle est globalement admise.**

Toutefois, une nette distinction est faite par les entreprises entre **deux visions et deux objectifs possibles** de l'expérience clients :

### “FIX THE BASICS”

- ✓ Gommer les irritants clients.
- ✓ Répondre aux attentes clients.
- ✓ Minimiser l'effort client.
- ✓ Minimiser la déceptivité.
- ✓ Convertir les clients détracteurs, et les neutres.

### DEPASSER LES ATTENTES CLIENTS

- ✓ Chercher à surprendre les clients.
- ✓ Dépasser les standards marché.
- ✓ Se différencier (au delà de l'offre).
- ✓ Accroître la recommandation et la base d'ambassadeurs.



## Quelle définition de l'expérience clients ?

**Dans les entreprises, la définition de l'expérience clients varie entre une vision centrée sur les résultats et une vision définitivement ancrée dans l'empathie et la proactivité client.**



### Eléments d'expérience clients intégrés par les entreprises :

- ✓ La nécessaire compréhension des actes clients sur un parcours : que font-ils ? dans quel but ?
- ✓ La nécessaire compréhension des attentes clients : que souhaitent-ils ?
- ✓ La nécessaire compréhension des points critiques et leur importance du point de vue des clients



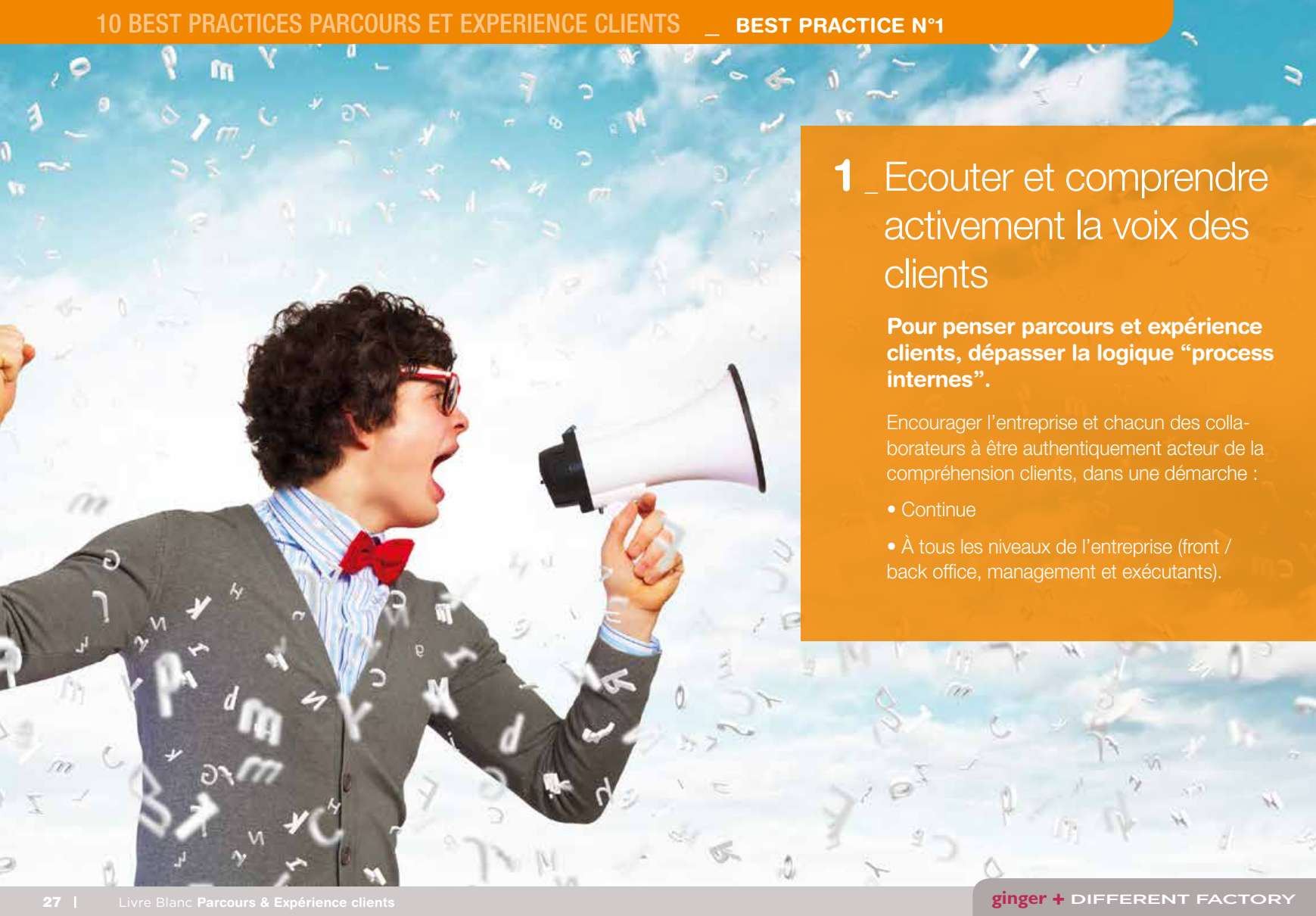
### Eléments d'expérience clients peu développés :

- ✓ L'expérience est parfois assimilée à de la relation clients (CRM) ou de la qualité.
- ✓ Faible prise en compte du ressenti ou de la satisfaction des clients à chaque étape du parcours : que ressentent ils, que perçoivent ils ?
- ✓ Rare prise en compte de la dimension émotionnelle de l'expérience des clients.

## 10 BEST PRACTICES INSPIRANTES

- 1** \_ ECOUTER ET COMPRENDRE ACTIVEMENT LA VOIX DES CLIENTS
- 2** \_ CONSTRUIRE ET PARTAGER TRANSVERSALEMENT LES PARCOURS CLIENTS
- 3** \_ VISUALISER SES PARCOURS CLIENTS
- 4** \_ RÉPONDRE AUX ATTENTES DE FLUIDITÉ CROSS-CANAL
- 5** \_ (RE)DÉFINIR LE RÔLE DE SES CANAUX ET POINTS DE CONTACTS
- 6** \_ TRANSFORMER SES MOMENTS CRITIQUES\*
- 7** \_ ÊTRE PROACTIF SUR (TOUS) SES MOMENTS DE VÉRITÉ CLIENTS\*
- 8** \_ PERSONNALISER ET TOUCHER LA SPHÈRE ÉMOTIONNELLE\*
- 9** \_ CONSTRUIRE DES EXPÉRIENCES MÉMORABLES POUR SE DIFFÉRENCIER\*
- 10** \_ PILOTER L'EXPÉRIENCE CLIENTS\*

\* Partie disponible dans la version intégrale du Livre Blanc.



## 1 \_ Ecouter et comprendre activement la voix des clients

**Pour penser parcours et expérience clients, dépasser la logique “process internes”.**

Encourager l'entreprise et chacun des collaborateurs à être authentiquement acteur de la compréhension clients, dans une démarche :

- Continue
- À tous les niveaux de l'entreprise (front / back office, management et exécutants).

## Ecoute et compréhension active des clients

**Le premier verrou à faire sauter pour basculer en mode parcours clients, c'est celui de la logique des "process internes".**

Quelque soit leur secteur d'activité, les entreprises tendent naturellement à se focaliser sur les contraintes internes et challenges - réels et considérables - à relever pour aboutir à la production du service ou du produit.

**La solution ?** Encourager l'entreprise, et plus encore l'ensemble des collaborateurs, à devenir **authentiquement orientés clients**. Cela veut dire écouter, observer les clients mais aussi les non clients. Tous les collaborateurs doivent être positionnés comme **acteurs de l'écoute clients**.

Ils dépasseront alors les considérations de leur fonction ou département, pour participer à la livraison de l'expérience clients.

**Penser parcours clients, c'est intégrer la vision et le vécu des clients dans la définition et l'exécution de la stratégie marketing, produit et commerciale. Plusieurs conditions :**

- Cela ne peut être un effort ponctuel, cela doit être une **démarche continue et permanente**.
- Cela ne peut être seulement conceptualisé dans la stratégie marketing, il faut que cela se décline, prenne vie dans **l'exécution, dans sa granularité la plus fine**. C'est-à-dire dans toute l'entreprise sans exception.

---

**Jeff Bezos, fondateur d'Amazon**, avait sa manière de signifier et de rendre palpable cette obsession du client.

Dans chaque réunion, que ce soit au sein du Board ou dans des réunions d'équipes, une chaise était allouée au client. Ainsi, symboliquement et matériellement, le client était toujours partie prenante dans toutes les décisions d'Amazon.

## Comment la **Customer Experience** irrigue l'ensemble des actions chez HSBC

**Guidé par une practice mise en place au niveau international, HSBC France a mis en place une Direction Customer Expérience qui intervient dans la stratégie de l'entreprise et son exécution.**

- La Direction de la "Customer Experience" est rattachée à la direction Customer Value Management qui regroupe aussi les produits, les segments, le CRM et la gestion des réclamations de niveau 2.
- Cependant elle travaille en coordination avec **différents interlocuteurs** :

**Avec chaque service opérationnel** chargé de concevoir des actions ou des produits à destination des clients ou bien de délivrer les prestations aux clients. Avant de sortir, tout projet doit obtenir la validation de la direction Customer Experience.

**En réseau avec ses alter ego des autres pays du groupe**, pour partager et faire progresser la pratique.

**HSBC**

**Florence Basset & Sabrina Giry**

“ On travaille avec l'œil du client, soit pour adoucir ce qui est désagréable, soit pour créer des choses qui peuvent être agréables (...).

On ne lance rien sans s'assurer que c'est partagé avec la Direction de l'Expérience Client. En fait, on est en interaction avec tous les départements. ”

## Chez Leroy Merlin, le client est partout

**Chez Leroy Merlin, la réflexion Voix du Client - très structurante - a été initiée il y a plus de 20 ans et continue de s'enrichir.**

La Voix du client est un mode d'action partagé dans l'entreprise et une directrice qui incarne, anime et fait évoluer cette pratique.

**Quelques exemples parmi les actions menées :**

En caisse,  
on vous demande  
toujours si tout  
s'est bien passé.

Chaque collaborateur  
dispose d'un formulaire  
"VDC Express"  
pour remonter  
l'information client.

Chaque réunion,  
quotidienne en magasin  
ou au sein du comité  
de direction, commence  
par la revue des  
expériences clients.

Chaque année,  
les collaborateurs  
réalisent des visites  
"habitants".

### LEROY MERLIN

#### Maria Flament

“ La visite habitant, ce n'est pas une démarche commerciale. On va voir des gens qui ne sont pas des clients et on les interroge sur leurs projets, leurs envies, leur projection de l'habitat. On va leur demander de quoi ils ont besoin pour réaliser leur habitat idéal, pas seulement en termes de produits, de services, mais aussi de conseils... ”

# Tips



Faites de votre entreprise  
une diva de l'écoute clients !

## 3 actions que vous devez adopter pour y parvenir.

### Expérimentez les bénéfices du mode écoute du client.

Commencez par sortir vos antennes, en réunissant toutes les informations sur les attentes, les réactions, le vécu de vos clients.

Avec plusieurs services, brainstormez sur ces données et ressortez-en vos points forts, vos points faibles.


Puis passez à l'action, mais aussi recommencez 6 mois plus tard.

### Transformez tous vos collaborateurs en "reporters" de la voix du client.

Et donnez leur les outils pour le faire !

### Intronisez un Directeur de l'expérience client,

chargé de piloter à tous les niveaux (stratégique et opérationnel) mais aussi d'insuffler et partager cette culture avec toute votre entreprise.



## 2 \_ Construire et partager transversalement les parcours clients

**Doit-on formaliser ses parcours clients dans l'entreprise ?  
Selon quelle méthode ?**

S'agit-il d'adopter un outil,  
ou plus encore un process ?

Comment utiliser les parcours clients  
comme méthode de transformation ?



## Outils et méthodes d'élaboration des parcours clients

**Dans les faits, si on recense autant de formalisations et de méthodes que d'entreprises, on retrouve dans les meilleures pratiques de construction des parcours clients les points communs suivants :**

**Quand il y a un processus de co-construction du parcours clients, on distingue deux composantes :**

- Une **“matrice de référence”** : c'est la matrice de cadrage, le masque de référence, la manière dont est construit le parcours pour l'ensemble de l'entreprise (implication management).
- Une **“partie à construire”** : c'est la partie évolutive du parcours clients, à construire, à nourrir, à partager. C'est cette partie qui sera à travailler en mode collaboratif.

**En amont, le design de parcours clients comprend une phase d'immersion, d'analyse et de compréhension de la voix du client.**

Plus l'analyse préalable des insights clients est nourrie et partagée, plus le design des parcours crée de la valeur.

Dans cette phase de compréhension, il ne s'agit pas tant d'identifier tous les parcours possibles que de comprendre les modalités d'action de chaque cible.

**L'analyse des modalités d'action clients part d'une typologie clients afin de coller aux besoins de chacune de ces cibles :**

On trouve le plus souvent une analyse et formalisation selon une segmentation (socio-démo, valeur, comportementale,...), plus rarement selon des archétypes clients (personas, buyers personas).

## Co-construire et partager **transversalement** les parcours clients

**Dans les entreprises les plus matures, le parcours clients est un moyen de transformation reposant sur un process de co-construction :**

Le parcours est un outil mais aussi un **process référent officiel** (HSBC, Transdev...).

Le processus d'élaboration est **interdisciplinaire**.  
La fertilisation croisée des différentes expertises métier et des différentes visions est recherchée.

Le processus peut impliquer le **haut management** et les **collaborateurs** à des fins d'appropriation mais aussi de co-construction active.

Sont impliqués également les clients en phase d'ouverture ou de validation.  
**L'implication clients** peut aller jusqu'à du co-développement afin de mieux intégrer leurs points de vue et leurs attentes.

# HSBC, la co-construction en mode “Customer Journey Mapping”

**HSBC développe son approche parcours grâce à un processus collaboratif basé sur le “Customer Journey Mapping”.**

- \_ Il existe une “matrice” de référence du méta-parcours clients qui a été formalisée par le siège social.
- \_ L’outil et la méthode sont un capital “stratégique”.
- \_ Rôle de “coach” transversal actif du département “Customer Experience”.
- \_ C’est un outil **“vivant” et collaboratif** :

**Workshops**  
en groupes  
pluridisciplinaires  
afin de croiser  
les **logiques** et  
les **visions**.

Les **attentes**  
**clients** sont mises  
en regard  
de la **volonté**  
**de l’entreprise**.

Travail sur  
les axes  
d’**optimisation** et  
de **différenciation**  
possibles.

**HSBC**

**Florence Basset & Sabrina Giry**

“ Nous avons un outil interne de définition du parcours clients qui nous vient du groupe. C’est le Customer Journey Mapping. Il s’accompagne d’un processus de travail où l’on se met à plusieurs entités autour de la table : le marketing, le multicanal, le département Customer Experience...” ”

## De Disneyland Paris à la Mutuelle Générale, le parcours clients structure la **vision marketing**

**Chez Disneyland Paris, le «Vacation Planning Cycle» considère les phases de décision client avant réservation d'un séjour dans le parc.**

- \_ Prise en compte du séquençement de temps et de maturation client, jusqu'à la prise de décision (jusqu'à 6 mois en amont).
- \_ Sur ce cycle s'inscrivent des actions permettant de faire mûrir le client dans sa décision d'achat.

### DISNEYLAND PARIS

**Kate Boyle**

“ Le parcours clients chez Disneyland Paris c'est le Vacation Planning Cycle. Cela commence à la notoriété, puis la considération dans l'univers des short breaks possibles, la sélection des choix possibles, la comparaison, le planning, la réservation jusqu'au parcours sur place et le post voyage... ”

**Pour la Mutuelle Générale, les parcours clients sont définis dès le plan marketing annuel.**

- \_ C'est un outil permettant de formaliser les actions marketing selon des étapes clients.
- \_ Comme chez HSBC, on retrouve la dimension du cycle de vie à l'échelle de la vie du client.

### MUTUELLE GENERALE

**Benoit Douxami**

“ Dans le plan marketing, on définit le panel de parcours possibles et les canaux que nos clients peuvent utiliser. On définit comment on va approcher le client, comment et quand le contractualiser et comment le suivre dans le temps. ”

## Comment Transdev met le parcours clients au coeur de sa **démarche expérience clients**

**Le parcours clients est intégré dans les programmes “Objectif Clients / Going for Care”.**

**Il est considéré à la fois comme un process de conception de services et comme une méthode impliquant l'ensemble des parties prenantes :**

- \_ Le parcours clients est conçu à partir du **service de transport**, étape par étape, en se positionnant du point de vue des clients.
- \_ Ce processus de conception des parcours clients est initié en central (siège social) en vue d'une appropriation de “best practices” en local.
- \_ Dès le départ, le **Comité de Direction est impliqué** dans un processus de co-construction du parcours clients.
- \_ Puis des équipes pluridisciplinaires larges **affinent ensuite la conception** des parcours dans tous leurs détails.

### TRANSDEV

#### Bathilde Guillot & Henri Rohard

“ Le parcours clients est mis en place assez tôt. On demande à nos réseaux de co-crée leur propre parcours. Dans ce processus est impliqué le Comité de Direction des réseaux ainsi que nos employés, qu'ils soient ou non au contact des clients...” ”

# Tips



Impliquez, impliquez, impliquez !

**Optimiser ses parcours clients est un travail nécessairement transformateur.**

Il est nécessaire de fixer le cadre et un process de co-construction pour éviter le travail en silo.

**Le processus de construction des parcours clients est d'autant plus riche qu'il implique les collaborateurs des différentes directions concernées.**

**Intégrer la vision des clients dès la phase d'élaboration des parcours permet d'enrichir fortement les scénarios possibles en fournissant de précieux insights.**

### 3 \_ Visualiser ses parcours clients

**La visualisation : un outil et un capital considéré comme stratégiques par certaines entreprises.**

Cette pratique part du présent pour se projeter dans le parcours à venir, voulu par l'entreprise.

Quelles sont les vertus de la visualisation des parcours ?

## Mais qu'est-ce que la **visualisation du parcours clients** ?

On appelle “**visualisation des parcours clients**” un mode de représentation graphique synthétisant en une seule vue, l'ensemble des interactions voulues par l'entreprise avec une cible donnée.

Quelles sont les vertus de la visualisation des parcours clients ?

**1** Une **synthèse** extrême d'informations clients **rapidement compréhensible** par tous (symboles, pictogrammes,...).

**2** Une représentation **en une seule vision** des interactions voulues avec l'entreprise.

**3** Un **partage facilité** avec tous les collaborateurs, salariés ou le Comité de Direction.

**4** Un outil visuel qui accompagne, pour certaines sociétés, un **processus de transformation** (Direct Energie, Leroy Merlin, HSBC, Transdev,...).

**Les nouvelles méthodes de cartographie se focalisent davantage sur les moyens de créer de la différenciation par l'expérience clients.**

La visualisation s'attache dans ce cas à identifier où, quand et comment créer de la valeur client sur les zones générant le plus de déceptivité clients. Cette méthode, le “Customer Journey Mapping” est une pratique développée dans quelques entreprises rencontrées (HSBC).

**Un autre type de visualisation chez Leroy Merlin :**

consiste à représenter par une illustration les comportements humains de service voulus par l'entreprise (Story-board, vidéo...).



## Pour Direct Energie, une **visualisation** qui dépasse l'écran de PC

**Chez Direct Energie, visualiser l'ensemble des interactions clients permet d'éviter les points de rupture menant au churn (rupture de contrat).**

**Dans les parcours, sont visualisés entre autres :**

- \_ **L'ensemble du parcours clients par cible**, depuis l'acquisition jusqu'à la clôture du contrat.
- \_ **Les points de contact**, en précisant les canaux utilisés.
- \_ L'ensemble des actions relationnelles initiées par l'entreprise.
- \_ Les **parcours spécifiques** clefs de la relation tels que le relevé du compteur, la facturation, le recouvrement et également le départ !
- \_ **Les scénarios d'interaction** clients déclenchés de manière proactive en fonction d'événements spécifiques.

### DIRECT ENERGIE

**Armelle Balanceu & Laurence Guillemot**

“ La notion de parcours est très présente chez nous, c'est quelque chose que nous avons matérialisé et représenté, et ce, d'autant plus que nous sommes sur un service dématérialisé. Nous avons différencié les parcours par typologie de clients et selon les canaux de contact privilégiés par le client. ”

## Comment Transdev utilise la visualisation des parcours clients comme **outil de transformation**

**Pour Transdev, la visualisation du parcours clients est à la fois un outil stratégique et un process de pilotage, qui permet :**

- \_ D'intégrer et de s'inspirer des attentes clients du service (BtoC),
- \_ De prendre en compte la culture, les attitudes et les comportements du pays en termes de déplacements,
- \_ D'anticiper de nouveaux usages urbains/péri-urbains,
- \_ D'intégrer les best practices de secteurs de références (compagnies aériennes par exemple).

**Le terme de “design de parcours clients” est utilisé. Il comprend trois dimensions :**

- \_ La vision parcours “utilisateurs”,
- \_ La vision parcours “clients” de bout en bout,
- \_ Les phases clients particulières (facturation par exemple).

### TRANSDEV

**Bathilde Guillot & Henri Rohard**

“ Le parcours clients c'est central chez Transdev. On a une vision matricielle du parcours clients où l'on va croiser les étapes du parcours clients et les touchpoints ... On travaille le design de parcours clients qui est différent selon que l'on est par exemple sur bus Euroline, un tram à Barcelone ou le métro de Séoul... ”

# La SNCF visualise les parcours clients pour **piloter et fédérer**

Pour SNCF Gares & Connexions, il existe deux types de représentation des parcours clients :

## 1 Le méta-parcours des voyageurs. Il s'agit d'un outil partagé afin de fédérer le travail des différentes équipes et comités de pilotage.

- \_ Il comprend 10 "méta-étapes" allant de l'influence jusqu'à **la commutation dans la gare d'arrivée.**
- \_ Le parcours est décliné sur 4 segments de clientèle.
- \_ Le méta-parcours est décliné au niveau de chaque grande gare.

## 2 Le parcours d'un service en particulier

Chaque service est conçu à partir d'un parcours clients. Y figurent les actions clients mais aussi les points de contacts et les interactions avec les agents SNCF.

A noter : Il existe aussi des parcours spécifiques pilotés par les "transporteurs" de la SNCF (SNCF Voyages, Thalys, Ouigo...).

Une démarche parcours transversale est actuellement initiée avec pour objectif d'offrir une inter-modalité totale et sans couture.

### SNCF Gares & Connexions Nathalie Lerer & Etienne Delpy

“ Aujourd'hui, le parcours clients tel qu'on le décrit n'a pas pour ambition de représenter toutes les réalités. On veut simplement l'appréhender. C'est un modèle, c'est une représentation qui nous permet de travailler... Quand on parle de la mise en oeuvre de projet, la question est : est-ce qu'au final ça va servir l'expérience clients ? ”

# Tips



Voyez grand, sortez du Powerpoint !

**Les parcours de vos clients méritent de grands formats de visualisation pour exprimer l'ensemble des interactions sur vos points de contacts.**

**Evitez le format A4 !**

Si ce format est parfois intéressant en phase de travail, il limite le partage et la vision globale.

**Plus vos parcours s'exprimeront visuellement, plus ils auront la capacité à être proactifs pour vos clients et à créer de la valeur pour l'entreprise.**

## 4 \_ Répondre aux attentes de fluidité cross-canal

**La digitalisation des interactions multiplie le nombre de parcours clients potentiels.**

De nouveaux parcours se créent à l'initiative des clients, qui représentent des risques pour les entreprises, mais aussi des opportunités.

Comment les transformer en opportunités ?

Il y a quelques années, les parcours clients étaient définis par les entreprises.

- **Aujourd'hui, les décideurs font le même constat.**
- **Avec la révolution des possibilités d'interaction digitale,** nous assistons à une mutation profonde et rapide des comportements.
- **C'est le client qui décide** de son parcours et choisit ses moyens d'interactions préférés. Dans le cas contraire, cela génère frustration et insatisfaction.
- **Les acteurs du retail** se sont également saisis de ces nouvelles opportunités via le **web to store** (mobile, click and collect...) et le **web in store** (bornes, tablettes vendeurs, vitrines digitales).

**Ces nouvelles possibilités posent toutefois quelques questions de fond :**

Quelles sont les bonnes interactions (humaines, digitales, physiques) à prévoir ?

Quels sont les bons outils, les bons "devices" et les bonnes fonctionnalités à mettre en place ?  
En ne cédant pas aux effets de mode, bien sûr.

Quel est le rôle de chaque canal et comment les inter-connecter avec le plus de cohérence possible ?

## Répondre aux attentes de fluidité cross-canal

**Les pure players - des secteurs de la banque, de l'assurance, du retail, du voyage ou de l'énergie - ont aussi fait évoluer considérablement les parcours clients en les réinventant.**

**Les nouveaux usages clients, les nouveaux parcours combinés à une plus grande exigence font apparaître de nouvelles attentes de fluidité et de simplicité en trans-canal :**

Attentes	FACILITATION	CONNECTIVITÉ	RÉACTIVITÉ PROACTIVITÉ	CHOIX	PÉDAGOGIE ERGONOMIE
Actions à arbitrer	Formulaire préenregistré/ souscription/ activation	Joignabilité SRC, fonction support	Réponse SRC tous canaux	Choix du mode de contact service client	Sur l'offre
	Disponibilité produit, livraison ou retrait en magasin, localisation...	Applicatifs mobiles	Délai de réponse	Choix du canal	Sur l'usage du service
	Outils de self care, FAQ, moteur de recherche interne	Avis clients, forum clients, réseaux sociaux, clubs	Capacité de résolution du service client	Web in store	Sur le devis la facturation, le contrat..
	Dématérialisation (carte fidélité, devis, facture...)	Outils de joignabilité (click to chat, Web call back...)	Process de remontées des informations clients	Mode de paiement, de facturation, de crédit...	Sur ce qui est inclus ou pas

# Comment la Fnac traite la question de la fluidité crosscanale

## La FNAC a lancé plusieurs initiatives réduisant les frontières entre les différents canaux :

- Développement du **click and collect**, afin de privilégier le lien avec l'humain et de se différencier.
- Choix d'**investir fortement le mobile** comme outil de connectivité client in et out store
- La nouvelle **application mobile** de l'enseigne regorge de fonctionnalités aussi bien de mcommerce que dédiées à un usage cross-canal :
  - \_ Des contenus et avis des vendeurs Fnac
  - \_ Une wishlist commune avec le site marchand
  - \_ La géolocalisation des magasins
  - \_ Accès wifi et communication magasin
  - \_ Le scan de codes-barres pour accéder à des fiches produits plus précises et commande
  - \_ La vérification en temps réel des stocks ou encore l'agenda des événements des magasins préférés de l'utilisateur
  - \_ Consultation du compte fidélité

### FNAC

#### Thina Cadierno\*

“ Le mobile intervient énormément dans le parcours clients. Par exemple, via votre compte client Fnac sur l'appli, vous pouvez suivre les infos de votre livraison, vous pouvez scanner, vous pouvez commander et vous faire livrer à domicile, alors que vous êtes en magasin... Autant de choses qui peuvent rendre la vie du client plus simple, faciliter l'expérience et la rendre la plus simple possible. ”

\*Au moment de l'interview, Thina Cadierno était Directrice Marketing Clients de la FNAC.



## Les **parcours clients crosscanaux**, au cœur de la révolution de métier d'Euromaster.

**Euromaster (filiale de Michelin) est passé en deux ans d'une logique 100% brick & mortar à une logique click & mortar pour contrer les pure players.**

- En Europe et en Amérique du Nord, Euromaster a fait face à un basculement des usages clients : plus de 60% des clients comparent le prix des pneus sur Internet en amont du choix du point de montage versus 20% en 2006 (USA).
- Dans ce contexte, Euromaster a initié dès 2009 une nouvelle proposition de valeur en cross-canal avec une réorientation de sa promesse sur le service (programme "Fix the Basics") :

✘ **Nouvelle politique d'accueil** avec un comptoir et du personnel dédiés aux clients Internet,

✘ **Nouvel engagement** tous canaux sur le service de montage : 30 minutes tout compris,

✘ **Le prix du service est garanti** sur tous les canaux (Internet et centre).

### EUROMASTER (Groupe Michelin)

#### Nicolas Prigent

“ En 2008, les franchisés français étaient encore complètement réfractaires à Internet. En quelques mois, les collaborateurs dans les points de vente sont passés d'un métier où ils disaient aux clients "Ah je vais voir comment je me débrouille dans la journée pour vous traiter", à quelque chose de beaucoup plus investi, c'est-à-dire "Oui Monsieur le client", puis "j'ai 30 minutes pour atteindre l'objectif et la promesse client". C'est du vrai "change management". ”

# Tips



## Attention aux points de contacts non maîtrisés !

**Le risque dans la démultiplication des points de contacts clients est de ne pas parvenir à construire une cohérence globale pour le client.**

**4 questions de fond à se poser :**

**Quels sont nos objectifs et nos KPI spécifiques au cross-canal pour chaque segment de nos clients ?**

**Quelles sont les alternatives possibles dans l'évolution et l'optimisation de mes parcours clients ?**

**Quelle adéquation y a-t-il entre les parcours voulus et livrés actuellement par l'entreprise et ceux attendus et voulus par les clients ?**

**Quels sont les services et directions de l'entreprise concernées ? Comment les fédérer en une seule et même vision pour le client ?**



## 5 \_ (Re)définir le rôle de ses canaux et points de contacts

**Le rôle des canaux est souvent déterminé en termes d'objectifs stratégiques pour l'entreprise.**

Il est plus rarement mis en regard des attentes et des besoins clients.

Pourtant cette analyse peut être source d'opportunités pour l'entreprise.

## Définir le rôle de ses canaux et points de contacts

### Un double constat :

\_ **Les canaux d'information et de vente sont parfois confondus avec les points de contacts. Ils sont cependant différents dans leurs définitions et rôles.**

\_ **Peu d'entreprises font une cartographie de leurs points de contacts et rare sont celles qui définissent le rôle de leurs canaux et points de contacts.**

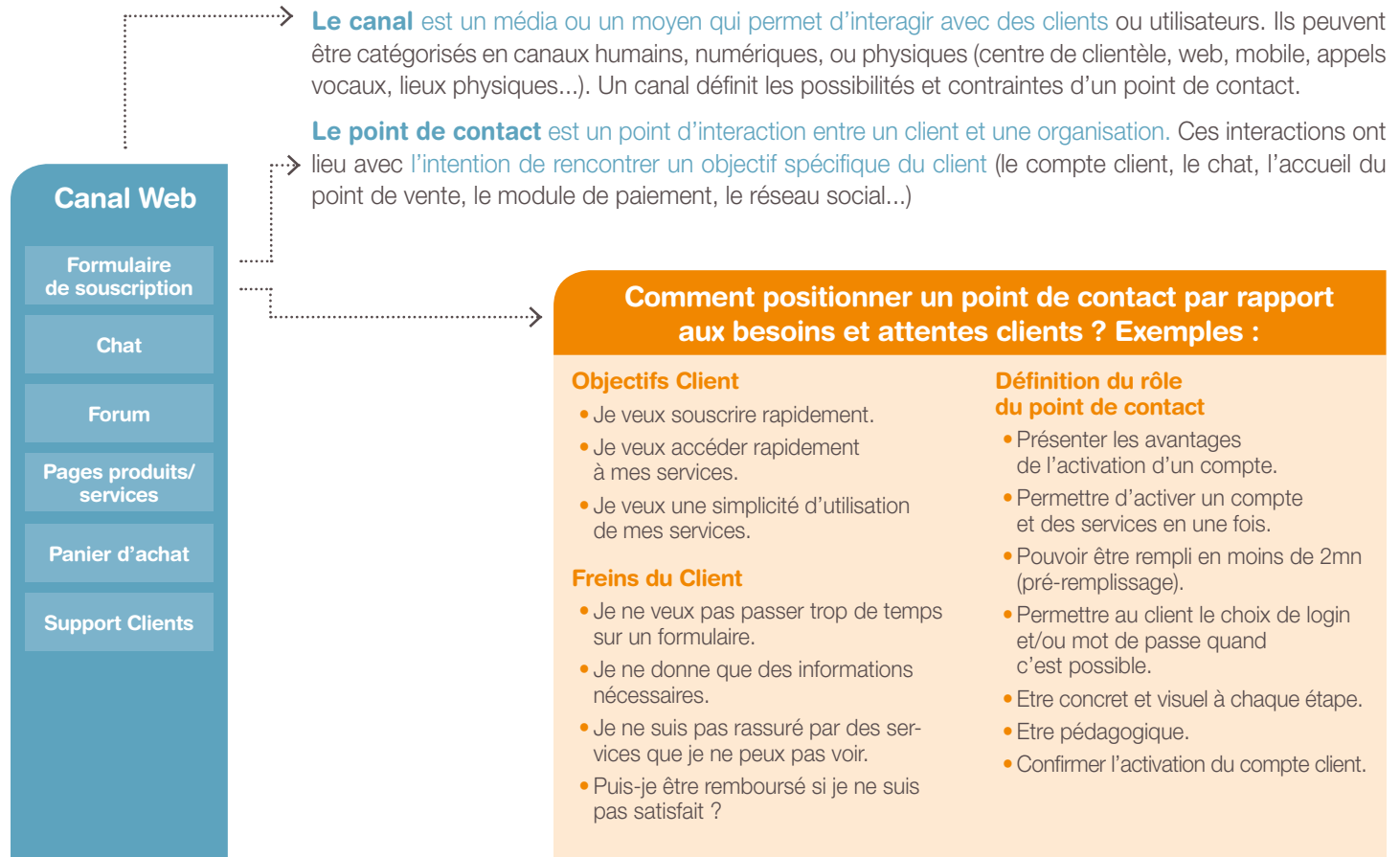
- Le rôle des canaux est en général défini en fonction de la stratégie marketing, de communication et de vente de l'entreprise. Ils se définissent le plus souvent par les objectifs qu'ils doivent remplir au service de l'entreprise.
- Ils sont par contre rarement mis en regard des besoins, attentes clients qu'ils pourraient satisfaire et également des freins à lever.
- De même, les points de contacts doivent pouvoir répondre à des objectifs des clients, pas simplement ceux de l'entreprise.
- À noter les trois pratiques permettant de générer de nouvelles opportunités de créer de la valeur clients.

Cartographie  
de l'ensemble  
des points de contacts

Définition  
du rôle de chacun  
en prenant en compte  
les attentes clients

Définition  
des opportunités  
d'optimisations  
/innovations

## Quelle différence entre canal et point de contact ?



## Comment So Colissimo a transformé ses points de contact

**So Colissimo innove en 2014 sur son parcours de livraison mais aussi d'envoi de colis, en créant deux nouveaux points de contacts.**

**Un nouveau point de contact livraison** est créé pour tenir compte de l'insatisfaction clients (attente et déplacement en bureau de Poste en cas d'absence lors de la livraison).

- A la première présentation, un coupon est désormais déposé en boîte aux lettres ou envoyé électroniquement.
- Le client a alors le choix entre des options de relivraison (lieux et timing).

**La création d'un point de contact en envoi :** La boîte aux lettres est transformée en boîte d'envoi. Le dispositif peut être déclenché par Internet (collecte, affranchissement, suivi de l'envoi).

### SO COLISSIMO

Emmanuelle Bosc-Haddad

“ On propose maintenant au client d'être livré à nouveau. On a déployé un support remis en boîte aux lettres mais aussi une notification par mail ou sms, pour proposer un choix de lieu de livraison ou de bureau de Poste. On a cassé la logique d'affectation et de déplacement au bureau de Poste. ”

# Comment Urbis Park a créé une nouvelle génération de **points de contact**

**Il y a quelques années Urbis Park est sorti du principe de l'accueil dans le parking souterrain pour créer un nouveau canal client en centre-ville.**

## Quel problème parcours ?

L'obligation de se rendre dans les parkings souterrains pour se renseigner ou acquitter son abonnement constituait un frein.

## La démarche Urbis Park

- Création d'un nouveau canal physique dans les centres-villes : les Maisons du stationnement Urbis Park.
- Les municipalités font de ces espaces de vente au lieu d'information sur le stationnement public à l'échelle de toute une ville.

## URBIS PARK

Philippe Boyer

“ Nous avons créé ces Maisons du stationnement Urbis Park qui permettent de donner de l'information sur le stationnement, de commercialiser des formules d'abonnement et donner de l'information locale... Ces Maisons du stationnement sont de véritables lieux de vente et de vie avec un guichet, une zone d'attente, un espace enfant ... ”

## Chez FDJ, définir le rôle de ses canaux pour “coller” aux attentes clients

**FDJ travaille pour obtenir, sur plateforme web et mobile, la meilleure expérience joueur possible (“gameplay”) en levant les freins.**

### Quel problème parcours ?

Sur le parcours utilisateur du Loto, un des freins majeurs identifiés est la peur de ne pas savoir, de se tromper, de ne connaître le prix qu’au moment de la validation du bulletin.

### La démarche FDJ

- **Pédagogie** : possibilité de simuler sa grille en digital avec un accompagnement au fil de l’eau,
- **Simulation prix** : possibilité de connaître sa mise avant la validation, en correspondance avec la grille remplie.

FDJ

Patrick Buffard

“ Le bulletin de jeu (Loto) est un frein majeur qui ressort dans toutes les études qualitatives. Avouer que l’on ne sait pas jouer au Loto est le frein majeur. Sur l’application mobile je peux simuler ce que je fais et tester de manière intuitive ce que je peux faire sans le regard du détaillant. Cela m’indique de manière didactique, pas à pas, ce que je peux faire, si je me trompe et le prix à payer. Si je me trompe en point de vente, je suis obligé de payer. ”



# Tips



Pour définir le rôle des points de contact, partez de vos clients, pas des contraintes de l'entreprise !

**Pensez que les points de contacts clients ont des valeurs différentes selon le profil clients et le contexte d'usage.**

Il faut donc les concevoir fonction des besoins et des freins clients ( personnalisation, besoin de support, ...), pas seulement en fonction des objectifs économiques ou de performance l'entreprise.

**Avant de créer un nouveau point de contact (humain ou numérique) ou d'en faire évoluer les fonctionnalités, l'entreprise devra s'immerger dans la compréhension du vécu des clients, de leurs comportements réels via des techniques observatoires : vidéo in situ, shadowing, ...**

**Le Design de Service (Service Design) apporte une vision sur la conception de services inspirée clients en adoptant une phase de prototypage (story board, maquette digitale, sketch board, scénarisation d'interactions, ...) afin d'apprendre des usages et comportements réels.**

Une méthodologie qui permet de générer plus d'innovation que le modèle problème/ solution.

Vous connaissez maintenant les 5 premières best practices pour **élaborer des parcours uniques et différenciants, centrés sur l'expérience de vos clients.**

Ou devrait-on dire, pour réussir à faire de votre « Design de parcours clients » une **clef de voute d'un nouveau marketing** qui s'inspire du vécu de vos clients.

Il y a **5 autres clefs** qui vous permettront d'aller encore plus loin pour créer de la valeur clients sur vos parcours cross-canaux.

Pour avoir une présentation complète des 10 best practices, ou connaître nos solutions n'hésitez pas à nous contacter.

.....

Philippe Neveu

Valérie Alasluquetas

Tél.: +33 (0)1 41 41 60 48

Tél. : +33 (0)1 47 58 12 58

Mail : p.neveu@differentfactory.com

Mail : va@ginger-conseil.fr

# LES PARTICIPANTS

**Armelle Balenceu**

(Direct Energie)

**Florence Basset**

(HSBC)

**Thérèse Battesti**

(Voyageurs du Monde)

**Emmanuelle Bosc-Haddad**

(So Colissimo)

**Philippe Boyer**

(Urbis Park)

**Kate Boyle**

(Disneyland Paris)

**Patrick Buffard**

(FDJ)

**Thina Cadierno\***

(ex-Fnac)

**Etienne Delpy**

(SNCF Gares & connexion)

**Maria Flament**

(Leroy Merlin)

**Solène Genton**

(American Express)

**Marie-Frédérique Germain**

(Krys)

**Sabrina Giry**

(HSBC)

**Laurence Guillemot**

(Direct Energie)

**Bathilde Guillot**

(Transdev)

**Béatrice Hervieu**

(American Express)

**Nathalie Lerer**

(SNCF Gares & connexion)

**Nicolas Prigent**

(Eurosmaster, groupe Michelin)

**Henri Rohard**

(Transdev)

\*Au moment de l'interview, Thina Cadierno était Directrice Marketing Clients de la FNAC.

# LES AUTEURS



**Valérie Alasluquetas** a fondé Ginger en 2004 ; après avoir travaillé en institut d'études (Ifop puis BVA) mais aussi sur des missions de marketing opérationnel (France Télécom, l'agence Callegari Berville).

Depuis maintenant plusieurs années, elle met ses convictions et son expertise au service de deux causes :

### **La transformation crosscanale des entreprises de distribution et des marques**

Valérie est ainsi à l'initiative du blog [www.smartshoppingexperience.com](http://www.smartshoppingexperience.com). Elle intervient sur le thème des parcours shoppers, dans le cadre de différents salons et événements, comme Equipmag, VAD.conext, ShopInnovation21, Becommerce, Maison & Objet, ou les rendez-vous de la Digital Media Association France.

### **L'excellence marketing des PME**

Valérie préside notamment le Club Marketing des PME, au sein de l'Adetem (association française des professionnels de marketing).

### **Site web :**

[www.ginger-conseil.fr](http://www.ginger-conseil.fr)



Institut d'études marketing et sondage d'opinion, Ginger intervient dans 5 domaines : marque, communication, éditorial, marketing relationnel, shopper marketing

En plus de mener des enquêtes ou observatoires sur les questions de parcours ou expérience clients, Ginger accompagne les marques et enseignes sur leurs projets retail ou CRM :

- \_ **Segmentation** / analyse des profils clients
- \_ Efficacité du **CRM et marketing relationnel**
- \_ Analyse et optimisation du parcours shopper / client
- \_ Test et évaluation de nouveaux concepts ou outils in store ou online (affichage, bornes, applications mobiles,...)

### **Nos études signature :**

- \_ Baromètre Smart shopping
- \_ "Bad shopping expériences", pour Publicis Shopper
- \_ "Crise du shopping ou shopping de crise" pour Shopper-Mind / groupe Altavia)
- \_ Baromètre du Marketing Client avec l'UDA et Médiapost Publicité.
- \_ Top 100 des ecommerçants français, pour Ecommerce mag



**Philippe Neveu** a été Directeur Marketing des Services et Relation Clients chez Aéroports de Paris, Directeur Marketing des Services SFR, et auparavant manager marketing France chez Disneyland Paris. En 2013, il a créé Different Factory.

Durant son parcours il a piloté des changements majeurs de politiques marketing "Customer Centric" : développement de nouveaux marchés mass market, développement et lancement d'offres de services, digitalisation des services, politiques de transformation via le design de parcours et de l'expérience clients.

Philippe Neveu est Diplômé de Sciences Po. Paris et de l'université de Paris Dauphine.



Different Factory est un cabinet conseil en marketing des services. Nous conseillons les entreprises dans

**l'impulsion de politiques marketing intégrant la vision parcours clients, l'expérience clients et l'innovation services comme leviers de différenciation stratégique et opérationnel. Nous aimons créer les grandes expériences de services demain.**

Nous apportons un savoir faire, des méthodes accélératrices et une approche collaborative transformatrice.

Avec pour passion la création d'expériences de services mémorables, désirables et uniques.

#### **Missions et interventions :**

- \_ Stratégie marketing d'expérience clients
- \_ Conception et design de parcours clients
- \_ Transformation de l'Expérience Clients
- \_ Innovation services via l'approche "Service Design" issu du Design Thinking
- \_ Pilotage Marketing clients cross-canal

#### **Site web et blog :**

[www.differentfactory.com](http://www.differentfactory.com)

**Direction de la publication, conception et rédaction :**  
**Valérie Alasluquetas et Philippe Neveu.**

Coordination : Hélène Patrigeon - Claudia Vinuesa Díaz.

Conception graphique : Anne Clemencon (CMJN Studio)

Impression et façonnage : Culture Prod et Imprimerie AMI

Illustrations et photographies :

Valérie Alasluquetas - Philippe Neveu - Shutterstock.

Les citations ont été validées auprès de chacun de leurs auteurs avant publication.

Les textes et illustrations de ce livre blanc sont la propriété de la marque Ginger (société Facit France) et de Different Factory. Toute photocopie, reproduction, diffusion, exposition même partielle est soumise à l'autorisation préalable des auteurs.



Ce livre blanc se penche sur les questions de parcours clients et d'expérience client, avec le double regard du praticien en marketing du service et de l'experte en analyse client.

Les auteurs ont souhaité donner un éclairage pratique, largement inspiré de leurs entretiens avec une vingtaine de responsables marketing ou expérience client d'horizons variés. C'est donc une **plongée dans la réalité des entreprises et la présentation de 10 bonnes pratiques qui sont proposées au lecteur.**



Conseil marketing des services et expérience clients  
Philippe Neveu

66 rue du Château 92100 BOULOGNE BILLAN COURT  
[www.differentfactory.com](http://www.differentfactory.com)  
Tél.: +33 (0)1 41 41 60 48  
Mail : [p.neveu@differentfactory.com](mailto:p.neveu@differentfactory.com)

Blog sur l'expérience clients : [www.differentfactory.com](http://www.differentfactory.com)  
Et Scoop.it : [www.scoop.it/t/strategie-marketing-des-services](http://www.scoop.it/t/strategie-marketing-des-services)



Ginger est une marque de Facit France  
Institut d'études marketing et sondage d'opinion

114 rue Chaptal 92300 LEVALLOIS PERRET  
[www.ginger-conseil.fr](http://www.ginger-conseil.fr)  
Tél. : +33 (0)1 47 58 12 58  
Mail : [va@ginger-conseil.fr](mailto:va@ginger-conseil.fr)

Blog sur le crosscanal : [www.smartshoppingexperience.com](http://www.smartshoppingexperience.com)