

Louvain School of Management

L'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise

Auteur : Thibault Verstreken
Promotrice : Chantal de Moerloose
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Résumé

Objectif

Cette recherche a pour but de comprendre l'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise.

Méthodologie

Ce travail de fin d'études a été divisé en deux parties. Dans un premier temps, une revue de la littérature scientifique a été faite sur la customer journey, les performances commerciales de l'entreprise et leur lien. Dans un deuxième temps, des experts ont été interrogés lors d'une étude qualitative pour compléter les informations relevées dans la littérature.

Conclusion générale

Grâce au croisement des données de la customer journey (CJ) et des performances commerciales relevées dans la littérature scientifique, il apparaît que les sociétés sous utilisent l'intégration des consommateurs et des employés dans le processus stratégique lié à l'amélioration de la CJ. Cette intégration permettrait à l'entreprise d'obtenir des informations plus précises sur ses clients dans le but d'optimiser la CJ et de satisfaire les attentes des consommateurs. L'entreprise pourrait ainsi espérer planifier les intentions d'achats de ses clients et in fine soutenir ses ventes.

Il ressort de l'étude qualitative que l'intégration des clients et employés dans l'amélioration du processus de la CJ est sous utilisée. Ce partage d'informations entre les parties prenantes permettrait une co-crédation du parcours client, bédéfique pour les deux parties. De plus, ces échangés d'informations permettraient d'enrichir la CJ et ainsi de prédire les intentions d'achats du consommateur.

Une bonne CJ doit donc valoriser le client tout au long de son parcours. Pour ce faire, il est important d'avoir des informations complètes et précises sur les attentes et besoins du consommateur. Une CJ plus précise permet aussi à l'entreprise d'anticiper les intentions d'achats du consommateur. Ces informations mises ensemble contribuent à l'amélioration permanente de la CJ qui soutient les ventes de l'entreprise. Cette stimulation des ventes est favorable aux résultats commerciaux de l'entreprise.

Avant-propos

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Madame de Moerloose, ma promotrice, pour son aide précieuse, ses remarques pertinentes, ses conseils judicieux et sa disponibilité pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études.

Mes remerciements s'adressent également aux personnes qui ont accepté de participer à mes interviews au cours d'entretiens semi-directifs.

Je souhaite ensuite remercier ma famille et mes proches pour leur soutien sans faille et surtout pour leur confiance. Cette confiance en mes capacités m'a poussé vers l'avant tout au long de mes études et particulièrement dans les moments les plus difficiles.

Enfin, je remercie mes amis pour leur soutien constant.

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
1 Introduction.....	1
2 Concepts théoriques.....	2
2.1 Customer Journey.....	2
2.1.1 Introduction.....	2
2.1.2 Définition et caractéristiques	2
2.1.3 L'intégration de la customer journey dans le management.....	6
2.1.4 Critiques.....	9
2.1.5 Implications managériales	10
2.1.6 Conclusion sur la customer journey	10
2.2 Les performances commerciales de l'entreprise.....	11
2.2.1 Introduction.....	11
2.2.2 Définition et caractéristiques	11
2.2.3 Les différentes approches.....	13
2.2.4 Critiques.....	16
2.2.5 Implications managériales	16
2.2.6 Conclusion sur les performances commerciales.....	17
2.3 La customer journey et les performances commerciales de l'entreprise	18
2.3.1 Introduction.....	18
2.3.2 Croisement des recherches sur la customer journey et les performances de l'entreprise	18
2.3.3 Critiques.....	21

2.3.4	Implications managériales	22
2.3.5	Conclusion sur la customer journey et les performances commerciales d'une entreprise	23
3	Méthodologie	24
3.1	Présentation des thématiques de recherches et du guide d'entretien	24
3.1.1	Thème 1 : Le consommateur et la customer journey	25
3.1.2	Thème 2 : Les employés et la customer journey	26
3.1.3	Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey	26
3.1.4	Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux	27
3.2	Collecte des données et description de l'échantillon	27
4	Résultats étude qualitative	29
4.1	Analyse des résultats	29
4.1.1	Thème 1 : Le consommateur et la customer journey	29
4.1.2	Thème 2 : Les employés et la customer journey	30
4.1.3	Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey	32
4.1.4	Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux	34
4.2	Conclusion de l'étude qualitative	35
5	Conclusion générale	38
5.1	Conclusion	38
5.2	Limites	40
5.3	Pistes de développement	40
	Bibliographie	41

Annexes	47
Annexe I : Guide d'entretien	47
Annexe II : Arbre logique	49
Annexe III : Anticipation des réponses	51
Annexe IV : Grille d'analyse et verbatim	55
Annexe V : Retranscriptions	61

Liste des abréviations

AIDA	Awareness Interest Desire Action
AIDAA	Awareness Interest Desire Action Advocacy
B2B	Business to Business
BSC	Balance Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CJ	Customer Journey
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
PME	Petites et Moyennes Entreprises
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Relation Satisfaction et fidélité.....	3
Figure 2 : Exemple d'interactions entre une marque et un consommateur	5
Figure 3 : Les 5 phases de l'analyse du parcours client	6
Figure 4 : Les composants de la Balanced Scorecard.	14
Tableau 1 : Répondants des entretiens qualitatifs	28

1 Introduction

Nous vivons désormais à l'ère où le client est roi. Le consommateur veut tout faire à sa façon. Il attend beaucoup des marques qui doivent lui fournir ce qu'il veut, quand il le veut et comment il le veut. De plus en plus de clients privilégient des expériences clients qui le valorisent au sein de la customer journey (CJ). Beaucoup de temps et de ressources sont nécessaires aux entreprises pour concevoir et mettre en œuvre une CJ optimale. Pourtant les consommateurs sont prêts à payer un supplément de 16% pour une expérience client exceptionnelle (PWC, 2017). Si une entreprise pouvait offrir des expériences positives tout au long du parcours client, 65% d'entre eux deviendraient des clients sur le long terme (Levine, 2020).

Malgré l'intérêt des consommateurs, les entreprises n'investissent pas assez dans l'optimisation de la CJ, pourtant importante pour le consommateur. Cette optimisation pourrait permettre aux clients de se sentir valorisés au sein de la société. Elle pourrait ainsi espérer une amélioration de ses ventes.

L'objet de ce travail de fin d'études sera donc de comprendre le lien, s'il existe, entre la CJ et les performances commerciales de l'entreprise. Pour ce faire, je pose la problématique suivante : « Quel est l'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise ? ».

Ce travail a été divisé en deux parties. Dans la première partie, une revue de la littérature scientifique traite de la CJ et des performances commerciales en entreprise. Cela permet de cadrer les deux concepts de la problématique. Ces données sont croisées afin de tenter d'établir un lien entre eux. Dans la seconde partie, l'étude qualitative permet d'analyser les problèmes soulevés dans la littérature, les confronter auprès des experts interrogés et amener des éléments de réponses à ma problématique.

À savoir, si l'entreprise augmente l'intégration des consommateurs et des employés dans ses réflexions stratégiques liées à l'amélioration de la CJ, elle pourrait prédire plus facilement le comportement de certains consommateurs, favoriser ses ventes et ainsi augmenter ses performances commerciales.

2 Concepts théoriques

Pour débiter cette approche théorique, je ferai une revue de la littérature scientifique traitant de la customer journey et des performances commerciales en entreprise. Ensuite ces deux concepts seront assemblés pour une meilleure compréhension du lien entre les deux parties.

2.1 Customer Journey

2.1.1 Introduction

Offrir aux clients des expériences clients de qualité s'est avéré être un avantage concurrentiel durable pour les entreprises (Norton et Pine, 2013 ; Wills, 2019). Avec l'essor de l'économie des services, la réussite de ces prestataires dépend de leur capacité à s'orienter vers le client et leur capacité à l'intégrer dans les fondements de l'entreprise (Zolkiewski, et al., 2017 ; Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). Grâce à la gestion des relations client (CRM), les entreprises ont amélioré leur compréhension des besoins du client afin de le rendre plus fidèle à la marque (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Lambin & de Moerloose, 2021).

2.1.2 Définition et caractéristiques

Afin de rendre la lecture de ce travail compréhensible par tous, je commencerai par définir en quelques mots ce que sont le Customer Relationship Management (CRM) et la Customer Journey (CJ).

Le **CRM** représente la **gestion des relations clients** en entreprise. Ce n'est pas essentiellement un progiciel permettant à la société d'améliorer le service client. Il est avant tout un moyen de penser à la gestion des relations client. C'est donc aussi un **processus stratégique** permettant de **mieux comprendre les attentes et besoins des clients** en rassemblant un maximum d'informations afin de construire des relations durables et satisfaisantes entre le consommateur et l'entreprise (Kotler, Keller, & Manceau, 2012; Wailgum, 2017).

Le CRM a permis aux entreprises d'accroître leur compréhension sur les besoins des clients, sur ce qu'elles ont fait précédemment et ce qu'elles prévoient de faire à l'avenir pour atteindre leurs objectifs (Hamilton & Price, 2019). Grâce à la customer journey, l'objectif va être d'**améliorer l'expérience du client** avec la marque (Wills, 2019). Plus les interactions clients-entreprises seront optimisées, plus le client sera satisfait. Et un client satisfait est un client qui sera fidèle ce qui permettra de générer de l'engouement envers la marque et idéalement plus

de ventes de produits et services (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). Cette affirmation n'est cependant pas totalement acceptée par les auteurs Chantal de Moerloose et Jean-Jacques Lambin (2021). Dans leur livre, ces auteurs mettent en exergue qu'un client fidèle n'est pas nécessairement satisfait et qu'un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle (Lambin & de Moerloose, 2021). Théoriquement cette relation devrait être linéaire. Mais les sociétés Rank Xerox, puis Jones et Sasser (1995) ont mené des travaux qui ont relevé que cette relation était plus ambiguë. En fonction de la situation concurrentielle, deux courbes sont possibles. La première (celle de gauche) se réfère aux marchés non concurrentiels. Dans ce cas de figure, le degré de satisfaction a moins d'impact sur la fidélité étant donné que dans ce type de marché le consommateur a peu de choix d'entreprise. Par contre, la deuxième courbe (celle de droite) fait référence à un marché très concurrentiel. La tendance s'inverse. Cette relation entre satisfaction et fidélité est donc à prendre avec prudence (Lambin & de Moerloose, 2021). Pour en revenir avec l'affirmation des auteurs Xu, Yen, Lin et Chou (2002), sur l'optimisation des interactions clients-entreprises, il faut aussi faire attention au mot optimisation. En effet, en regardant la définition d'optimiser dans Le Petit Larousse Illustré (2005), « *Donner à une machine, une entreprise le rendement optimal en créant les conditions les plus favorables ou en tirant le meilleur parti possible* ». Dans notre cas, l'optimisation serait parfois une abstention de contacts envers le client qui serait saturé de sa relation avec l'entreprise (de Moerloose, 2021).

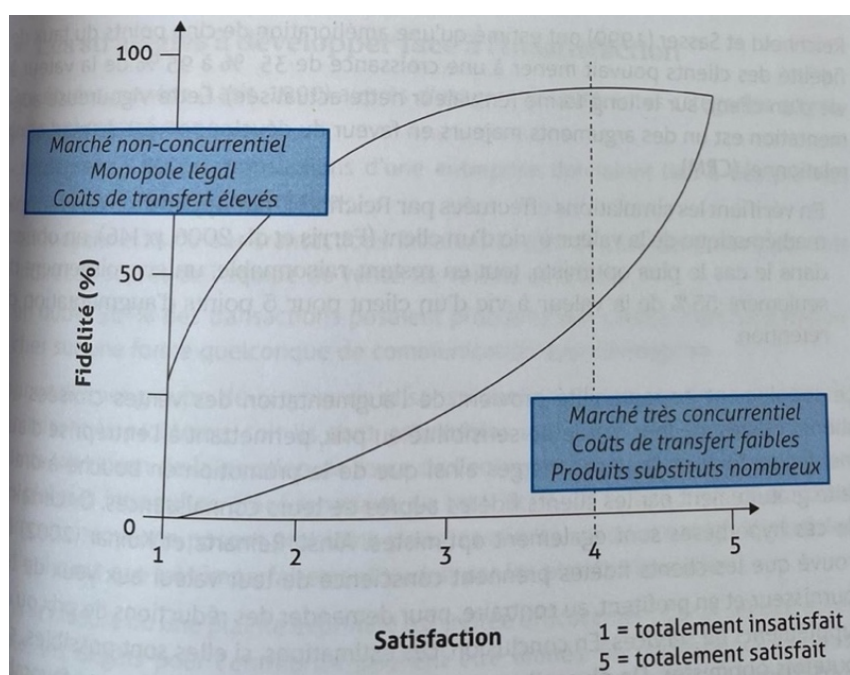


Figure 1 : Relation Satisfaction et fidélité (Lambin & de Moerloose, 2021)

La **Customer Journey** (parcours client) **est** à la fois **un processus** et un **document** qui concerne **les relations clients**. Je m'explique. D'un côté, il y a le **processus de marketing stratégique** réfléchissant aux différents **points d'interactions entre le consommateur et le produit**. L'entreprise définit les différents canaux qu'elle exploitera pour satisfaire les attentes des consommateurs (Lemon & Verhoef, 2016). D'un autre côté, l'ensemble de ces réflexions stratégiques sont rassemblées en un **document cartographiant toutes ces informations stratégiques** décidées en amont par la société afin de rendre sa lecture et compréhension faciles pour les employés (Kuehnl, Jozic, & Homburg, 2019). Ceux-ci retrouveront les différents canaux (réseaux sociaux, webshop, magasins,...) mis à disposition par l'entreprise pour satisfaire le client. Toutefois, il ne faut pas oublier que le client reste maître de la situation. S'il décide de ne pas les exploiter, c'est que la CJ n'a pas été conçue de manière idéale par la société qui n'a pas proposé aux clients ce qu'ils attendaient (Følstad & Kvale, 2018).

La **customer journey rassemble une série d'évènements**, qu'ils soient conçus ou non par l'entreprise, que les clients traversent pour découvrir, acheter et interagir avec les offres de l'entreprise, y compris les biens, les services ou les expériences. De nombreuses entreprises se rendent compte que si elles veulent être orientées client, elles doivent comprendre et façonner cette série d'évènements que rencontrent leurs clients. Il serait contre-productif d'aborder la CJ comme s'il s'agissait simplement d'un problème marketing à résoudre tel que : comment distribuer mes produits ? Ou quelle sera ma stratégie de communication ? Ce parcours doit être le résultat final de la mise en œuvre d'un **plan stratégique cohérent**. Le client suit une **séquence scénarisée par l'entreprise afin de maximiser sa valeur perçue** (Wright, Robin, Stone, & Dr Aravopoulou, 2019) et ainsi augmenter la rentabilité pour l'entreprise en se différenciant de la concurrence (Norton & Pine, 2013).

La théorisation du processus d'achat du consommateur a changé. Dans les années antérieures, nous parlions du modèle AIDA qui est l'acronyme des mots suivants : Awareness (Conscience), Interest (Intérêt), Desire (Désir) & Action (Action). En d'autres mots, le consommateur connaît beaucoup de marques. Il va ensuite sélectionner quelques marques pour comparer les produits et finalement il en choisit un seul. De nos jours, nous parlons du **modèle AIDAA**. Le début de l'acronyme est le même mais on y rajoute un dernier « A » pour Advocacy (Promotion) (Schuiling, 2016). En effet, avec les réseaux sociaux, les systèmes de cotation et les recommandations en ligne, les **consommateurs sont encouragés à partager**

leurs avis, leurs expériences clients. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise si le parcours client s'est bien déroulé. Cependant, en cas de mauvaise expérience, les retombées peuvent être dévastatrices surtout quand on connaît les effets du marketing viral (Trivedi, 2017). Dans l'image ci-dessous, nous pouvons apercevoir un exemple des différentes interactions qui peuvent exister entre la marque et le consommateur. Il ne s'apparente pas directement au modèle AIDAA mais il y ressemble fortement. La logique développée par Schuiling (2016) reste la même. Dans cette figure, il est intéressant de noter la distinction des éléments du haut et du bas, l'une pour les interactions digitales (en haut) et l'autre pour les interactions physiques (en bas). Nous retrouvons les étapes par lesquelles un client peut avoir des interactions avec une marque. Par exemple, il prendra conscience de la marque ou du produit via des publicités à la radio, ou à la télévision ou via des displays en ligne. Ensuite, il s'intéressera au produit et se renseignera via des recherches en ligne et/ou des emails. Une fois que le consommateur aura pris sa décision, il pourra passer en phase d'achat via un magasin ou un site internet. Par après, il continuera son parcours en fonction du produit ou service et sera amené à donner son avis via des enquêtes ou des emails.

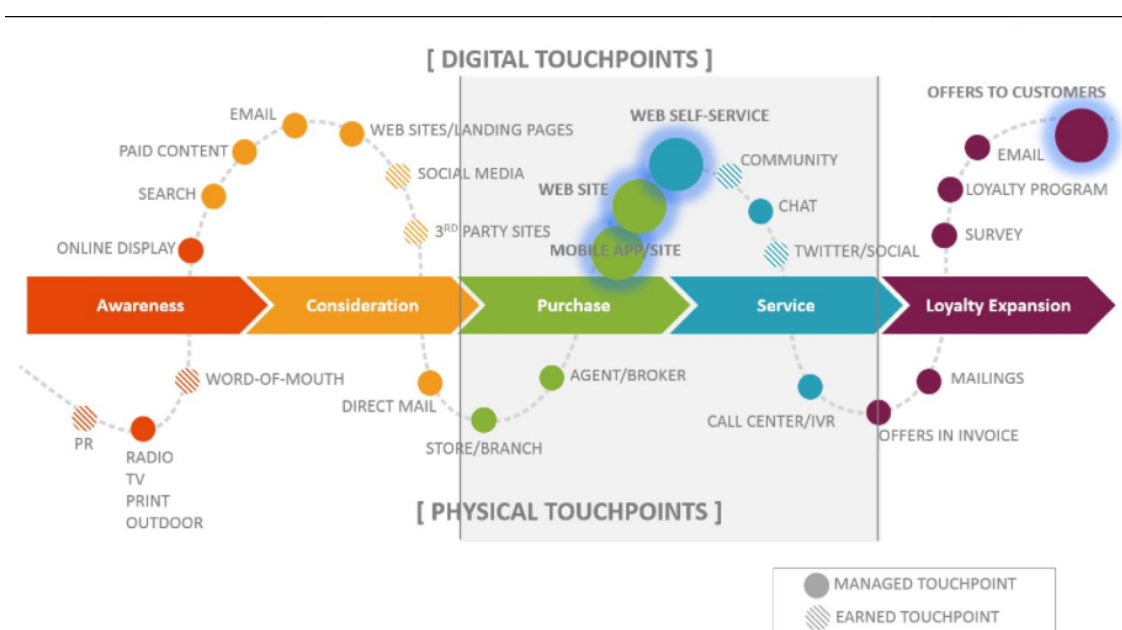


Figure 2 : Exemple d'interaction entre une marque et un consommateur (Interaction Design Foundation, 2020)

Le concept de la customer journey n'est pas simplement une question de bon service ou de rendre une transaction agréable, facile, pratique et rapide. La CJ doit être considérée comme une séquence d'évènements impliquant les clients dans le processus en les engageant dans

une trame personnalisée afin de créer une rencontre mémorable et précieuse (Norton & Pine, 2013). Toutes ces séquences enrichissent les expériences client présents dans la CJ. La **CJ est donc de nature holistique**. Elle englobe les différentes interactions du client (affectives, cognitives, émotionnelles, sensorielles et sociales (McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer, & Neely, 2018)) avec l'entreprise (Zolkiewski, et al., 2017).

2.1.3 L'intégration de la customer journey dans le management

Dans leur article, Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016) décrivent le parcours client en 5 phases. Les deux premières phases établissent une meilleure compréhension de la cible analysée, identifient et modélisent les déplacements prévus. Les phases 3 et 4 sont utilisées pour rassembler les données et pour reconstruire les déplacements correspondants. Enfin la phase 5 est consacrée à la systématisation des résultats et des écarts à travers l'étude.

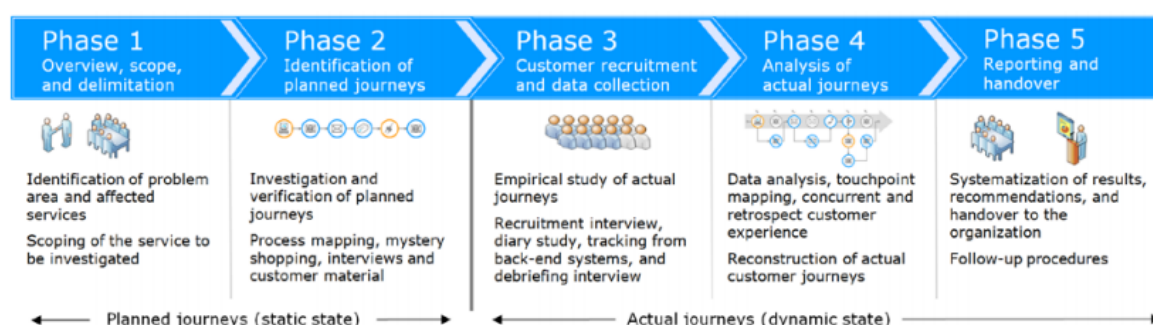


Figure 3 : Les 5 phases de l'analyse du parcours client (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016)

Ces cinq étapes peuvent être intégrées dans trois thématiques qui formeront les piliers stratégiques de la customer journey : les besoins du client, l'implication du client et le contrôle du parcours client par l'entreprise.

2.1.3.1 Les besoins du client

L'objectif de la **phase 1** dans l'analyse du parcours client de Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016) est d'obtenir **une vue d'ensemble**. Durant cette première partie, une enquête analyse les circonstances et les **problèmes affectant le service** afin d'identifier et délimiter les points d'amélioration. Le **but est d'aligner le parcours client et la stratégie commerciale**. Le parcours décrit les moments clés des expériences clients, une cartographie de ces relations fournira une structure cohérente pour bâtir un modèle économique. C'est donc en alignant la stratégie

commerciale de l'entreprise et les expériences clients que l'entreprise crée le plus de valeur ajoutée à sa CJ pour le consommateur (Norton & Pine, 2013 ; Wright, Robin, Stone, & Dr Aravopoulou, 2019).

L'objectif de la **phase 2** de Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016) est d'**identifier les parcours pertinents**. L'analyse va identifier, modéliser et vérifier les attentes des clients. L'étude est réalisée depuis l'extérieur vers l'intérieur de la société par le biais d'entretiens, d'évaluations et de clients mystères. En comprenant les moments clés et en concevant des scènes qui régissent ces moments clés, les entreprises peuvent mieux comprendre la gestion des besoins des clients, la proposition de valeur, l'allocation des ressources, les canaux, l'allocation des revenus et la structure des coûts (Norton et Pine, 2013 ; Wills, 2019).

2.1.3.2 L'implication du client

L'objectif de la **phase 3** de Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016) est l'**échantillonnage et la collecte de données**. Grâce à ces informations, l'**identification des problèmes clés** dans le parcours d'un client en sera **facilitée**. La taille de l'échantillon dépendra de l'objectif recherché mais je ne développerai pas ce point, il ne fait pas partie du cœur de ce travail. Pour collecter ces données, un canal intéressant est celui de la **co-crétation**. En effet, il est possible de co-créter la stratégie du parcours client. Il existe trop souvent des schémas n'incluant pas le client lui-même dans son parcours. Il est important d'être orienté client dans une stratégie. En exploitant le pouvoir de la **co-crétation, la création de valeur sera facilitée** étant donné que le client se sent valorisé au travers de ce modèle. Plus il est impliqué dans le processus, plus l'entreprise sera à même de comprendre les attentes des consommateurs (Zolkiewski, et al., 2017 ; Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). Pour ce faire, il est préférable de commencer par identifier les tâches que les clients ont besoin de réaliser, et non de leur fournir un produit spécifique. En effet, un consommateur n'engage pas une entreprise pour créer une agence bancaire mais il engage un moyen d'économiser et de gérer son argent. En identifiant le travail à accomplir, les entreprises clarifient les différents aspects les plus importants du parcours pour le client (Norton & Pine, 2013).

2.1.3.3 Le contrôle du parcours client par l'entreprise

L'objectif de la **phase 4** de Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016) est d'**analyser et modéliser les données collectées** dans la partie précédente. Les informations relatives aux consommateurs

vont permettre de **modéliser leurs parcours clients**. Ces chemins vont être comparés avec celui prôné par l'entreprise. Tout écart entre les trajets montrera les différences entre la vision de l'entreprise et la perception du client (Schuiling, 2016). Des métriques adaptées sont donc essentielles pour contrôler le parcours client. La métrique du succès est le « temps bien dépensé ». Dans le monde de la CJ d'aujourd'hui, la valeur est mesurée par le temps que les clients sont prêts à engager dans une transaction et ce à plusieurs reprises. Durant ces différentes étapes et ce laps de temps, il y aura **des choses que le consommateur voudra faire et d'autres que l'entreprise voudrait qu'il fasse**. Le tout est de trouver le juste équilibre entre les deux afin de conserver un chemin agréable pour le client et utile pour l'entreprise (Norton & Pine, 2013). L'utilisation des métriques permet donc d'aider les entreprises à gérer plus efficacement leur parcours client et à identifier l'impact et l'effort de communication qu'elles doivent fournir. Ces métriques permettent un contrôle plus au jour le jour du parcours client. Il existe des indicateurs de performances pour chaque niveau d'interaction avec le client. Le tout est de choisir les indicateurs les plus pertinents en fonction du contexte. Par exemple, il ne serait pas intéressant de contrôler le nombre de visiteurs uniques pour une campagne marketing destinée à des clients actuels (Klein, Zhang, Falk, Aspara, & Luo, 2020).

Dans la **dernière phase** de Halvorsrud, Kvale et Følstad (2016), les **écarts entre les trajets planifiés et réels sont examinés** plus en détail. Chaque type de déviation est analysé dans le but d'identifier les problèmes sous-jacents et de suggérer des mesures d'atténuation afin d'améliorer continuellement la CJ. L'analyse du parcours et de ses métriques permet aussi d'aider les dirigeants sur la manière dont ils devraient allouer leur budget. Faut-il diversifier les canaux, se concentrer sur certains en particulier ? Grâce à l'analyse du parcours client, les réponses à ces questions en seront facilitées (Klein, Zhang, Falk, Aspara, & Luo, 2020). Les **exigences et priorités de l'entreprise résultent d'un parcours client bien conçu**. Pour y parvenir efficacement, les **entreprises doivent analyser comment attirer les clients tout en minimisant l'utilisation des ressources**. Elles doivent orienter les clients vers des canaux à moindre coût sans les aliéner, augmenter les économies d'échelle, produire une plus grande valeur ajoutée, affiner la proposition de valeur et définir les exigences technologiques pour l'avenir. Elles doivent donc trouver le moyen d'amener les clients à vouloir payer pour cette customer journey (Norton & Pine, 2013).

Finalement, il ne faut pas oublier que chaque grande organisation compte de nombreux éléments mobiles et il est primordial de **coordonner les efforts de chaque unité** afin qu'elle reste en **adéquation avec la stratégie globale** de la société (Vas, 2017). Par exemple, l'équipe informatique doit prendre en charge les technologies actuelles de l'entreprise mais aussi anticiper les projets d'ajout de futurs services. Ou encore, l'équipe marketing fait des promesses de marque et la partie opérationnelle de l'entreprise doit les tenir. Afin que le modèle économique de l'entreprise fonctionne, il doit être dirigé et mis en œuvre de manière à produire une expérience stimulante et précieuse pour les clients qui soutiendra le processus de la CJ (Norton & Pine, 2013).

2.1.4 Critiques

Après la lecture des différents articles scientifiques, j'ai pu relever trois points d'attention sur le processus de la CJ qui sont pour le moment sous évalués par les entreprises.

Premièrement, il existe de nombreux discours sur la CJ mais l'amélioration de celle-ci grâce à une meilleure compréhension des attentes et de l'expérience du client ne consiste pas en **l'obtention d'un maximum de données** ou de mesures mais dans la qualité et la richesse des informations pour l'entreprise (Zolkiewski, et al., 2017 ; Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020).

Deuxièmement, les entreprises **oublient aussi l'importance du funnel en marketing** (Kotler, Keller, & Manceau, 2012). Elles concentrent leurs stratégies de prospection sur le bas et le haut de l'entonnoir des acheteurs potentiels. Le problème arrive en négligeant les clients situés au milieu de l'entonnoir (Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). C'est pourtant une étape critique du parcours étant donné que les consommateurs ont déjà manifesté leur intérêt et ils se trouvent à un stade où ils envisagent de faire un achat. Il est donc important de positionner l'entreprise pour les guider dans leur parcours d'achat (Wills, 2019).

Enfin, d'un point de vue managérial, il est essentiel de comprendre la customer journey et comment elle est mise en place à l'aide des données du CRM. Cette philosophie développée au travers de l'expérience client doit faire partie intégrante de la société et être prônée dans la **culture d'entreprise**. Cette **vision** doit **englober des objectifs centrés autour du client** (Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). Sans quoi, les employés ne reflèteraient pas l'image que la société se donne, l'expérience client s'en verrait détériorée et la CJ serait un échec (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Norton et Pine, 2013).

2.1.5 Implications managériales

La **customer journey** est un outil **crucial** pour les **entreprises**. Son utilisation et son intégration dans le management va continuer à se développer dans les années à venir. Pour rendre cet outil toujours plus affûté pour l'entreprise, il y a 3 points qui doivent être surveillés et améliorés continuellement.

Le premier est l'**importance du rôle du client dans l'entreprise** (Zolkiewski, et al., 2017 ; Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020), il faut élargir son rôle dans le but d'acquérir toujours plus de connaissance sur le consommateur (Norton & Pine, 2013). Il est important de connaître au mieux ce qui le motive, ce qui le gêne afin de déployer les ressources nécessaires pour enrichir son expérience client et sa CJ (McColl-Kennedy, et al., 2015).

Le second est d'**intégrer une approche plus pratique** au modèle théorique du parcours client (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Norton et Pine, 2013). Ce concept est utilisé en stratégie commerciale : les employés sont la première ligne face aux clients, ils jouent un rôle crucial dans l'expérience client et sa CJ. Il est essentiel de définir clairement les rôles de chacun et même de préciser des activités spécifiques ou plus exigeantes pour certains employés au détriment des autres (McColl-Kennedy, et al., 2015).

Enfin, le dernier point concerne la nature holistique et dynamique du concept de la CJ (Zolkiewski, et al., 2017). **Les points d'interactions avec le client évoluent** en permanence (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016). Le digital, l'arrivée de nouveaux réseaux sociaux, des nouveaux canaux de communication ou des nouvelles tendances sociétales peuvent mettre en doute un parcours client (Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). C'est pourquoi, il est important de repenser en permanence celui-ci afin de rester à jour pour les consommateurs (McColl-Kennedy, et al., 2015 ; Wills, 2019).

2.1.6 Conclusion sur la customer journey

Lorsque le parcours client est abordé comme un processus de conception stratégique, il peut ensuite être schématisé en une **carte organisationnelle unifiée** de tous les éléments à l'entreprise (Wills, 2019). De cette manière, **les stratégies et les tactiques** de l'ensemble de la société peuvent **s'aligner** et donner corps à l'entreprise. Encore plus important, un parcours client bien adapté et **axé sur le consommateur** peut octroyer aux organisations des **avantages**

concurrentiels créant un environnement favorable pour le consommateur l'incitant à réaliser de nouvelles étapes dans son parcours (Norton & Pine, 2013).

Les canaux suivis par les clients devront être développés à l'aide des **technologies** et des innovations dans la création de nouveaux points d'interactions avec les consommateurs afin de **maximiser la valeur ajoutée** fournie par l'entreprise et perçue par le client pour la CJ (Norton et Pine, 2013 ; Wright, Robin, Stone, & Dr Aravopoulou, 2019).

Enfin, **l'expérience** que vit un consommateur fait partie intégrante de la **fidélité et satisfaction** du client. Une expérience positive encourage les clients à dépenser plus, ce qui signifie que le parcours client est correct (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Meyssonier & Zakar, 2016 ; Lambin & de Moerloose, 2021).

2.2 Les performances commerciales de l'entreprise

2.2.1 Introduction

Le terme de performance est utilisé dans de nombreux milieux qu'ils soient littéraires, organisationnels ou scientifiques, on l'utilise principalement pour référer à l'efficacité et l'excellence (Josien & Landrieux-Kartochian, 2015). La gestion de la performance a plusieurs rôles. Même si le but premier reste la rentabilité de la société, d'autres facteurs rentrent en compte pour y arriver sur le long terme (Decaux & Mpasinas, 2021). Les managers doivent pouvoir jouer avec différents indicateurs, outils et tableaux de bord afin d'atteindre les objectifs définis en parallèle avec la mission et la vision de l'entreprise (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014).

2.2.2 Définition et caractéristiques

La **performance d'une entreprise** est un terme polysémique et complexe. Il en existe de **multiples définitions et caractéristiques** ce qui le rend difficile à définir et libre à de nombreuses sources d'interprétation.

Définissons tout d'abord le mot performance. En consultant le Petit Larousse Illustré (2005), nous retrouvons cinq définitions en fonction de différents contextes. Les trois premières nous intéressent plus particulièrement. À savoir : « 1. *Résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course, etc., dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat.* 2. *Réussite remarquable ; exploit. Faire si vite un tel travail, c'est une performance.* 3. *Résultat obtenu dans l'exécution*

d'une tâche » (Larousse, 2005). Du point de vue de l'entreprise, ces définitions peuvent être interprétées comme le lien entre les résultats obtenus par la société et son activité quotidienne. La **performance** est donc un **concept** qui **aide les dirigeants à comprendre et gérer leur entreprise** (Bocci, 2004; Nwamen, 2006).

Un premier point mis en avant par Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian (2015) concernant la performance, est la **notion d'efficacité et d'efficience**. Ils y caractérisent **l'efficacité** comme le niveau de **réalisation des objectifs** pour une société. Elle est évaluée en confrontant le résultat atteint à l'objectif planifié et ce indépendamment des coûts et ressources mis en œuvre dans le processus. En revanche lorsqu'on compare les **résultats obtenus avec les moyens utilisés** pour y arriver, on mesure **l'efficience**. Par exemple, un indicateur d'efficience compare la productivité des unités produites avec un facteur de production utilisé. En d'autres termes, un manager est efficace s'il atteint ses objectifs. Mais un autre manager sera plus efficient s'il arrive aux mêmes résultats en un laps de temps plus court et à moindre coût (Ward & Duray, 2000; Moullin, 2007; Josien & Landrieux-Kartochian, 2015).

Afin de mieux comprendre les concepts autour de la performance en entreprise, nous devons tout d'abord comprendre la stratégie en entreprise. Decaux (2021) définit la **stratégie d'entreprise** dans son cours de Management Accounting à la Louvain School of Management comme *"Business strategy is an **action-oriented master plan** that guides the business to HOW profitability by successfully accomplishing its missions and achieving its goals"*. En d'autres termes, la stratégie d'une entreprise doit avoir un **plan qui guide l'entreprise vers la rentabilité en accomplissant ses missions et en atteignant ses objectifs** (Vas, 2017). Pour guider l'entreprise dans la rédaction de ses missions et objectifs, l'auteur anglais Simon Sinek propose de nombreux concepts dont le « Golden Circle » mais ce point ne fait pas partie du cœur de ce travail, il ne serait donc pas développé.

Nous pouvons maintenant aborder la gestion des performances étant donné qu'elle découle de la stratégie de l'entreprise. Dans son cours de Management Accounting, Decaux (2021) caractérise la **gestion de la performance** comme ayant plusieurs rôles. Comme énoncé deux paragraphes auparavant, le but final d'une entreprise est d'être rentable (Josien & Landrieux-Kartochian, 2015). Pour y arriver, il existe de nombreux indicateurs, il faut les utiliser avec adresse et parcimonie afin de pouvoir jouer avec eux sur différents fronts pour atteindre les

objectifs de l'entreprise. Un **premier rôle** est la **communication** (Savignac, 2013). L'entreprise et les managers doivent pouvoir expliquer et parler des indicateurs aux différentes parties prenantes (Decaux & Mpasinas, 2021). Un **deuxième rôle** est celui de la **délégation** (Oiry, 2019). Un manager ne peut pas tout gérer, il doit pouvoir aussi déléguer la surveillance de certains indicateurs (Decaux & Mpasinas, 2021). Le **troisième et quatrième rôles** sont relatifs à la **motivation et l'évaluation** (Decaux & Mpasinas, 2021). D'un côté, en communiquant les indicateurs, certains employés seront motivés à atteindre les objectifs de la société (Savignac, 2013). En effet, les employés peuvent être motivés à donner le meilleur d'eux même afin d'avoir de bons résultats (Morin & Aubé, 2007). D'un autre côté, les managers peuvent aussi les utiliser pour évaluer les prestations des employés de manière positive comme négative. Enfin, le **dernier rôle**, une bonne **analyse des indicateurs** permet d'**allouer de manière optimale les ressources** de l'entreprise (Josien & Landrieux-Kartochian, 2015). Il est donc essentiel pour une organisation d'utiliser plusieurs indicateurs variant entre les différents types de performance et trouver le système de gestion le plus adéquat pour **stimuler chaque personne de l'entreprise à atteindre des objectifs communs**. Il n'y a pas que l'aspect financier qui compte (Decaux & Mpasinas, 2021).

2.2.3 Les différentes approches

Dans leur livre, Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian (2015) relèvent une autre notion importante, celle des **performances multiples en entreprise**. Ce concept rejoint celui du « *Balanced Scorecard* » développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996) dans le livre *The Balanced scorecard : translating strategy into action* publié par le président et les membres du Harvard College. Concernant le livre de Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian (2015), il existe de nombreux indicateurs permettant d'apprécier et de jauger les performances d'une entreprise. La pertinence de ces indicateurs dépendra du type de performance analysée. Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian (2015) classent les types de performances en quatre catégories : la **performance commerciale** (exemple d'indicateurs : le chiffre d'affaires ou le degré de satisfaction client), la **performance économique et financière** (exemple d'indicateurs : le résultat net ou les frais de personnel), la **performance sociale** (exemple d'indicateurs : le taux démission et le budget consacré aux formations), et la **performance environnementale** (exemple d'indicateurs : les quantités d'énergies consommées ou la dangerosité des déchets) (Josien & Landrieux-Kartochian, 2015). Chacune

de ces performances possède une multitude d'indicateurs de mesure (Kotler, Keller, & Manceau, 2012). Afin de rester cohérent et précis dans ce travail, seule la partie sur les performances commerciales sera reprise.

Revenons aux professeurs de la Harvard Business School Robert S. Kaplan et David P. Norton, qui ont développé la **Balanced Scorecard (BSC)** (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). Grâce à celle-ci, une entreprise peut traduire sa mission en un ensemble complet de mesure de performance qui constitue le cadre de l'implémentation de la stratégie (Decaux & Mpasinas, 2021). La BSC permet de **mesurer les performances** mais aussi de **vérifier** si les **objectifs** sont atteints. Dans le cas contraire, un ajustement de la stratégie devra être revu. Comme dans le livre de Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian (2015), on mesure les performances au travers de quatre perspectives qui sont dérivées depuis la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, il y a la partie financière, la partie client, le processus opérationnel interne et la dernière partie concernant l'apprentissage et la croissance. Chaque perspective possède quatre éléments : les objectifs, les mesures permettant de traduire les objectifs en un résultat plus tangible, les objectifs cibles et les actions d'initiative à envisager (Decaux & Mpasinas, 2021).

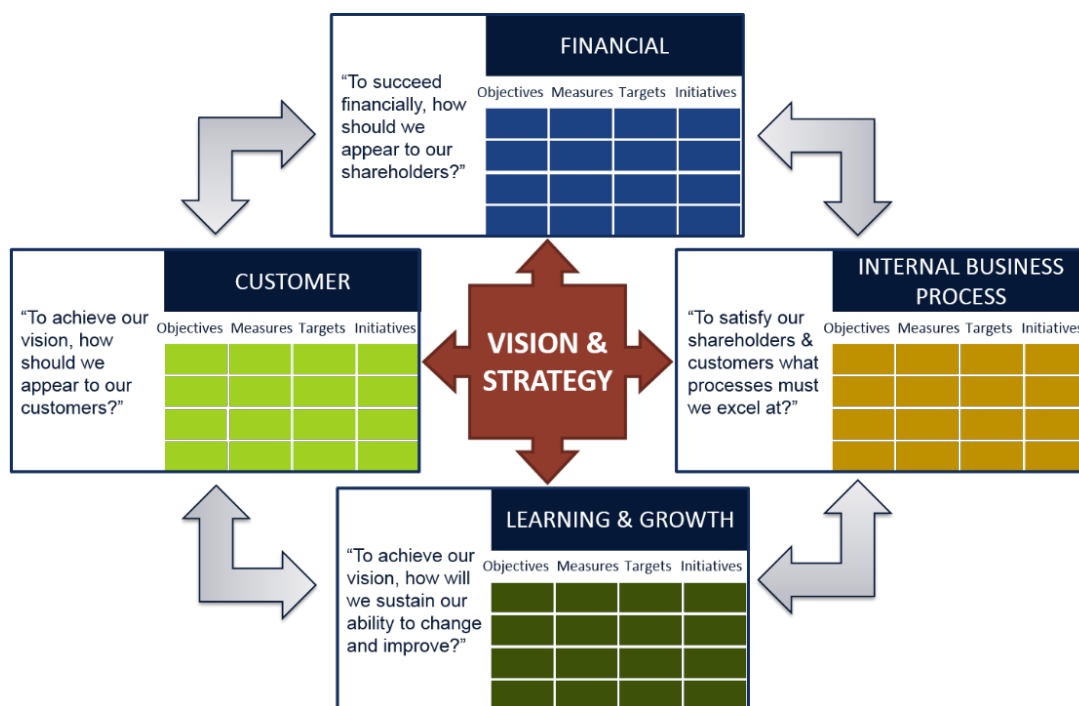


Figure 4 : Les composants de la Balanced Scorecard (Commercial Risk Management, 2021).

Comme l'indique la figure précédente, la BSC se compose de quatre axes. Premièrement, la **partie financière** est importante pour les actionnaires : la société se porte-elle bien ? Est-elle

rentable ? Quel est son ROI ou ROE ? Toutes ces questions sont importantes aux yeux des investisseurs. Prenons comme exemple une société qui aurait comme objectif de d'abord survivre, pour ensuite réussir et finalement prospérer. Pour l'évaluation, elle utilisera le cashflow, l'évaluation des ventes, les parts de marchés et son retour sur investissement (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). En faisant le lien avec les performances commerciales de Josien et Landrieux-Kartochian (2015), on s'intéressera à la rentabilité financière des produits ou des catégories de produits afin de répartir au mieux les ressources de l'entreprise. Le problème de ce type d'indicateur, est qu'ils sont généralement à **trop court terme** ou qu'ils se basent sur le passé sans pour autant permettre à l'entreprise de définir une stratégie future. Il est donc difficile pour l'entreprise de prendre des décisions sur le long terme via des indicateurs court termes (Decaux & Mpasinas, 2021).

Deuxièmement, la **perspective client** : comment sont perçus les produits et services par les consommateurs ? Selon notre exemple, les objectifs pourraient être d'innover dans les produits, de proposer des produits sur-mesure et en les expédiant plus rapidement. Les managers pourraient mesurer les performances via les pourcentages de vente des nouveaux produits, le taux de livraison dans les temps souhaités (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). Dans cette partie, l'entreprise pourra aussi analyser le temps passé et le chemin parcouru par le client sur son site internet ou encore la popularité des produits ou de la marque auprès des clients.

Troisièmement, la **partie interne** : est-ce que l'entreprise peut fournir ses services et produits efficacement ? Pour cette perspective, les objectifs pourraient être une excellente qualité de production ou encore la production de nouveaux designs ou l'optimisation de la logistique afin de livrer le client encore plus rapidement. D'un point de vue opérationnel, la société pourrait développer des mesures pour chaque objectif à atteindre afin de toujours favoriser une satisfaction client maximal (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014).

Et enfin, la **perspective d'apprentissage et de croissance** : l'entreprise peut-elle continuer à s'améliorer et à créer de la valeur ? Pour cette partie, l'entreprise pourrait se concentrer sur le développement de nouveaux produits au lieu d'améliorer les existants. Grâce à l'évaluation des précédents indicateurs, l'entreprise pourra **déterminer les facteurs d'importance pour ses clients**, ce qui lui permettra d'**améliorer en permanence la customer journey** des consommateurs (Norton et Pine, 2013 ; Wright, Robin, Stone, & Dr Aravopoulou, 2019) et de

booster la satisfaction client. Cette amélioration permanente rejoint le concept développé par Deming (1950) avec la roue de Deming et le PDCA (Plan-Do-Check-Act). En fin de compte, cela générera de **meilleurs rendements pour la société et ses investisseurs**. Il est donc important de suivre les différentes étapes de la BSC pour assurer un avenir prometteur à l'entreprise (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014).

2.2.4 Critiques

Les performances en entreprises sont un sujet délicat. Il existe des erreurs types faites par les entreprises comme l'indique Decaux (2021). D'un côté, les **métriques, leurs pertinences et les objectifs ne sont pas suffisants**. L'entreprise ne challenge pas assez d'indicateurs (Comment créer les bons indicateurs clés de performance (KPI) ?, sd). Cela peut être dû au manque d'objectifs ou à la facilité à atteindre ces objectifs (Goh, 2012). De ce fait, ayant de **faibles objectifs** ou des **objectifs mal définis**, la société ne va pas accroître ses performances. Il est **important** d'avoir des **objectifs SMART** comme expliqué dans l'article de George T. Doran. Ceux-ci doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (Doran, 1981). D'un autre côté, les managers font souvent preuve d'un **manque de transparence et de dialogue** avec le reste de la société (Vas, 2017). Or il est primordial que les employés comprennent les objectifs, comment les atteindre et leurs conséquences pour la société (Decaux & Mpasinas, 2021).

2.2.5 Implications managériales

Parmi les différentes catégories énoncées par Josien et Landrieux-Kartochian (2015), il existe de nombreux indicateurs. Il est primordial de balancer ces différents types de métriques (Goh, 2012). Il faut donc trouver le juste milieu entre les indicateurs internes ou externes, quantitatifs ou qualitatifs et ceux du passé ou du futur. C'est pourquoi, il faut utiliser des indicateurs permettant de répondre à la question « **Comment y arriver ?** » et ce avec un plan réaliste. Il est difficile de définir des indicateurs de performances commerciales standards pour les entreprises. En effet, chaque entreprise a ses propres besoins, sa vision et ses propres objectifs. Il faudra donc revenir à la stratégie de base de l'entreprise pour en définir les meilleurs **indicateurs en fonction des objectifs** à atteindre (Decaux & Mpasinas, 2021). D'un point de vue long terme, pour que les performances commerciales d'une entreprise soient

durables, il faut que la société démontre sa capacité à renouveler ses performances sur une longue période en termes de croissance, de marge et d'indicateurs personnalisés (Issor, 2017).

Finalement, la question la plus importante pour un manager est « Comment les décisions prises aujourd'hui, impacteront le futur de l'entreprise ? ». La réponse réside trop souvent dans des **métriques financières** qui donnent trop d'importance au **court terme** (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). Cette critique se retrouve aussi dans l'approche du marketing holiste qui intègre les cinq optiques du marketing dont le marketing orienté vers la performance (Kotler, Keller, & Manceau, 2012). Or une **gestion doit avoir une vision à long terme**, c'est pourquoi il faut avoir une **vue plus équilibrée**, comme proposé dans l'approche de la BSC (Decaux & Mpasinas, 2021). Grâce à l'avènement des technologies, la **collection des données en est facilitée**. Ce qui permet aux entreprises de récolter de plus larges informations et plus facilement au travers de leur système informatique. Le tout est maintenant de **savoir interpréter ces données** et les utiliser à bon escient. Certaines entreprises développent leurs propres indicateurs via leur base de données. C'est grâce à ce type d'indicateurs personnalisés que les sociétés arriveront à atteindre des objectifs spécifiques liés à leur stratégie et vision d'entreprise (Comment créer les bons indicateurs clés de performance (KPI) ?, s.d.).

2.2.6 Conclusion sur les performances commerciales

La **performance** est un **concept** complexe et **multidimensionnel**. On y intègre différentes dimensions et indicateurs afin de pouvoir mesurer et surtout comparer les résultats des entreprises (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014 ; Josien & Landrieux-Kartochian, 2015 ; Decaux & Mpasinas, 2021).

C'est aussi une **notion propre à la vision, à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise** (Vas, 2017). C'est pourquoi, il existe de nombreuses possibilités pour mesurer les performances de l'entreprise et qu'il n'y a pas seulement l'aspect financier qui est pris en compte (Comment créer les bons indicateurs clés de performance (KPI) ?, sd).

Enfin, il ne faut pas sous-estimer l'**intégration des employés et la transparence** de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers (Morin & Aubé, 2007). Au mieux l'entreprise communiquera avec ses employés, au mieux ils pourront s'identifier et définir clairement leur place au sein de la société. C'est donc en sollicitant cette intégration et ce partage d'information que les

employés s'impliqueront dans la société pour en améliorer ses performances (Decaux & Mpasinas, 2021).

2.3 La customer journey et les performances commerciales de l'entreprise

2.3.1 Introduction

Suite aux recherches précédentes sur la customer journey et les performances commerciales d'une entreprise, ce chapitre croisera les données afin de développer un lien entre ces deux domaines. Nous y comprendrons l'importance de l'intégration du client afin d'optimiser sa valorisation au sein de la société, l'aide liée aux technologies afin de satisfaire au mieux le consommateur, l'utilité de métriques propres aux objectifs de l'entreprise et l'impact de ceux-ci sur le parcours client ainsi que son influence sur les résultats commerciaux.

2.3.2 Croisement des recherches sur la customer journey et les performances de l'entreprise

Le processus de la customer journey implique l'intégration de l'évolution des concepts marketing et des technologies, l'utilisation du CRM et des données collectées par l'entreprise ou par d'autres organismes. Le **parcours client intègre le client au centre des différentes activités de l'entreprise**, il se concentre sur la création, le développement et la durabilité de relations prospères à long terme avec les clients (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011). Il est essentiel d'exploiter systématiquement les informations relatives aux différents parcours afin de mieux comprendre les points d'interactions entre la marque et le consommateur, pour réduire ainsi la perte de nouveaux clients et/ou le manque de conversion pour des clients actuels et améliorer les performances de l'entreprise (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016). L'étude du parcours client indique qu'une bonne connaissance du consommateur aide à solliciter l'engagement et in fine stimule les achats du client. Au plus les interactions clients-entreprises seront optimisées, au plus le client sera satisfait, au plus il sera fidèle (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). Mais attention, ce n'est pas un lien direct. Comme l'ont démontré Lambin et de Moerloose (2021), le lien est plus complexe, d'autres facteurs rentrent en jeu. L'**évaluation régulière des différents indicateurs** de l'entreprise **optimise le parcours client** et **augmente la satisfaction du client** (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). Elle **améliore ainsi les performances commerciales et financières** de l'entreprise (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011).

Pour améliorer le parcours client, il est essentiel de l'aligner avec la stratégie commerciale. Pour ce faire, il faut comprendre les moments clés de l'expérience client (Norton & Pine, 2013) et élargir le rôle du client dans l'entreprise afin d'acquérir toujours plus de connaissance sur le consommateur (McColl-Kennedy, et al., 2015). Malheureusement, le consommateur n'est pas assez intégré dans la création de son parcours. Or en exploitant le pouvoir de la **co-crédation**, la **valeur perçue par le client sera plus importante** étant donné que le **client** se sent **valorisé** dans le modèle (Zolkiewski, et al., 2017). Cette co-crédation est bénéfique à deux niveaux : tant le client que l'entreprise ressortent gagnants de cette situation. En intégrant le consommateur dans sa customer journey, l'entreprise bénéficiera de performance commerciale plus importante. Les clients seraient intégrés dans l'analyse de leurs parcours et la compréhension des différents points d'interactions avec l'entreprise afin de comprendre pourquoi certains canaux n'ont pas été utilisés, pourquoi ils ont préféré les autres. L'entreprise pourrait aussi se renseigner sur les motivations profondes des clients et leurs attentes futures. Grâce aux **feedbacks de ces clients**, la société pourra **améliorer continuellement le processus** de la **CJ** (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011). En effet, le consommateur cherche une entreprise qui répond à ses besoins. La solution doit s'adapter au client plutôt que le client s'adapte au produit ou au chemin proposé par l'entreprise (Norton & Pine, 2013). Par contre, les sociétés qui ne se soucient pas de cette intégration satisfairont certains clients mais risqueront de manquer certaines opportunités (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011). Comprendre ce qui motive le consommateur permet de déployer les ressources nécessaires pour enrichir la CJ (McColl-Kennedy, et al., 2015). Les moyens mis en œuvre pour assurer une CJ où le client s'y sent valorisé (Meyssonier & Zakar, 2016) permettront de développer des performances commerciales durables (Issor, 2017).

La **compréhension du client n'est pas une simple collecte de données** ou mesures obtenues grâce aux nouveaux outils technologiques (Zolkiewski, et al., 2017). Le développement des technologies facilite la collecte des données et permet de récolter de plus larges informations sur la société (Comment créer les bons indicateurs clés de performance (KPI) ?, s.d.). Pour les entreprises en quête de performance, il y existe des facteurs clés au succès (Ivens & Mayrhofer, 2003) qui doivent être respectés ; l'innovation et les technologies en font partie. D'autres éléments doivent être pris en compte pour mettre en œuvre un parcours client optimisé et rentable pour l'entreprise (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011). **Identifier les**

problèmes clés que rencontre un client avec l'entreprise (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016) et pouvoir en **analyser ces données** (Assar, 2013) permet à l'entreprise de **modéliser ses parcours** afin de les améliorer en permanence (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016). Une customer journey réussie pour le consommateur est synonyme d'un client satisfait et d'un engouement pour la marque (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Une bonne conception du parcours client est importante mais d'autres éléments interviennent pour s'assurer de la réussite de l'expérience client. Les **métriques** sont **importantes dans le management**. Elles permettent à l'entreprise de **gérer plus efficacement** le **suivi** de ces **différents parcours** et l'impact de ceux-ci sur la société (Klein, Zhang, Falk, Aspara, & Luo, 2020). Les indicateurs les plus pertinents pour la société doivent être identifiés. Dans la partie commerciale, nous retrouvons des indicateurs relatifs aux clients, comme aux produits ou à la marque : le taux de satisfaction, le coût marketing par produit ou catégorie de produit, les marges sur les produits ou encore l'image et attributs de la marque (Kotler, Keller, & Manceau, 2012). Ces indicateurs peuvent aussi vérifier le trafic internet, comme le nombre de ventes, ou le temps passé sur les pages internet ou encore le coût par clic et acquisition (Schuiling, 2016). Mais les **indicateurs commerciaux sont** généralement à **trou court terme** ou se basent sur le passé (Decaux & Mpasinas, 2021). C'est pourquoi, il est intéressant de **les coupler** avec des **indicateurs** liés à la marque car ceux-ci sont **orientés vers un développement à long terme du capital marque**, ils s'intéressent tant aux perceptions des consommateurs qu'à l'évaluation financière (Kotler, Keller, & Manceau, 2012). Déterminer les indicateurs permet à la société de vérifier les objectifs à atteindre via sa stratégie. Chaque entreprise est différente, il n'existe pas de recette miracle (Decaux & Mpasinas, 2021). Étant donné la nature holistique et dynamique du concept, le parcours client doit être adapté sans cesse (McColl-Kennedy, et al., 2015). Le suivi des différents indicateurs permet à l'entreprise d'avoir une vue équilibrée sur les points à surveiller (The Explainer: The Balanced Scorecard, 2014). Plus cette vision d'entreprise sera claire et holiste, plus les performances de l'entreprise seront favorables à sa croissance (Decaux & Mpasinas, 2021). En cas d'échec d'objectif, les managers devront déterminer la ou les raisons de cet échec afin d'y remédier et prendre les mesures nécessaires pour atteindre l'objectif souhaité (Josien & Landrieux-Kartochian, 2015).

2.3.3 Critiques

Pour qu'une entreprise maintienne ou améliore ses performances commerciales via la customer journey, quatre points restent actuellement sous utilisés par les entreprises.

Le premier point concerne **l'intégration du consommateur dans l'amélioration de la customer journey**, rappelons le principe de co-crétation développé précédemment par Zolkiewski et al. (2017) ou encore par Yahav, Schwartz et Welcman (2020). Grâce à ce partage d'informations clés pour les sociétés, elles définiront plus précisément les attentes du client actuel. Cette transparence dans le partage d'information entre l'entreprise et le client sera bénéfique pour toutes les parties prenantes intervenant dans le processus de la CJ (Yahav, Schwartz, & Welcman, 2020). L'entreprise aura une meilleure emprise et contrôle sur le parcours grâce à ses connaissances accrues sur les attentes du consommateurs. Elle pourra veiller à l'amélioration du processus via le suivi de ses indicateurs afin d'obtenir des résultats favorables à la croissance de l'entreprise (Norton & Pine, 2013 ; Issor, 2017).

Le second point se réfère à **l'intégration des employés dans la définition de la stratégie, des objectifs et de leurs métriques lié à la customer journey** (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011). Pour ce faire, il est judicieux d'avoir une approche plus pratique où les rôles de chaque employé est défini clairement et simplement (McColl-Kennedy, et al., 2015). Les entreprises font trop souvent l'erreur de garder la décision de la stratégie pour le gratin hiérarchique, elles perdent ainsi les notions du terrain (Decaux & Mpasinas, 2021). D'un côté, la société doit pouvoir déterminer des objectifs SMART (Doran, 1981). D'un autre côté, l'entreprise doit partager ces objectifs et rester transparente pour une meilleure compréhension des employés sur les objectifs à atteindre et les moyens mis en œuvre pour y arriver (Decaux & Mpasinas, 2021). C'est grâce à l'intégration des membres du personnel dans les décisions stratégiques de la CJ que l'entreprise peut faire la différence face aux consommateurs. Cette différence serait perçue comme une plus-value dans les expériences client au jour le jour et la customer journey. Donc cette plus-value serait aussi favorable pour les résultats commerciaux de l'entreprise (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Norton et Pine, 2013).

Le troisième point traite de **la prédiction du comportement du consommateur grâce aux informations de la customer journey**. On constate que les consommateurs présentent des habitudes d'achats et des automatismes avec certains produits (Desmet, Bordenave, &

Traynor, 2013). Étant donné que la customer journey peut se rassembler en un document qui reprend les différentes interactions entre le consommateur et la marque, elle pourrait être utilisée afin de planifier les intentions d'achats des clients dans le processus de la CJ tout en veillant à maintenir un juste équilibre pour éviter d'être trop présent pour le consommateur (Ackermann & Mathieu, 2015). Ces intentions d'achats les amèneraient à poursuivre leur parcours afin de générer des ventes et de soutenir les résultats de l'entreprise.

Le dernier point concerne **les conséquences du processus stratégique de la customer journey sur les performances de l'entreprise**. Un lien existe entre ces deux parties car une customer journey qui correspond aux attentes et valeurs d'un client lui facilitera le processus d'achat (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Norton & Pine, 2013). Mais cette relation est équivoque car on ne peut tirer un simple lien de cause à effet entre les deux sans recherches supplémentaires.

2.3.4 Implications managériales

L'optimisation du parcours client améliore la fidélité des acheteurs mais **recentre également les différents processus internes et départements** d'une entreprise **autour du consommateur**.

Pour le département **marketing**, une optimisation de la customer journey aidera le CRM à d'identifier et cibler les meilleurs clients sur base des interactions qu'ils auront avec la marque. Les opportunités de marketing et de ventes croisées seront également accrues grâce à un ciblage plus précis (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). La **valorisation du consommateur** via ce marketing personnalisé (Kotler, Keller, & Manceau, 2012) **poussera le client** actuel et/ou potentiel **vers une intention d'achat** (Safi, Azouri, & Azouri, 2018). L'augmentation du nombre d'intentions d'achat permettra aussi d'augmenter le nombre de ventes pour l'entreprise, ce qui améliorera les indicateurs de performances de l'entreprise (Schuiling, 2016).

Concernant la partie **vente**, une meilleure compréhension des points d'interactions avec le consommateur permettra d'améliorer les ventes à tous les niveaux (les ventes en magasin propre ou en magasin de partenaire comme les ventes en ligne). **L'efficacité des ventes en sera améliorée grâce** à la capture d'**information clé** concernant les consommateurs. L'entreprise pourra ainsi établir un plan d'action et de distribution des produits plus précis en se concentrant sur le développement des produits les plus adaptés à son client (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). C'est pourquoi de nos jours, les entreprises misent de plus en plus sur la

personnalisation tant du marketing que des produits (Fortier, 2020). La force de vente en sera finalement améliorée, (Issor, 2017) ce qui améliorera à son tour les performances de l'entreprise.

Pour la mise en place du **service sur le terrain**, la **fidélisation** et la **satisfaction** des consommateurs seront **assurées** par les membres du **personnel** en contact avec le client (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). La gestion des employés et des ressources devra être intégrée de manière harmonieuse (Norton & Pine, 2013). Intégrer les employés dans cette approche assurera une CJ optimale (Meyssonier & Zakar, 2016). Cette intégration devra se faire tant dans les réflexions stratégiques lors de l'amélioration de la customer journey que dans la facilité de l'implémentation de la stratégie de la CJ sur le terrain (Decaux & Mpasinas, 2021). Pour optimiser la CJ, l'envoi de la bonne personne avec le bon produit ou service au bon moment chez le consommateur devront être combinés. Cette optimisation du CJ chez le client favorisera l'amélioration des indices de performances de l'entreprise grâce à une sollicitation des achats du client (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Pour le département **support** et **assistance clientèle**, les contacts partagés avec les clients devront être renforcés par une assistance individualisée basée sur l'historique et les préférences du client (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). L'optimisation de ce type de département et du travail effectué par les employés devront respecter le schéma prévu par la customer journey afin de **maximiser la qualité du service et d'assurer la durabilité des performances commerciales** (Issor, 2017). La partie support pour le client, une des dernières étapes lors du processus d'achat, est une étape importante qui conditionnera la réaction future du client (Schuiling, 2016). Si celle-ci se déroule correctement et que le client est satisfait, l'entreprise aura plus de chance de fidéliser son client (Manceau, 2004). Il sera donc tout aussi important d'accorder de l'attention à la formation et aux compétences des personnes de ce département qu'aux autres départements de l'entreprise (McColl-Kennedy, et al., 2015).

2.3.5 Conclusion sur la customer journey et les performances commerciales d'une entreprise

La carte rassemblant le processus stratégique du **parcours client** permet aux entreprises de **comprendre l'ensemble des expériences clients**. Celle-ci rassemble les interactions entre le consommateur et la marque. La réflexion autour du **processus de la customer journey** doit donc faire partie du **cœur de l'entreprise** (Wright, Robin, Stone, & Dr Aravopoulou, 2019) et

être en accord avec les valeurs de tous les employés afin de développer une relation durable avec le consommateur (Issor, 2017). En y définissant des performances requises via différents indicateurs, l'entreprise s'assure d'un contrôle permanent sur la CJ dans les différentes unités opérationnelles (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). Le processus stratégique de la CJ de l'entreprise est donc traduit au travers de la carte de la CJ en un récit facile à lire et à comprendre afin d'offrir la meilleure expérience possible au client pour enrichir sa CJ. C'est en **améliorant la compréhension du client** que nous **améliorons sa valorisation** et on peut en espérer une **amélioration de sa satisfaction** (Manceau, 2004), des **ventes** et des **performances commerciales** d'une entreprise (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002 ; Norton & Pine, 2013).

Une définition claire et **transparente de la stratégie de la CJ et des valeurs** prônées par l'entreprise (Vas, 2017) permettra à l'**employé de s'identifier** à sein de sa société (Morin & Aubé, 2007 ; Savignac, 2013) mais surtout aux **consommateurs de s'identifier** à la marque (McColl-Kennedy, et al., 2015). Un client qui s'identifie au travers d'une marque s'y sent valorisé ce qui permet d'enrichir l'expérience client vécue durant la CJ, de maximiser l'engouement du consommateur envers la marque et in fine l'entreprise peut espérer une **amélioration des performances** grâce à des ventes supplémentaires (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). Le processus autour de la customer journey est donc un outil permettant à l'entreprise d'améliorer durablement ses relations clients pour en améliorer ses performances commerciales.

3 Méthodologie

3.1 Présentation des thématiques de recherches et du guide d'entretien

À la suite de la lecture des nombreux articles et ouvrages scientifiques traitant de la customer journey et des performances commerciales d'une entreprise, je suis en mesure de formuler différents thèmes à aborder lors de mon étude qualitative. Ceux-ci sont en rapport avec ma problématique, « Quel est l'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise ? ». Ces thèmes ont été développés sur base de l'élaboration d'un arbre logique (cf. annexe II). Tout d'abord j'énonce ma problématique avec ces quatre problèmes rencontrés dans la littérature pour en déterminer des thèmes et des questions liés à ceux-ci.

Le guide d'entretien présent en annexe I a pour objectif d'obtenir des réponses à mes quatre thématiques qu'on retrouvera ci-dessous. Les questions ont suivi la méthode de l'entonnoir.

Le but est donc de commencer avec des questions assez générales et simples afin de mettre en confiance l'intervenant. Pour ensuite, en arriver vers des questions plus précises et spécifiques autour du thème de la recherche. Pour chacun des différents thèmes, on retrouve des techniques d'investigations (Vandercammen & Gauthy-Sinéchal, 2015) me permettant d'aborder des aspects moins conscients mais plus révélateurs des sujets interrogés. Pour m'assurer de la bonne formulation et compréhension de mes questions, je me suis moi-même prêté au jeu en anticipant les réponses des intervenants. Mes réponses sont dans l'annexe III.

J'ai décidé d'interroger des personnes connaissant bien le domaine de la customer journey et le monde de l'entreprise. C'est pourquoi, je définirai ces personnes comme des « experts ». Parmi les cinq répondants on retrouve 3 hommes CEO de leur startup (l'une dans la communication et le marketing orienté B2B, une autre dans l'implémentation d'ERP et la dernière dans la réparation des smartphones) et 2 femmes en contact permanent avec les consommateurs (l'une est Head of Customer Success Team et l'autre Directrice Adjointe d'un magasin de retail). Pour compléter et répondre à mes thématiques, je vais réaliser des entretiens semi-directifs.

3.1.1 Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Dans la littérature, on y relève un manque d'intégration du client dans l'amélioration du processus du parcours client. Or le client a un rôle crucial dans le développement de son parcours. C'est grâce aux informations relevées par l'entreprise et partagées par le consommateur que l'entreprise connaîtra au mieux le consommateur. Cette meilleure connaissance du client notamment grâce à la co-crédation permettra à l'entreprise d'optimiser en permanence la CJ et ainsi répondre au maximum aux attentes des consommateurs. L'intégration dans le processus de la CJ, le partage et la transparence des informations entre les clients et l'entreprise sont donc essentiels dans la constitution de la CJ.

Dans la première partie du guide, les experts seront amenés à réfléchir aux facteurs optimisant la customer journey pour les clients. Ensuite, je m'intéresserai au lien entre le consommateur et l'entreprise afin de savoir si le client est prêt à partager ses informations et co-crédier son parcours client.

3.1.2 Thème 2 : Les employés et la customer journey

Dans la partie théorique de ce travail, on retrouve des articles scientifiques prônant l'importance de l'employé dans la société et son intégration dans les réflexions stratégiques liés au processus de la customer journey. Les employés sont la première ligne de l'entreprise face au client. Ils doivent donc être en harmonie avec les valeurs de la société et les directives provenant des supérieurs hiérarchiques. En étant en accord avec ces valeurs, les employés pourront s'intégrer plus facilement dans les processus stratégiques de la CJ. Ils pourront de cette manière proposer des ajustements à la CJ que la direction sous-estime suite à son manque de présence sur le terrain. Cet alignement entre la stratégie et les employés est source d'avantages pour l'entreprise grâce à des expériences clients enrichies et in fine à un parcours client plus agréable pour le consommateur.

Dans la seconde partie de l'interview, les experts seront amenés à réfléchir au rôle de l'employé dans la customer journey et l'implication de l'employé dans son développement. Ensuite, je m'intéresserai à ce qu'ils pensent de l'implication des employés dans les réflexions stratégiques liées au processus du parcours client.

3.1.3 Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Précédemment dans ce travail, on relève la possibilité de prédiction du comportement des consommateurs par l'entreprise. Comme la carte de la customer journey rassemble les interactions des clients avec une marque jusqu'à une situation d'achat et même de fidélisation, on pourrait imaginer qu'il existe des parcours prédictibles chez le consommateur. L'entreprise serait en mesure d'utiliser les réflexions autour de la CJ pour anticiper des achats ou intentions d'achats chez le consommateur et ainsi proposer le parcours client idéal à ces personnes.

Dans la troisième partie de l'entretien, je creuserai les pistes de prédiction du comportement chez le consommateur via le processus de la customer journey ou via d'autres outils s'ils existent. De même je verrai si ces outils peuvent être fiables ou utiles pour l'entreprise.

3.1.4 Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Durant ce travail, nous relevons un lien entre la customer journey et les résultats commerciaux d'une entreprise. Le processus d'achat d'un client qui se sent valorisé au travers de la customer journey est facilité mais il ne s'agit pas pour autant d'une vente. Ce lien est donc plus subtile et complexe.

Dans la dernière partie du guide d'entretien, les experts redéfiniront le concept d'une « bonne » customer journey pour en déduire son impact sur les performances commerciales d'une entreprise. Ensuite ils se prêteront au même exercice pour une « mauvaise » customer journey.

3.2 Collecte des données et description de l'échantillon

L'échantillon sélectionné pour les interviews est composé de 5 experts dans les thématiques de la customer journey et de l'entreprise. Je les ai choisis pour leurs compétences dans ces domaines afin de m'aider à répondre à ma problématique. On y retrouve différents profils, différents types d'études mais tous sont conscients des interactions entre les clients et une marque ainsi que de la gestion des performances de l'entreprise. Nous retrouvons dans le tableau ci-dessous des détails les concernant :

Répondant	Genre	Age	Formation	Fonction - Expérience
Gaël Rabier	Homme	34 ans	Bachelier et Master en Ingénieur de Gestion	Co-fondateur et Sales, PME en implémentation d'ERP, 10 ans d'expérience dont 7 dans sa société
Marie Van der Hasselt	Femme	31 ans	Bachelier en Information et Communication et Master en Communication Multilingue	Head of Customer Success Team, PME en communication et marketing, 5 ans d'expérience

Thibaut Vanderhofstadt	Homme	33 ans	Bachelier et Master en Ingénieur de Gestion	CEO, PME en communication et marketing, 8 ans d'expérience dans sa société
Arnaud Percy	Homme	33 ans	Bachelier en Ingénieur de gestion	CEO, PME réparation smartphone et Co-fondateur PME de consultance en transition digital, 10 ans d'expérience dans ses sociétés
Alexia Nurnberg	Femme	28 ans	Bachelier en Marketing et Master en Gestion d'entreprise	Directrice adjointe d'un magasin du retail, 4 ans dans le retail

Tableau 1 : Répondants des entretiens qualitatifs

Les interviews se sont déroulées en suivant le guide d'entretien présent en l'annexe I. Les intervenants ne connaissaient pas ma problématique de recherche avant l'interview. De plus, l'étude de Guest, Bunce et Johnson (2006), nous confirme que les premiers répondants sont les plus intéressants car ils nous donnent le meilleur taux de nouvelles informations en fonction des personnes supplémentaires interrogées. Je me suis donc limité à 5 personnes.

Concernant les entretiens, j'ai opté pour une stratégie individuelle étant donné le contexte sanitaire que nous connaissons depuis 2020, il est compliqué de réunir plusieurs personnes au même endroit. De plus une interview individuelle permet d'aller plus en profondeur dans les thématiques abordées. Certains freins peuvent être constatés chez des participants lors d'une interview de groupe. L'effet de groupe peut en effet biaiser les réponses. J'ai réalisé les entretiens en face à face tout en respectant les mesures sanitaires en vigueur.

Avec l'accord de chaque participant, j'ai enregistré l'interview que nous avons eu dans le but de pouvoir la retranscrire convenablement. Ces retranscriptions (cf. annexe V) m'ont permis de rédiger une grille des verbatim (cf. annexe IV) en fonction des thématiques que je vais utiliser durant mon analyse. Ces interviews ont duré entre 28 minutes et 1h05 en fonction des participants.

4 Résultats étude qualitative

Je vais maintenant vous présenter les résultats de l'étude qualitative énoncée dans le chapitre précédent. Ces résultats découlent des retranscriptions présentes en annexe V. Ces retranscriptions ont ensuite été reportées dans une grille d'analyse que nous retrouvons en annexe IV afin de mettre en évidence les éléments de réponses les plus importants. La présentation des résultats va s'articuler suivant le même chemin que les thématiques des interviews.

4.1 Analyse des résultats

4.1.1 Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Dans ce premier thème, les réponses des entretiens correspondaient à mes réponses anticipées. Tous les participants ont cité l'importance de connaître son client afin de répondre au mieux à ses attentes afin qu'il se sente intégré dans la customer journey, « *bien comprendre qui est son client* » (Vanderhofstadt, 2021). Un autre point mis en évidence pour les cinq intervenants était la réactivité des employés à répondre aux attentes clients, à résoudre leurs problèmes afin que ceux-ci se sentent écoutés « *le client doit être mis en avant dès son entrée en magasin dans mon cas ... il doit pouvoir se relier à la marque* » (Nurnberg, 2021), « *il doit se sentir écouté, savoir aussi trouver rapidement ce qu'il recherche* » (Van der Hasselt, 2021). Les facteurs principaux pour l'intégration du client dans sa CJ sont donc la proactivité et réactivité de l'entreprise, l'écoute et la compréhension des besoins du client, la simplicité du parcours.

Dans la seconde partie, je m'intéressais à l'intégration du consommateur dans la société et à la possibilité de co-crée un parcours client avec lui. Tous étaient accordés sur l'importance d'intégrer le consommateur dans le processus stratégique liée à la CJ, « *la plupart de nos clients sont intégrés assez facilement dans un processus de notre marketing* » (Nurnberg, 2021). Seuls trois ont utilisé le mot feedback, « *Il a un rôle de feedback important parce que le client va identifier tous les points de dysfonctionnement* » (Rabier, 2021), « *ce qui est important c'est de pouvoir laisser la possibilité aux clients de donner des feedbacks, des retours sur son expérience qu'elle soit positive ou négative* » (Van der Hasselt, 2021). Un seul répondant a toutefois mis en exergue une idée à laquelle je ne m'attendais pas : « *faire un maximum de self-service* » (Percy, 2021). Ce point contredit légèrement l'aide au client proposé par les

autres. D'un autre côté, dans son interview, il précise que cette indépendance ou ce self-service du consommateur est présent dans sa société pour qu'il se sente intégré dans la résolution de son problème : cette PME propose des réparations de smartphone, le consommateur est à même de tout précommander en ligne et choisir son horaire de réparation en magasin sans devoir contacter la boutique. En cas de souci pour la commande, des employés sont à disposition des clients. Trois sur les 5 intervenants étaient familiers avec la notion de co-crédation étant donné qu'ils l'utilisaient déjà dans leur travail, « *avec la carte de fidélité de Delhaize, il nous aide à co-crédation donc à créer son parcours client ... ses envies, nous offrons la possibilité de lui proposer des promotions supplémentaires* » (Nurnberg, 2021), « *le client doit devenir l'extension de ton équipe ... il faut consolider cette relation avec ce client-là* » (Vanderhofstadt, 2021). On comprend donc toute l'importance d'un parcours client où le consommateur est intégré dans celui-ci, où il peut aider l'entreprise à optimiser le processus. C'est grâce aux feedbacks des clients que l'entreprise pourra améliorer continuellement les réflexions stratégiques de la CJ. Les deux interviewés qui n'étaient pas familiers avec la notion de co-crédation se sont toutefois montrés optimistes à l'utilisation de celle-ci « *Oui, il pourrait, nous on n'a jamais pris du temps donc jamais expérimenté* » (Percy, 2021), « *Je pense que c'est utile* » (Rabier, 2021) même si on ne peut utiliser ce concept pour tous les clients car certains ne seraient pas enclins à partager des informations dites « sensibles », « *tous les clients ne sont pas prêts à le faire, y'a des clients qui sont vraiment dans la relation traditionnelle, qui ont un fournisseur, ne transmettent aucune information* » (Rabier, 2021).

J'aimerais clôturer ce thème avec deux verbatims très représentatifs de l'importance de l'intégration du consommateur dans l'amélioration de la CJ des entreprises actuelles : « *le client n'a jamais été aussi roi que maintenant* » (Van der Hasselt, 2021) et « *Un client bien intégré dans sa CJ est ... Un client qui revient et qui recommande* » (Rabier, 2021).

4.1.2 Thème 2 : Les employés et la customer journey

Les cinq interviewés ont été d'accord sur l'importance de l'employé dans l'application de la CJ, l'employé est là pour faire ce qu'on lui demande, pour aider le client, répondre à ses questions afin de faciliter son parcours dans la CJ. Il est le représentant de l'entreprise et de la stratégie décidée en amont face aux consommateurs, « *le rôle de l'employé c'est tout, c'est de représenter l'entreprise, servir le client, c'est de se respecter entre collègues, c'est faire en*

sorte que les choses se passent bien » (Percy, 2021), « plutôt de relayer, d'écouter les clients et faire le tri dans les informations » (Van der Hasselt, 2021). Un point supplémentaire cité par Vanderhofstadt (2021) relevait l'importance de la communauté. Tous les employés sont à bord du même bateau, leur entreprise, ils doivent tous être intégrés dans l'application de sa stratégie et sa vision :

Peu importe leur rôle et leur travail, que ce soit un développeur qui n'a pas spécialement d'interaction continue avec les clients, il doit toujours garder le client au centre de tout ce qu'on fait ... une partie de l'équipe qui n'était pas au courant des clients ... ils sont dans une sorte de réalité fausse. (Vanderhofstadt, 2021)

Toutes les personnes interrogées étaient partisans d'intégrer les employés dans l'amélioration de la customer journey car au fil du temps, les managers peuvent perdre la notion de terrain qui est cruciale dans la customer journey, « *Oui les employés doivent être intégrés dans la stratégie ... ils sont sur le terrain, ce sont eux qui ont les retours des consommateurs* » (Nurnberg, 2021), « *imaginer qu'on va faire des choses sans au minimum demander l'avis des personnes qui sont au contact des clients, si ça concerne les clients, c'est un peu utopique* » (Percy, 2021). Chez deux des cinq répondants, les employés étaient déjà intégrés dans les réflexions stratégiques du parcours client, « *on est tous au final intégré dans la culture, on est tous intégré dans la réflexion stratégique, on a d'ailleurs la possibilité de voilà suggérer des nouvelles fonctionnalités* » (Van der Hasselt, 2021), « *ils ont cette liberté de pouvoir partager leur point de vue, ils peuvent essayer, s'ils se plantent c'est pas grave mais il ne faut pas leur permettre de pouvoir juste s'exprimer et se sentir dans un bon environnement* » (Vanderhofstadt, 2021). Une crainte a cependant été émise par l'un des répondants quant à la sélection des employés intégrés dans l'optimisation de la CJ. Selon lui, tous les employés ne doivent pas participer, il devrait y avoir une sélection au travers de différents filtres, c'est avec ces personnes-là qu'il aimerait réfléchir à l'amélioration du processus :

Mon rêve c'est que oui mais je pense que tous les employés ne sont pas prêts à ça, parce que je pense que tout le monde n'a pas envie de participer à la réflexion stratégique ... Puis après, dans ceux qui veulent, y a ceux qui sont encore un petit peu trop junior par rapport au métier et par rapport à leur carrière professionnelle tout court, qui n'ont pas encore vu assez de clients. Puis après, il y'a le reste mais ça enlève déjà une bonne partie

des employés. Et ceux-là, ça sera avec plaisir. C'est intéressant d'avoir leur point de vue et de ne pas juste avoir un point de vue dirigeants. (Rabier, 2021)

Pour une bonne intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ, tous étaient d'avis de dire que des valeurs communes doivent être partagées entre l'employé et l'employeur, « *Au plus un employé se sent bien, au plus il y sera émancipé* » (Percy, 2021), sans quoi il y aurait une rupture entre les deux parties. L'employé ne serait pas valorisé au sein de la société « *s'il y a un mismatch au niveau culturel ou au niveau de la mission vision de base, ça ne sert à rien de prendre une personne en équipe car elle peut potentiellement créer des problèmes par la suite* » (Vanderhofstadt, 2021). Le but ultime serait donc une valorisation des employés grâce à un partage des valeurs afin que ceux-ci deviennent les ambassadeurs de l'entreprise et de la marque sur le terrain face aux consommateurs, « *Le but étant que les employés deviennent ambassadeurs de la marque* » (Nurnberg, 2021).

4.1.3 Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Les cinq intervenants se sont accordés sur la capacité de prédiction d'un comportement de consommateur. Selon eux, la customer journey peut aider à prédire certains comportements. Si on va plus en détail dans les interviews, trois des cinq personnes disaient qu'on peut prédire des tendances mais pas un comportement précis, « *Prédire non ! ... on peut s'en rapprocher un petit peu statistiquement mais ça ne restera jamais très précis* » (Rabier, 2021), « *l'humain est un être bizarrement unique mais à la fois tellement moutonnier et qui a des comportements très fins, qui se remarque en fait de manière très générale partout* » (Vanderhofstadt, 2021). Les deux autres pensaient qu'avec suffisamment de données, on arriverait à prédire un comportement, « *ce qui est facilement prédictible, ce sont plus ses achats habituels donc on peut comprendre les suivants sur base des anciens tickets* » (Nurnberg, 2021). Une notion supplémentaire a été pointée par Van der Hasselt (2021) « *il est important de pouvoir surtout s'adapter rapidement si finalement le comportement prévu ou qu'on avait prédit n'a pas eu lieu* ». Ce point fait référence à la réactivité des employés face aux consommateurs énoncée dans le premier thème. En effet, même si des outils existent pour aider à la prédiction du comportement du consommateur, il faut rester souple et pouvoir réagir en cas d'erreur de l'entreprise pour éviter toute rupture avec le client.

Un exemple intéressant de prédiction du comportement par une marque a été relevé par un des intervenants :

C'est déjà fait : il n'y a pas longtemps une américaine a appris qu'elle était enceinte, c'est Walmart qui lui a appris simplement sur de l'évolution de ses achats. Ils ont commencé à lui proposer des trucs pour les enfants or qu'elle n'avait pas encore fait de test de grossesse ni rien. Donc sur base de ses dernières envies et achats, Walmart a compris qu'elle devait être enceinte. C'est fou quand même. (Percy, 2021)

Un des répondants, Rabier (2021), trouve que la CJ permettrait surtout de prédire les comportements négatifs des consommateurs et les risques de collaborations. C'est un élément que je n'avais pas pris en compte dans mes anticipations de réponses mais qui a toute son importance. En effet, les mauvaises CJ sont sujets à de mauvaises répercussions pour l'entreprise (client mécontent, dégradation de l'image de marque,...). Parfois cette mauvaise CJ est le fruit d'un client qui n'était pas ciblé par l'entreprise dans sa CJ. L'entreprise pourrait ainsi anticiper certains risques de collaboration avec un client suite à des signaux de sa part, les Red Flags dans la citation :

On sait qu'il y a certaines choses qui, si elles se passent dans la CJ, sont des Red flags, on a des comportements ou si on les voit arriver, on sait que c'est un projet qui va mal se passer. Donc quelqu'un qui va pousser absolument au forfait financier c'est dangereux ... Dans ces cas-là, on sait que ça va être compliqué. Sinon simplement les gens qui ont un comportement agressif ... mais du coup ça te permettrait de déduire des comportements, qui seraient négatifs pour l'entreprise. Oui moi je le vois plutôt comme ça, ça me permet de repérer des choses négatives, des choses positives, pas toujours, ... c'est plus pour repérer les clients qu'il faut abandonner vite fait avant d'arriver sur un problème. (Rabier, 2021)

Selon tous les répondants, la prédiction d'un comportement se fait grâce aux data que l'entreprise a à sa disposition, qu'ils soient en interne ou en externe « la prédiction ça sera toujours des data qui viennent d'ailleurs mais ça reste des data » (Percy, 2021), « ce qui est facilement prédictible, ce sont plus ses achats habituels donc on peut comprendre les suivants sur base des anciens tickets » (Nurnberg, 2021). Les données externes sont intéressantes grâce aux études de marchés ou aux analyses des tendances sociétales et des modèles qui en

résultent. Un point intéressant développé par un des experts est l'intégration des anciens partenaires ou clients d'une entreprise en les interrogeant sur les raisons du succès ou de l'échec « *Si on avait la chance de pouvoir parler à d'anciens partenaires avec qui ça s'est bien passé, avec qui ça s'est mal passé, ce serait sans doute bien mais ça, ce n'est pas toujours très accessible* » (Rabier, 2021). Ce point rejoint les première et deuxième thématique avec l'intégration des clients et des employés dans l'amélioration de la CJ.

4.1.4 Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Les répondants étaient dans l'ensemble d'accord avec ma proposition de "bonne" CJ c'est-à-dire celle qui tient compte des attentes du client, celle qui se veut customer centric, celle qui valorise le client tout au long de son parcours et dont l'entreprise utilise ses ressources de manière optimale pour l'améliorer continuellement. Ils ont complété mon point de vue avec quelques arguments supplémentaires « *Une bonne CJ va être celle qui au final va permettre à l'employé ou en tout cas à la société d'arriver à faire passer le client par les différentes étapes mais de manière fluide sans que le client se sente forcé* » (Van der Hasselt, 2021), « *Une bonne CJ c'est avant tout un bon ciblage* » (Vanderhofstadt, 2021), « *Une bonne CJ est tout simplement lorsqu'on arrive à fidéliser le client, à créer un lien avec celui-ci, un lien à long terme* » (Nurnberg, 2021).

Concernant le lien entre la CJ et les performances commerciales d'une entreprise, tous sont unanimes sur la présence d'un lien entre ces deux parties. Ce lien a été défini plusieurs fois comme complexe. Ce n'est pas un simple lien qui relie ces deux concepts « *ce n'est pas corrélé en un pour un, y a plusieurs paramètres qui jouent dont la concurrence* » (Vanderhofstadt, 2021), « *c'est difficile d'établir le lien parce que tu as tellement d'effets* » (Percy, 2021). Un lien existe mais de plus amples recherches sont nécessaires afin de déterminer la corrélation entre les deux et l'importance d'autres facteurs éventuels. Un des répondants a soulevé le fait intéressant que certaines entreprises peuvent ignorer la CJ tout en conservant des performances commerciales correctes. Cette situation apparait de plus en plus avec la concurrence mais pour certains secteurs, l'intensité concurrentielle est faible, les clients peuvent donc difficilement changer de fournisseur même si celui-ci n'accorde aucune importance à son client et à son parcours.

*Concernant le lien je dirais que c'est plus complexe ... j'avais lu un article là-dessus sur une boîte qui en fait crée une expérience utilisateur de m**** mais qui arrive quand même à générer du cash ... pendant des décennies, toutes les boîtes qui ont le monopole ... t'es obligé d'acheter leur service mais ils s'en foutent ! ... maintenant ça change parce qu'ils se rendent compte qu'ils sont dépassés par des start-up ... Il y a encore des boîtes qui s'en foutent parce qu'ils savent très bien qu'ils sont juste indispensables ... maintenant ils s'améliorent je crois car il y a eu quand même pas mal de travail là-dessus parce que, justement à la base, c'étaient des industries qui étaient plutôt monopolistiques. (Vanderhofstadt, 2021)*

Concernant les effets néfastes d'une mauvaise CJ sur les performances commerciales de l'entreprise, certains répondants ont souhaité ajouter quelques mots : « *une mauvaise CJ serait de faire passer de mauvaises valeurs au client, des valeurs qui ne sont pas adéquates avec l'entreprise* » (Nurnberg, 2021), « *une mauvaise CJ, c'est déjà une absence de communication de l'entreprise vers le client* » (Percy, 2021). La principale raison d'une mauvaise CJ est la non-réponse des attentes clients. Ces attentes non résolues peuvent résulter d'une mauvaise compréhension des besoins du client comme d'un mauvais ciblage, « *si on met longtemps à réagir, on perd le client ; si on fait mal l'estimation, on perd le client ; si on n'a pas l'air compétent, on perd le client* » (Rabier, 2021). Si les attentes du consommateur ne sont pas atteintes par l'entreprise, elle court vers une rupture entre elle et son client. Cette rupture s'impactera sur les achats du consommateur et donc in fine sur les résultats commerciaux de l'entreprise, « *on n'a pas réussi à créer encore ce système, ce cercle vertueux où en fait les gens restent chez nous vraiment* » (Vanderhofstadt, 2021). Concernant les résultats commerciaux, un dernier point intéressant a été soulevé par un répondant : le retour sur investissement de la CJ, « *tu vas plus facilement perdre de l'argent avec une mauvaise customer journey qu'en gagner avec une bonne CJ* » (Percy, 2021).

4.2 Conclusion de l'étude qualitative

Pour répondre à la problématique initiale à savoir : « Quel est l'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise ? », je vais confronter les quatre points rencontrés dans la littérature, sous utilisés par les entreprises et formulés préalablement aux résultats de cette étude qualitative.

Premier problème constaté, l'intégration des consommateurs dans l'amélioration de la CJ. Comme nous avons pu le remarquer dans l'étude qualitative, le client joue un rôle crucial dans l'amélioration de sa CJ et même de ses futures CJ. En effet, la société a tout intérêt à intégrer le consommateur dans ses réflexions stratégiques relatives au développement de la CJ. Qui d'autre que le consommateur lui-même serait plus apte à dicter ses souhaits ? Grâce à la co-création entre le consommateur et l'entreprise, ils pourraient concevoir ensemble les CJ optimales. Celles-ci tiendraient compte des attentes et besoins des consommateurs afin de garantir une CJ de qualité.

Second problème, l'intégration des employés dans le développement et l'amélioration du processus de la CJ. Lors de cette étude, nous avons relevé l'importance des employés dans l'utilisation de la CJ mais aussi dans l'optimisation de son processus stratégique. Actuellement, les employés ne sont pas encore suffisamment intégrés dans son amélioration, pourtant ce sont eux qui ont le plus d'interactions avec le client. Il est donc crucial que les employés comprennent et s'impliquent dans le processus de la CJ. Ils sont la vitrine de l'entreprise face au client, ils doivent donc être en adéquation avec le processus, les objectifs et valeurs dégagées par la CJ. Toutefois, l'intégration des employés devra se faire sur base volontaire et respecter certains critères. Même si chaque employé a son mot à dire, certains points de vue devront peut-être être pondérés selon l'âge, l'expérience et le rôle des employés. Grâce à cette intégration des employés dans les réflexions stratégiques de la CJ, l'entreprise pourra améliorer continuellement la CJ afin de répondre toujours de mieux en mieux aux attentes des consommateurs et leur garantir un parcours client réussi.

Poursuivons avec le manque d'utilisation de la CJ comme outil de prédiction du comportement du consommateur. La CJ est à la fois une carte et un processus, cette carte permet de visualiser les différents points d'interactions entre le consommateur et la marque. Comme constaté dans l'étude, il est possible de prédire une partie du comportement d'un consommateur. Même si chaque être humain est différent, l'entreprise peut regrouper les consommateurs dans certaines catégories et ainsi suivre des comportements similaires et des attentes semblables au sein d'un même groupe. L'entreprise peut ainsi prédire le comportement de certains clients sur base d'un comportement passé par d'autres clients appartenant à la même catégorie que les premiers. Cependant, ces prédictions ne sont pas fiables à 100%, c'est pourquoi l'entreprise et ses employés doivent rester attentifs et réactifs si la prédiction

s'avère erronée afin d'éviter une rupture avec le client. Il ne faut pas oublier que ces données sur la CJ peuvent être couplées avec des données externes provenant d'institutions ou d'études de marchés. De plus, à la lumière des deux problèmes énoncés précédemment, l'entreprise serait apte à capter plus d'informations en interne grâce à ses clients et employés. La CJ n'en sera que plus complète et optimale afin d'affiner les prédictions de la société.

Terminons avec la dernière thématique de l'étude qualitative, la CJ permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux. Dans ce travail, des liens sont faits entre la CJ et les performances commerciales d'une société car la valorisation du client au travers de la CJ favorise les ventes. Ce lien est repris dans l'étude qualitative par les experts. Il est plus complexe qu'un simple lien de cause à effet mais il est présent. La complexité de ce lien vient des autres facteurs intervenant dans les deux concepts de base (CJ et performance commerciale). Nous ne pouvons pas justifier de bons résultats commerciaux uniquement par la présence d'une bonne CJ. À l'inverse, les experts ont aussi parlé de ce lien en cas de mauvaise CJ et de mauvais résultats commerciaux. Mais à nouveau, ce lien était plus complexe. Une mauvaise CJ ne pouvait pas expliquer de mauvais résultats commerciaux, d'autres facteurs rentrent en compte. Malheureusement, les autres facteurs intervenant dans le lien entre les deux concepts (CJ et performance commerciale) n'ont pas pu être analysés dans le cadre de ce travail de fin d'étude. Il aurait été difficile vu la taille du travail d'ajouter un chapitre supplémentaire dans la revue littéraire et une étude quantitative afin de déterminer ces facteurs et leurs corrélations avec la CJ et les performances commerciales.

Nous pouvons donc conclure cette étude par la mise en évidence de points d'amélioration de la CJ pour les entreprises. Ces dernières devront intégrer les clients et employés dans l'amélioration de la CJ. Ces intégrations permettront à l'entreprise d'acquérir des données de plus en plus précises sur les attentes et besoins du consommateur. Grâce à cette meilleure compréhension des consommateurs, l'entreprise sera en mesure de proposer aux clients une CJ de plus en plus optimale et d'améliorer sa capacité de prédiction d'un comportement chez le consommateur grâce à la CJ. Ces trois éléments mis ensemble permettront de développer une CJ toujours plus efficace pour l'entreprise et plus adéquate pour le consommateur. Cette optimisation de la CJ permettra d'aider les ventes de l'entreprise et donc de stimuler des résultats commerciaux favorables pour la société.

5 Conclusion générale

5.1 Conclusion

Ce travail de fin d'études a décrit dans un premier temps la customer journey, les performances commerciales et leurs liens à travers une revue littéraire. Dans un deuxième temps, j'ai interrogé des experts pour compléter les informations relevées au travers de mon étude qualitative afin de répondre à la problématique : « Quel est l'impact de la customer journey sur les performances commerciales de l'entreprise ? ».

Dans la première partie de ce travail, nous retrouvons les informations relatives à la CJ. Celle-ci est à la fois un processus et un document qui concerne les relations clients. D'un côté, il y a le processus de marketing stratégique réfléchissant aux différents points d'interactions entre le consommateur et le produit. D'un autre côté, l'ensemble de ces réflexions stratégiques sont rassemblées en un document cartographiant toutes ces informations stratégiques décidées en amont par la société afin de rendre sa lecture et compréhension faciles pour les employés. Concernant la performance, elle est un concept complexe et multidimensionnel qui aide les dirigeants à comprendre et gérer leur entreprise. Celle-ci doit avoir un plan stratégique qui la guide vers la rentabilité en accomplissant ses missions et en atteignant ses objectifs. On y intègre différentes dimensions et indicateurs afin de pouvoir mesurer et surtout comparer les résultats de l'entreprise. Lors du croisement des recherches sur la CJ et les performances commerciales en entreprise, il apparaît que les sociétés sous utilisent l'intégration des consommateurs et des employés dans le processus stratégique lié à l'amélioration de la CJ. Cette intégration permettrait à l'entreprise d'obtenir des informations plus précises sur ses clients dans le but d'optimiser la CJ et de satisfaire les attentes des consommateurs. Ceci permettrait à l'entreprise de planifier les intentions d'achats de ses clients et in fine de soutenir les ventes de l'entreprise.

Dans la deuxième partie de mon travail, il ressort de mon étude qualitative auprès d'experts en CJ et gestion d'entreprise que l'intégration des clients et employés dans l'amélioration du processus de la CJ est sous utilisée. Quand bien même elle est utilisée en entreprises, peu d'entre-elles y intègrent les feedbacks de clients et d'employés. Ce partage d'informations entre les parties prenantes permettrait une co-crédation du parcours client, bénéfique tant pour les clients que pour les employés. Ceux-ci se sentiraient valorisés au sein de la société

lors de ce parcours. De plus, ces échanges d'informations permettraient d'enrichir la CJ et ainsi de prédire les intentions d'achats du consommateur. Selon les experts interrogés, peu d'entreprises y ont recours actuellement, ils trouvent pourtant un intérêt dans cette thématique et la voient comme une opportunité à saisir.

À la lumière de ces informations, je suis en mesure de répondre à ma problématique qui, pour rappel, traitait de l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise. Pour expliquer ce lien, je vais citer le cas d'une bonne CJ. Celle-ci doit tenir compte des attentes du client, l'entreprise doit se vouloir customer centric et utiliser ses ressources de manière optimale pour améliorer continuellement la CJ. Nous pouvons donc dire qu'une bonne CJ doit valoriser le client tout au long de son parcours. Pour ce faire, il est important d'avoir des informations complètes et précises sur les attentes et besoins du consommateur. Elles s'obtiendront entre autre grâce à l'intégration du client dans l'amélioration du parcours mais aussi grâce à l'intégration de l'employé dans le développement de la CJ. Une CJ plus précise permettra aussi à l'entreprise d'anticiper des intentions d'achats du consommateur. Ces informations mises ensemble contribueront à l'amélioration permanente de la CJ qui soutiendra les ventes de l'entreprise. On peut espérer que cette stimulation des ventes sera favorable aux résultats commerciaux de l'entreprise.

En guise de conclusion, nous pouvons imaginer l'avenir d'une bonne CJ. Celle-ci permettrait de générer un cercle vertueux pour l'entreprise. Je m'exprime. Au plus un consommateur se sentira valorisé au sein de son parcours, au plus il sera favorable à partager ses informations. Ce partage d'informations clés contribuera à l'amélioration de la CJ qui elle-même contribuera à une sollicitation des ventes. En fonction de la situation concurrentielle, l'entreprise pourrait espérer générer une satisfaction et/ou une fidélisation du client bien que cette relation ne soit pas linéaire. Cette satisfaction ou fidélisation pourrait ensuite conduire le client actuel à devenir ambassadeur de la marque et ainsi devenir le premier point d'interaction dans la CJ pour un nouveau client.

J'aimerais conclure ce travail par une citation en lien avec l'idée du « cercle vertueux » relatif à la customer journey : « *The best advertising is done by satisfied customers* » (Kotler, s.d.).

5.2 Limites

La première limite concerne l'échantillon des experts. Celui-ci est composé de « jeunes » experts âgés de 28 à 34 ans et ayant entre 4 et 10 ans d'expérience sur le terrain et d'entrepreneuriat. Grâce à leurs études respectives, ces derniers peuvent compenser leur manque d'expérience. De plus, 5 experts seulement ont été interrogés ce qui rend les résultats difficilement extrapolables à l'ensemble de la population. Ensuite, les thématiques du guide d'entretien de l'étude qualitative sont uniquement fondées sur la revue littéraire. Il aurait été intéressant de prévoir une étude quantitative afin de confirmer avec plus de certitude la véracité de mes résultats.

Une autre limite concerne la covid-19 et ses restrictions sanitaires. Les entretiens n'ont pu se réaliser en face à face suite au confinement. Ces entretiens digitalisés ne sont pas des plus adaptés pour une étude qualitative car il est difficile de percevoir le langage corporel des répondants uniquement au travers d'une webcam.

Finalement, une dernière limite serait d'étudier d'autres facteurs pouvant mieux définir la corrélation du modèle entre la customer journey et les performances commerciales.

Suivant ces limites, l'extrapolation des résultats et leur interprétation doivent être envisagés avec prudence.

5.3 Pistes de développement

Pour de futures recherches concernant les résultats de l'étude qualitative, il serait intéressant d'exploiter ces informations à plus grande échelle au travers d'une enquête quantitative. Les informations collectées durant les entretiens permettraient de déterminer des hypothèses qui pourraient être confirmées grâce à ce sondage.

Enfin, il serait intéressant de continuer les recherches sur les facteurs intervenant dans le lien entre la CJ et les performances commerciales. En effet, comme expliqué précédemment dans ce travail, cette relation est équivoque, il ne s'agit pas d'un simple lien de cause à effet entre les deux. Différents facteurs rentrent en jeu pour expliquer l'impact d'une bonne et/ou d'une mauvaise customer journey sur les résultats commerciaux de l'entreprise. Il serait dès lors possible, de fonder un modèle statistique afin de déterminer les corrélations entre ces facteurs et leurs impacts sur ce modèle.

Bibliographie

- Ackermann, C.-L., & Mathieu, J.-P. (2015). De l'attitude implicite et de sa mesure : fondements et pratiques en comportement du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 30(2), 58–81.
- Assar, S. (2013). Enjeux et usages du big data: Technologies, méthodes et mise en oeuvre. *Systèmes d'Information Et Management*, 18(3), 138-139. Récupéré sur <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/enjeux-et-usages-du-big-data-technologies/docview/1491961922/se-2?accountid=12156>
- Bocci, F. (2004, 09). Defining performance measurement. *Perspectives on Performance*, 3, pp. 20-21.
- Charles, P. (2011, Septembre). *Typical Balanced Scorecard Framework*. Consulté le 04 24, 2021, sur ResearchGate: https://www.researchgate.net/figure/Typical-Balanced-Scorecard-Framework_fig6_235438046
- Comment créer les bons indicateurs clés de performance (KPI) ?* (s.d.). Consulté le 04 22, 2021, sur Tableau: <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/how-to-choose-your-kpi>
- Commercial Risk Management*. (2021). Consulté le 04 28, 2021, sur Project Associates: <https://www.projectassociatesse.com/commercial-risk-management/>
- de Moerloose, C. (2021, 05 10). Compte rendu TFE. (T. Verstreken, Intervieweur)
- Decaux, L., & Mpasinas, V. (2021). *Management Accounting*. Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management.
- Deming, W. E. (1950). *Elementary principles of the statistical control of quality*.
- Desmet, P., Bordenave, R., & Traynor, J. (2013). Différences de comportement d'achat entre des magasins laboratoires réels et virtuels. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 28(2), 71–86.
- Doheny, J. (s.d.). *Six Steps To B2B Customer Experience Excellence*. Consulté le 01 18, 2021, sur B2B International: <https://www.b2binternational.com/publications/six-steps-to-b2b-customer-experience-excellence/>

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 35-36.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 290-306. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1007/s11747-010-0194-5>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227.
- Fortier, Y. (2020). Cibler, engager et convertir une personne à la fois. *Gestion*, 3(3), 90-93. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/riges.453.0090>
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE RH ? QUESTION UNIVERSELLE, RÉPONSES CONTINGENTES. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (53), 29-42.
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi:<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 840-867. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hamilton, R., & Price, L. (2019). Consumer journeys: developing consumer-based strategy 47. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 187-191. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
- Heine, K., & Berghaus, B. (2014). Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand - consumer touchpoints. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5:3, 223-234. doi:<https://doi.org/10.1080/20932685.2014.907606>
- Hootsuite. (2021). *Digital 2021 Global Overview Report*.

- Interaction Design Foundation. (2020, 09). *Customer Touchpoints - The Point of Interaction Between Brands, Businesses, Products and Customers*. Consulté le 05 07, 2021, sur Interaction Design Foundation: <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers>
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2), 93-103.
- Ivens, B., & Mayrhofer, U. (2003). LES FACTEURS DE RÉUSSITE DU MARKETING RELATIONNEL: LE MARKETING RELATIONNEL EST INSUFFISAMMENT ORIENTÉ VERS LE CLIENT LA NOTION D'UTILITÉ RELATIONNELLE LA VALEUR DIRECTE ET INDIRECTE DU CLIENT QUELQUES SOURCES DE LA VALEUR INDIRECTE D'UN CLIENT L'ENTREPRI. *Décisions Marketing*, (31), 39-47. Récupéré sur <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/les-facteurs-de-réussite-du-marketing-relationnel/docview/220538095/se-2?accountid=12156>
- Josien, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2015). *L'essentiel du management des entreprises* (éd. 4ème). (Gualino, Éd.) Issy-les-Moulineaux, France: Lextenso.
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J., & Luo, X. (2020). Customer journey analyses in digital media : Exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions. *Journal of Service Management*, 489-508. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/JOSM-11-2018-0360>
- Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2012). *Marketing Management* (éd. 14ème). Paris: Pearson France.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568.
- Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2021). *Le marketing stratégique et opérationnel* (éd. 10). Dunod.
- Larousse. (2005). *Le Petit Larousse Illustré*. Paris: Larousse.

- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levine, B. (2020, 03 23). *CX is as important as product or price, says new report*. Récupéré sur ClickZ: <https://www.clickz.com/cx-is-as-important-as-product-or-price-says-new-report/260845/>
- Manceau, D. (2004). BIBLIOGRAPHIE: La relation client - Fidélité, fidélisation, produits fidélisants, Le management de la valeur client — Comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 19(1), 108-110. doi:<https://doi.org/10.1177/076737010401900108>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 430-435. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2018). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 8-26. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1177/1094670518812182>
- Meyssonier, F., & Zakar, M. (2016). Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service: Étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(1), 59-76. doi:<https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/resg.112.0059>
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management* (éd. 2ème). Montréal, Canada: Les éditions de la Chenelière inc.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183.
- Norton, D., & Pine, B. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 12-17.
- Nurnberg, A. (2021, 05 15). Entretien étude qualitative. (T. Verstreken, Intervieweur)

- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 111-121.
- Oiry, E. (2019). La délégation managériale. Levier de compétences et de développement stratégique. *Management International*, 23(4), 191-192.
- Paveau, J., & Duphil, F. (2013). *Pratique du commerce international* (éd. 24). Malakoff: Foucher.
- Percy, A. (2021, 05 15). Entretien étude qualitative. (T. Verstreken, Intervieweur)
- PWC. (2017). *Experience is everything: Here's how to get it right*.
- Rabier, G. (2021, 05 16). Entretien étude qualitative. (T. Verstreken, Intervieweur)
- Safi, H., Azouri, M., & Azouri, A. (2018). L'influence des réseaux sociaux sur le comportement du consommateur : le cas de l'industrie des biens luxueux. *La Revue Gestion et Organisation*, 10, 29-35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rgo.2018.04.001>
- Sanders, J., Janine, J., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20(2), 335-358.
- Savignac, E. (2013). Communication interne et conception ethnocidaire de la culture : à propos de la « cohésion » culturelle en entreprise. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet, *Communication et organisation : perspectives critiques* (pp. 253-262). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Schuling, I. (2016). *Advanced Strategic Marketing*. Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management.
- Stevens, L. (2000). CUSTOMER SERVICE -- PAMPER YOUR CUSTOMERS -- the definition of CRM is becoming broader as the e-commerce explosion continues. *InternetWeek*, (833), PG55.
- The Explainer: The Balanced Scorecard*. (2014, 10 14). Consulté le 04 28, 2021, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/video/3633937148001/the-explainer-the-balanced-scorecard>

- Trivedi, J. (2017). The Effect of Viral Marketing Messages on Consumer Behaviour. *Journal of Management Research*. Vol.17, 2,, 84-98.
- Van der Hasselt, M. (2021, 05 16). Entretien étude qualitative. (T. Verstreken, Intervieweur)
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (2015). *Etudes de marchés* (éd. 4). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur sa.
- Vanderhofstadt, T. (2021, 05 16). Entretien étude qualitative. (T. Verstreken, Intervieweur)
- Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie*. Malakoff: Dunod.
- Wailgum, T. (2017). CRM definition and solutions. *Cio*.
- Ward, P., & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy, and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, Vol. 18 No. 2, 123-138.
- What is Balanced Scorecard*. (s.d.). Récupéré sur Visual Paradigm: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/strategy-map/what-is-balanced-scorecard/>
- Wills, B. (2019). The ultimate guide for customer journey optimization. *HMC Sales, Marketing and Alliances Excellence Essentials*.
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 50-64.
- Wright, L. T., Robin, R., Stone, M., & Dr Aravopoulou, E. (2019). Adoption of Big Data Technology for Innovation in B2B Marketing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 281-293.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B., & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 442-452.
- Yahav, I., Schwartz, D. G., & Welcman, Y. (2020). The journey to engaged customer community: Evidential social CRM maturity model in Twitter. pp. 397-416.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., . . . Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 172-184.

Annexes

Annexe I : Guide d'entretien

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur le processus de la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans sa CJ ?

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise ?

Q4 : Complétez : Un client bien intégré dans sa CJ est ...

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ...

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

Q10 : La CJ serait-elle fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Je définis une bonne CJ comme celle qui tient compte des attentes du client, celle qui se veut customer centric et dont l'entreprise utilise ses ressources de manière optimale pour améliorer continuellement la CJ. Une bonne CJ doit donc valoriser le client tout au long de son parcours. »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

Annexe II : Arbre logique

PROBLÉMATIQUE : IMPACT CJ SUR PERFORMANCES COMMERCIALES

R1 : Intégration du consommateur dans CJ

T1 : Le consommateur et la CJ

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans sa CJ ?

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

Q3 : Pourrait-il co-crée son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise ?

Q4 : Complétez : Un client bien intégré dans sa CJ est ...

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ...

R2 : Intégration des employés dans la CJ

T2 : Les employés et la CJ

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

R3 : Prédiction du comportement du consommateur

T3 : La prédiction du comportement des consommateurs via CJ

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

Q10 : La CJ serait-elle fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

R4 : Conséquence de la CJ sur les performances commerciales d'une entreprise

T4 : La CJ permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

Annexe III : Anticipation des réponses

Brève anticipation des réponses :

T1 : Le consommateur et la CJ

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans sa CJ ?

Il est important d'être orienté client dans une stratégie. En exploitant le pouvoir de l'intégration du client, la création de valeur sera facilitée étant donné que le client se sent valorisé au travers de l'entreprise. Plus il est impliqué dans le processus, plus l'entreprise sera à même de comprendre les attentes des consommateurs. Un second point est aussi l'adéquation des valeurs du client et de l'entreprise. En effet, le client doit pouvoir s'identifier au travers de la marque.

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

Actuellement, les consommateurs donnent déjà des feedbacks via les réseaux sociaux ou internet. Une étape logique serait de les intégrer dans les réflexions stratégiques. Toutefois, il y a une restriction. Il faut que le consommateur apprécie la marque. Pour ce faire, ils doivent partager des valeurs communes afin que le consommateur puisse s'identifier au travers de la marque. Comme énoncé précédemment, si un consommateur aime une marque, il peut s'y identifier. S'il s'y identifie, il devrait se sentir valorisé grâce à son intégration. Le consommateur deviendrait acteur, il se sentirait impliqué et pourrait avoir un impact sur la société.

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise?

Si le consommateur fait confiance à l'entreprise, il n'aura pas de souci à partager ses informations avec elle. De plus, comme dans la question précédente, s'il est intégré dans ce partage, cet échange au travers de la co-crétation se fera naturellement.

Q4 : Complétez : Un client bien intégré dans sa CJ est ... **content**

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... **valorisation du client**

T2 : Les employés et la CJ

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Oui, ils ont l'expérience du terrain que l'on perd avec le temps à force de ne plus rencontrer les clients. Les employés pourraient contribuer à améliorer le processus de la customer journey grâce à leur perception des réactions clients. Ils sont les premiers à voir les changements et les impacts d'un revirement stratégique. De plus, les résultats financiers d'une entreprise vont parfois se voir des mois après un repositionnement. Donc, si les résultats sont défavorables, cela prendrait encore des mois à être corrigés. Tandis qu'avec l'analyse des employés, la société pourrait constater plus rapidement des retours.

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

Ils doivent se sentir en lien avec les valeurs de l'entreprise et être fiers de travailler pour celle-ci. Au plus l'employé se sent impliqué dans son travail, au plus il s'en valorise quotidiennement. Cette valorisation de l'employé contribuera à l'optimisation de la CJ étant donné qu'il souhaitera donner le meilleur de lui-même et ainsi proposer le meilleur service au client.

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

Oui, pour en revenir avec le point précédent, si les valeurs et objectifs de l'entreprise sont liés avec celle de l'employé, cela favorisera une cohésion des équipes grâce au partage de valeurs communes et favorisera une intégration des employés dans la CJ.

T3 : La prédiction du comportement des consommateurs via CJ

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

Oui étant donné que la carte de la CJ représente toutes les interactions clients avec la marque. Elle permettrait d'anticiper les comportements futurs de l'acheteur ou anticiper ceux de consommateurs potentiels d'un produit qui rentre dans une même catégorie de ciblage, selon

plus ou moins le même parcours. L'entreprise pourrait ainsi anticiper une attente d'un consommateur et lui montrer une publicité sur les réseaux sociaux juste avant que le consommateur ne pense à acheter ce produit. L'entreprise peut espérer qu'il irait naturellement se renseigner sur son produit suite à la publicité. Une autre étape possible serait le contact client post-achat, l'entreprise pourrait développer une partie de son service après-vente et l'orienter sur les réseaux sociaux. Le consommateur pourrait répondre à deux ou trois questions sous forme de chat en discutant avec un chatbot avant même que le consommateur ne doive faire des démarches pour justement contacter le service après-vente. L'entreprise pourrait par exemple demander au client ce qu'il pense de son nouvel achat et s'il a des questions sur son utilisation étant donné qu'il y a de moins en moins de notice.

Q10 : La CJ serait-elle fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

Cet outil serait une bonne base pour les entreprises. Par contre, il ne serait pas fiable à 100% étant donné que les consommateurs sont tous différents. Même si la société peut regrouper certains clients dans diverses catégories, il est difficile de prédire les comportements de chacun. Ces catégories permettraient de prédire des tendances en fonction des situations mais plus difficilement des actions précises.

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

Les tendances sociétales et les études de marchés sont aussi des moyens pour prédire des tendances globales ou des attentes futures du marché. Par exemple, via des études de marchés, l'entreprise pourrait savoir si les consommateurs sont prêts à payer pour leurs nouveaux produits ou nouvelles technologies. De cette manière, elle pourrait aussi récolter des informations sur les canaux que le consommateur souhaite utiliser pour ce type de produit et donc façonner la CJ grâce à ces informations complémentaires. L'entreprise pourra déterminer les moyens de communications et de promotions à utiliser mais aussi les lieux de ventes et d'après-ventes en fonction des informations dont elle dispose.

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

Oui grâce à une CJ optimale, l'entreprise arrive à conditionner une partie du comportement des consommateurs.

T4 : La CJ permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

Un client qui se sent valorisé tout au long de son parcours, aura tendance à être content de la marque et il sera plus enclin à racheter d'autres produits et à être fidèle. Attention la notion de fidélité est plus complexe mais il y a un lien. L'entreprise peut espérer que cet attrait du consommateur pour la marque grâce à cette bonne CJ serait favorable pour les résultats commerciaux de l'entreprise. On pourrait donc conclure qu'une bonne CJ stimule les ventes et donc les résultats commerciaux mais on ne peut pas dire qu'il existe un lien unique entre les deux, d'autres facteurs doivent rentrer en compte.

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

Comme je disais juste avant, un lien existe mais ce lien n'est pas unique. On ne peut simplement expliquer les mauvais résultats commerciaux d'une entreprise par une mauvaise customer journey. Ce lien est plus complexe et il mérite de plus amples analyses. Toutefois, on peut penser que dans un marché concurrentiel, une mauvaise CJ influencera négativement les résultats commerciaux car le consommateur ira chez le concurrent.

Annexe IV : Grille d'analyse et verbatim

	Gaël	Marie	Thibaut	Arnaud	Alexia
Présentation	« Je m'appelle Gaël Rabier je suis le cofondateur de la société Niboo et j'occupe la fonction de sales dans la société principalement »	« Je m'appelle Marie Van der Hasselt, je suis Head of Customer Success team chez Sortlist »	« Je m'appelle Thibaut Vanderhofstadt, je suis le co fondateur de Sortlist » « implanté en Europe, nous avons un bureau à Bruxelles, Paris, Munich, Rome, Rotterdam »	« j'ai créé Belwatech des boutiques de réparation de smartphone » « On est monté jusqu' à 11 boutiques aujourd'hui » « J'ai créé aussi une salle de jeu en réalité virtuelle et en 2019 de service Company, une société de consultance en transformation digitale »	« Directrice adjointe chez Delhaize, donc je travaille en magasin » « le boulot d'un adjoint est surtout le côté commercial du magasin »
Le consommateur et la customer journey	« La réactivité, garder les promesses qu'on tient » « Il a un rôle de feedback important parce que le client va identifier tous les points de dysfonctionnement » « Je pense que c'est utile » « tous les clients ne sont pas prêts à le faire, y'a des clients qui sont vraiment dans la	« il doit se sentir écouté, savoir aussi trouver rapidement ce qu'il recherche » « ce qui est important c'est de pouvoir laisser la possibilité aux clients de donner des feedback, des retours sur son expérience qu'elle soit positive ou négative » « le client n'a jamais été aussi roi que maintenant »	« Bien comprendre qui est son client » « créer une expérience satisfaction la plus réussie possible, trouver une solution qui s'adapte à chacun de ses clients » « tu dois arriver à avoir en fait une base de clients extrêmement satisfaits de ton service ou extrêmement prêts à t'aider à construire	« c'est vraiment important d'être tenu au courant » « faire un maximum de self-service » « Oui, il pourrait, nous on n'a jamais pris du temps donc jamais expérimenté » « des différents profils de clients pour comprendre alors leurs attentes et ce que eux sont prêts à faire »	« le client doit être mis en avant dès son entrée, dans mon cas, en magasin » « il doit pouvoir se relier à la marque » « Delhaize est très focus sur la question de la CJ » « la plupart de nos clients sont intégrés assez facilement d'un processus dans notre marketing »

	relation traditionnelle, qui ont un fournisseur, ne transmettent aucune information » « Un client qui revient et qui recommande »	« la co-création prend son sens. ��a permet aux clients de se sentir plus impliqués, plus intégrés et du coup plus engagés et qui vont plus facilement acheter uniquement cette marque-là»	des solutions pour leur problème à eux » « le client doit devenir l'extension de ton équipe » « il faut consolider cette relation avec ce client-là c'est bien »		« avec la carte de fidélité de Delhaize il nous aide à co-créer donc à créer son parcours client » « ses envies, nous offrirons la possibilité de lui proposer des promotions supplémentaires » « l'attirer un maximum vers ce qu'il achète et vers ce qu'il pourrait être intéressé d'acheter »
Les employés et la customer journey	« il doit mettre en application ce qu'on lui demande » « une vision commune entre l'entreprise et l'employé » « Mon rêve c'est que oui, mais je pense que tous les employés ne sont pas prêts » « C'est intéressant d'avoir leur point de vue et de ne pas juste avoir un point de vue dirigeants »	« plutôt de relayer, d'écouter les clients et faire le tri dans les informations » « on est tous au final intégré dans la culture, on est tous intégré dans la réflexion stratégique, on a d'ailleurs la possibilité de suggérer des nouvelles fonctionnalités »	« peu importe leur rôle et leur travail, que ce soit un développeur qui n'a pas spécialement d'interaction continue avec les clients, il doit toujours garder le client au centre de tout ce qu'on fait » « leur communiquer mais de manière transparente la direction de la boîte, arriver là déjà dans le recrutement, prendre des personnes qui sont déjà motivées,	« le rôle de l'employé, c'est tout, c'est de représenter l'entreprise, servir le client, c'est de respecter ses collègues, c'est faire en sorte que les choses se passent bien » « Au plus un employé se sent bien, au plus il y sera émancipé » « imaginer qu'on va faire des choses sans au minimum demander l'avis des personnes qui sont au contact des clients, si ça concerne	« Y'a toujours des employés moins motivés » « Le but étant que les employés deviennent ambassadeurs de la marque » « Oui les employés doivent être intégrés dans la stratégie » « ils sont sur le terrain, ce sont eux qui ont les retours des consommateurs »

			passionnées par ce que l'entreprise fait » « ils ont cette liberté de pouvoir partager leur point de vue, ils peuvent essayer, s'ils se plantent c'est pas grave mais il ne faut pas leur permettre de pouvoir juste s'exprimer et se sentir dans un bon environnement » « une partie de l'équipe qui n'était pas au courant des clients ... ils sont dans une sorte de réalité fausse »	les clients, c'est un peu utopique » « j'aurais peut-être dû les consulter, c'est peut-être malin » « je pense que ça peut valoir la peine d'avoir une vision vraiment long termiste et de partager une vision plus courte voire plus accessible aux équipes »	
La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey	« Prédire non ! » « on peut s'en rapprocher un petit peu statistiquement mais ça sera jamais très précis » « une fois qu'on a vu tout ce qui s'est passé et on peut prédire le comportement futur » « oui moi je le vois plutôt comme ça, ça me permet de repérer	« des tendances qui peuvent s'observer, qui peuvent du coup être utilisées pour prédire un comportement » « il est important de pouvoir surtout s'adapter rapidement, si c'est finalement le comportement prévu ou qu'on avait prédit qui n'a eu pas lieu »	« l'humain est un être bizarrement unique mais à la fois tellement moutonnier et qui a des comportements très fins qui se remarquent en fait de manière très générale partout » « c'est important en fait de faire passer ce message pour voir si ça a du sens, ça permet	« parfois c'est possible avec assez de données » « c'est surtout une question de volume de données je pense et pour le reste y'a moyen de prédire pas mal » « C'est déjà fait : il y a pas longtemps une américaine a appris qu'elle était enceinte, c'est Walmart qui lui a	« les faits passés montreront logiquement aussi les besoins futurs » « CJ peut prédire son comportement » « un plan commercial en place chaque semaine pour influencer les consommateurs à acheter »

	des choses négatives, des choses positives, pas toujours » « Si on avait la chance de pouvoir parler à d'anciens partenaires avec qui ça s'est bien passé, avec qui ça s'est mal passé, ce serait sans doute bien mais ça, ce n'est pas toujours très accessible »	« il y a quand même des c'est un modèle qui peut être appliqué dans beaucoup de cas en tout cas »	aussi de prédire comment ça va se passer » « La CJ c'est une expérience qui va amener en fait le client à comprendre qu'il a des challenges, des problèmes qu'on peut résoudre » « tu peux voir des patterns au niveau de tes data » « data expérience, la documentation, évidemment hyper importante quand on fait des tests, garder une trace historique »	appris simplement sur de l'évolution de ses achats. Ils ont commencé à lui proposer des trucs pour les enfants alors qu'elle n'avait pas encore fait de test de grossesse ni rien. Donc sur base de ses dernières envies et achats, Walmart a compris qu'elle devait être enceinte. C'est fou quand même.» « c'est plus de la déontologie que de ne pas vouloir faire peur à ton client » « la prédiction, ça sera toujours des data qui viennent d'ailleurs mais ça reste des data »	« ce qui est facilement prédictible, ce sont plus ses achats habituels, donc on peut comprendre les suivants sur base des anciens tickets »
La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux	« le client s'est dit que c'était facile d'acheter chez ce fournisseur » « il a appris quelque chose pendant la CJ au moment où ici il est au maximum de ses expectations » « Quand la CJ se passe bien, c'est un projet qui	« bonne CJ va être celle qui au final va permettre à l'employé ou en tout cas à la société d'arriver à faire passer le client par les différentes étapes mais de manière fluide sans que le client se sente forcé »	« Une bonne CJ c'est avant tout un bon ciblage » « c'est arriver à créer ce sentiment de simplicité, d'arriver à transformer peut être un achat compulsif en un achat non compulsif »	« c'est difficile d'établir le lien parce que t'as tellement d'effets » « on ne va pas aller dire que les chiffres sont devenus mauvais parce que la CJ est mauvaise » « la CJ, elle joue sur l'expérience et la	« une bonne CJ est tout simplement lorsqu'on arrive à fidéliser le client, à créer un lien avec celui-ci, un lien long terme » « oui une bonne customer journey impactera le chiffre du magasin »

	se passe bien, les résultats seront bons » « Mauvaise expérience client, c'est quelqu'un dont on ne rencontre pas les expectations » « si on met longtemps à réagir, on perd le client, si on fait mal l'estimation, on perd le client, si on n'a pas l'air compétent, on perd le client » « CJ mauvaise = quasiment à chaque fois des résultats commerciaux négatifs, par contre les résultats commerciaux négatifs ne sont pas entièrement attribuables à la CJ »	« ça dépend de nouveau de chaque entreprise ou de chaque produit, il y a des produits qu'ils vont être amenés acheter une fois » « l'entreprise doit établir ses objectifs commerciaux en fonction de sa customer journey » « Une CJ qui est identique pour tous les types de personnes ne va pas fonctionner et va arriver à de mauvais résultats commerciaux »	« si c'est sur un marché extrêmement concurrentiel, t'as intérêt aussi avoir un minimum de customer success » « ce n'est pas corrélé en un pour un, il y a plusieurs paramètres qui jouent dont la concurrence » « La mauvaise CJ, c'est quand tu achètes un produit qui ne te convient pas, tu te sens extorqué » « un Mauvaise CJ c'est aussi pas d'écoute, pas de supports » « le client qui est fidèle, il ne sera plus fidèle et donc ça coûte beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client » « on n'a pas réussi à créer encore ce système, ce cercle vertueux où en fait les gens restent chez nous vraiment »	satisfaction de ton client directement et indirectement, c'est la satisfaction de ton client et son expérience qui vont les inciter à revenir et qui vont enclencher les différents mécanismes, donc pour moi il y a un lien qui est à peu près en lien direct » « t'auras peut être un décalage de 3 mois ou de 6 mois entre le moment où t'as mis en place tout pour améliorer ta CJ et le moment où tes ventes vont vraiment prendre » « je donnais l'exemple avec la confirmation d'envoi et d'achat, au final c'est un exemple bateau parce que le consommateur s'attend à ça aujourd'hui » « une mauvaise CJ, c'est déjà une absence de communication de	« une mauvaise CJ serait de faire passer de mauvaises valeurs au client, des valeurs qui ne sont pas adéquates avec l'entreprise »
--	---	---	--	--	---

				l'entreprise vers le client » « tu vas plus facilement perdre de l'argent avec une mauvaise customer Journey qu'en gagner avec une bonne CJ »	
--	--	--	--	--	--

Annexe V : Retranscriptions

Guide entretien Gael

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

« Je m'appelle Gaël Rabier, je suis le cofondateur de la société Niboo et j'occupe la fonction de sales dans la société principalement. Maintenant je suis rejoint par 2 autres personnes Loïc et Vincent. »

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

« Alors selon moi une customer journey est comme le nom français l'indique, le parcours client. Celui-ci se compose des interactions entre la société et le consommateur »

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans une CJ ?

« La réactivité, garder les promesses qu'on tient : si on me dit dans 2 semaines vous recevrez une offre, il faut que ça arrive dans les 2 semaines. La réactivité principalement par rapport au premier contact : si un client en lead plutôt envoie 3 demandes d'offres, 3 demandes rencontres à 3 partenaires, le premier qui répond a déjà beaucoup plus de chance. Rien que ça et si on répond après une semaine, c'est déjà quasiment mort. Vraiment le professionnalisme dans toute cette relation-là, dans la relation de départ, ça va cadrer énormément de choses et puis bon évidemment la compétence fonctionnelle et technique, il faut montrer qu'on sait ce qu'on fait mais j'ai l'impression si je dois choisir, je crois que la réactivité, le professionnalisme, le cadre qu'on va mettre est presque un tout petit peu plus important que la compétence. »

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

« Il a un rôle de feedback important parce que le client va identifier tous les points de dysfonctionnement qui concernent le monde extérieur à l'entreprise, il va les repérer et si la relation se passe bien, il va nous le faire remarquer. Il nous aide à porter les choses que nous, on ne voit pas je pense et il va aussi nous aider à repérer des choses dans le marché, aussi il va nous parler de ce que nous fait la concurrence, il va nous parler de ce dont il a besoin et nous parler des tendances dans son métier, peut être donc nous aider à nous améliorer de manière générale, je pense. »

Q3 : Pourrait-il co-crée son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise?

« Je pense que c'est utile, mais je pense que tous les clients ne sont pas prêts à le faire, y'a des clients qui sont vraiment dans la relation traditionnelle, qui ont un fournisseur, ne transmettent aucune information, ils attendent que tout vienne de nous et nous teste par rapport à nos réponses, ceux-là n'ont aucune envie de participer à ça. Par contre, les clients avec qui on s'entend bien, pourquoi pas, mais je pense une fois qu'ils sont devenus clients, je ne sais pas si tant qu'ils sont encore au stade de prospects ils en seraient capables, parce qu'ils sont encore dans « ouais » donc ils n'ont pas encore décidé de bosser avec nous non. Pourquoi pas, je ne sais pas comment, ça peut être intéressant en tout cas parce qu'il sera même plus à même de dire comment est-ce qu'ils auraient voulu être traités. »

Q4 : Complétez : Un client bien intégré dans sa CJ est ... « Un client qui revient et qui recommande »

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... « Meilleures ventes d'abord, et une équipe de mon côté qui est satisfaite »

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Mon rêve c'est que oui, mais je pense que tous les employés ne sont pas prêts à ça, parce que je pense que tout le monde n'a pas envie de participer à la réflexion stratégique, parce qu'il y en a qui aime bien juste se laisser porter et qui ont vraiment cette position d'employés, ils ne veulent pas aller plus loin et ils aiment bien se laisser emporter de la manière dont ça fonctionne et ça s'arrête là. Puis après, dans ceux qui veulent, y a ceux qui sont encore un petit peu trop junior par rapport au métier et par rapport à leur carrière professionnelle tout court, qui n'ont pas encore vu assez de clients. Puis après, il y'a le reste mais ça enlève déjà une bonne partie des employés. Et ceux-là, ça sera avec plaisir. C'est intéressant d'avoir leur point de vue et de ne pas juste avoir un point de vue dirigeant. Donc ça sera un peu sur base volontaire mais avec des filtres en fonction des employés. »

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

« D'abord il faut qu'il y ait un bon match au niveau des valeurs humaines, un match partiel au niveau de la personnalité parce qu'on a tous des personnalités différentes mais voilà si ce sont des personnalités complètement opposées avec tout le reste de l'équipe, c'est plus compliqué. Il faut qu'ils aiment notre métier, en tout cas pour ceux qui sont en contact direct avec notre métier, celui qui fait de la compta, il n'aime pas notre métier, ça change pas, et puis après au long terme il faut qu'on les accompagne dans leur apprentissage, dans leur croissance, dans leur métier, dans leur évolution, pour qu'il reste, je pense. Donc spécifiquement pour la customer journey, je dirais que le plus important est une vision commune entre l'entreprise et l'employé »

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés « Absolument »

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

« Prédire non ! Après à l'expérience, on remarque que certaines personnes vont plus souvent nous emmener dans une direction que d'autres et après donc je pense, que chaque individu peut avoir des moments pression, que ça va se clore, on peut avoir des surprises où tout peut se passer, on peut s'en rapprocher un petit peu statistiquement mais ça restera jamais très précis »

Q10 : Est-ce que la CJ serait fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

« Une fois que l'expérience client est terminée pourquoi pas, une fois qu'on a vu tout ce qui s'est passé, on peut prédire le comportement futur une fois qu'il a signé ou oui OK ! J'ai mené une CJ jusqu'au bout, le client signe et ça me permet de prédire ce qui va se passer ainsi du projet. Partiellement on sait qu'il y a certaines choses qui, si elles se passent dans la CJ, ce sont des Red flags, c'est plutôt ça, on a des comportements ou si on les voit arriver, on sait que c'est un projet qui va mal se passer. Donc quelqu'un qui va pousser absolument au forfait financier, c'est dangereux, quelqu'un qui va négocier un scope dès le départ plutôt que de vouloir le réduire et le phaser mais qui va vouloir blinder le scope pour avoir le tarif minimum et qui va négocier des estimations alors qu'une estimation ça ne se négocie pas, c'est factuel. Dans ces cas-là, on sait que ça va être compliqué. Sinon simplement les gens qui ont un comportement agressif pendant cette journée, on sait qu'ils vont rester agressifs pendant la suite du projet, ça va être pire après, mais du coup ça te permettrait plus de déduire des comportements entre guillemets qui seraient négatifs pour l'entreprise. Oui moi je le vois plutôt comme ça, ça me permet de repérer des choses négatives, des choses positives, pas toujours, donc je devrais réfléchir mais pour l'instant là, c'est plus pour repérer les clients qu'il faut abandonner vite fait avant d'arriver sur un problème »

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

« Y'a une chose qu'on fait, c'est qu'on présente ce qu'on appelle un memento, c'est un document sur lequel on résume les points cruciaux de notre gouvernance, on va rappeler qu'on facture la timesheet, on va rappeler que les estimations ne sont que des estimations, on va rappeler quelles sont les choses qu'on ne peut jamais estimer sur lesquelles on ne prend pas de responsabilité et cetera. Au moment où on lit ça et on fait signer le client sur ce document-là, potentiellement on évite une balle parce que tout à coup le client se rend compte de choses qu'on l'oblige à regarder en face, des choses qu'il n'a pas voulu écouter pendant la séance journée et là on reparle des choses ça c'est un. Si on avait la chance de pouvoir parler à d'anciens partenaires avec qui ça s'est bien passé, avec qui ça s'est mal passé, ce serait sans doute bien mais ça ce n'est pas toujours très accessible. Je pense c'est vraiment lié à son comportement face-à-face contre des choses peut être mais de nouveau c'est un peu pour prédire du coup les malheurs entre guillemets. Ce sont des choses qui pourraient nous permettre de repérer si un projet se passe bien, repérer l'ouverture d'un client par rapport à ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien chez lui : un client qui dans la CJ nous aura déjà dit que parfois il s'était trompé, que parfois il commet des erreurs, que parfois c'est pas parfait chez lui, on sait que c'est un projet qui va mieux se passer parce que c'est une

preuve d'ouverture, que c'est quelqu'un qui va travailler en partenariat et pas juste un client fournisseur !»

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

« Je n'en sais rien, probablement j'imagine, c'est l'objectif d'une certaine CJ »

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Oui, je définis une bonne CJ comme celle qui tient compte des attentes du client, celle qui se veut customer centric et dont l'entreprise utilise ses ressources de manière optimale pour améliorer continuellement la CJ. Une bonne CJ doit donc valoriser le client tout au long de son parcours. Une bonne CJ, c'est celle où à la fin de la journée, le client s'est dit que c'était facile d'acheter chez ce fournisseur-là, qu'il a appris quelque chose pendant la CJ qui au moment où ici il est au maximum de ses attentes, il s'est dit ça va être dingue ça va super bien se passer mais quand même temps, + il est déjà conscient du boulot qu'il va devoir fournir de son côté, qu'il est conscient que le travail n'est pas juste côté fournisseur, qu'il va devoir y mettre du sien de nouveau, qu'il va devoir y mettre les ressources pour que ça se passe bien, quelque chose qui va se faire main dans la main, mais il est en mode hyper positif, ça et ça s'est passé dans un temps correct, ça peut mettre longtemps s'il y avait des choses à rassembler et cetera, mais c'est pas quelque chose qui a traîné, y'a pas eu l'impression des 2 côtés qu'il a fallu pousser, tirer pour ça. Donc quand la CJ se passe bien, c'est un projet qui se passe bien, les résultats seront bons. Ça va un peu offset dans une direction ou dans l'autre dès le début. Chez une CJ qui se passe, ça ne devient pas un client. Si on a relevé des Red flags pendant que la CJ ça va se réaliser, on saura assez vite si ça va prendre ou pas. »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Je dirais, d'abord que selon moi une mauvaise CJ, c'est quelqu'un dont on ne rencontre pas les attentes peu importe le moment, il a mis une barre quelque part dans sa tête et on l'atteint pas du tout, ça c'est une mauvaise expérience client. Si on s'attendait à quelque chose difficile, que c'est difficile, c'est pas un souci, si on s'attendait à ce que ce soit génial et que c'est pas génial, c'est pas bon, c'est vraiment juste ça, c'est par rapport à ses attentes. Donc si on met longtemps à réagir, on perd le client, si on fait mal l'estimation, on perd le client, si on n'a pas l'air compétent, on perd le client. Si on parle du résultat commercial, oui, le lien est énorme parce que l'aboutissement de leur journée, c'est la vente. Du coup, une CJ mauvaise est quasiment à chaque fois des résultats commerciaux négatifs, par contre les résultats commerciaux négatifs ne sont pas entièrement attribuables à la CJ, ça peut être dû à autre chose, on peut avoir un parcours commercial génial et puis boum le covid, ils peuvent avoir un parcours génial et puis en fait la personne en face n'est pas décideur ou il rencontre quelqu'un d'autre encore plus génial que nous, aussi voilà dans un sens. »

Guide entretien Marie

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

« Oui bien sûr, je m'appelle Marie Van der hasselt, je suis Head of Customer Success team chez sortlist, j'ai rejoint l'équipe sortlist depuis 5 ans et donc mon rôle en tant Head of Customer Success team est donc de gérer une équipe de 15 personnes. Sorlist, c'est une plateforme qui met en relation les entreprises donc les marques, les annonceurs d'un côté et les agences de communication marketing, publicité de l'autre. Donc notre équipe s'occupe de la partie annonceurs pour des entreprises qui en ont besoin et donc voilà je gère une équipe de plusieurs personnes dans plusieurs pays et plusieurs langues. Donc voilà mon rôle. »

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

« La définition de la CJ, il y a plein de modèles différents qui existent. En général, voilà différentes étapes entre le besoin du client qui existe déjà ou qui se crée auprès du client et puis le choix de tel ou tel produit jusqu'à l'achat puis comme je disais la fidélisation et le fait de devenir éventuellement ambassadeur ou en tout cas de racheter et puis d'en parler autour de soi, de faire la promotion en quelque sorte de ce produit. »

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans une CJ ?

« De manière générale, je pense que la chose la plus importante est pour le client, il doit se sentir écouté, savoir aussi trouver rapidement ce qu'il recherche, ne pas devoir cliquer dans tous les sens ou aller sur 15 pages différentes avant de trouver ce dont il a besoin, être éclairé, informé, voilà »

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

« Je pense qu'il peut avoir un rôle, en tout cas ce qui est important c'est de pouvoir laisser la possibilité aux clients de donner des feedbacks, des retours sur son expérience qu'elle soit positive ou négative. Ça peut être public ou pas mais en tout cas, je pense qu'il est important de laisser cette place au client de donner des retours, plus encore pour une jeune entreprise peut être qui est encore en construction et qui cherche toujours à s'améliorer. Montrer au client qu'on l'écoute et qu'en tout cas, on a l'entendu. »

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise ?

« Euh je pense, ça dépend, c'est difficile de dire oui ou non, ça dépend fort du produit si c'est une marketplace ou si c'est un e-commerce. Ça dépend un petit peu du type de produit ou de service qui est fourni. Je pense que le client prend de toute façon une place de plus en plus importante, le client n'a jamais été aussi roi que maintenant. Je pense que récemment oui, le processus de cocréation peut se faire. Moi je vois beaucoup de marques qui le font : aussi par exemple, de jeunes marques qui sont très actifs sur les réseaux sociaux, sur Instagram. Je pense à plusieurs marques qui vont co-crée, c'est peut-être un grand mot mais en tout cas qui vont impliquer leur client, dire voilà je ne sais pas si on va lancer un nouveau produit. Je pense à une marque par exemple de cosmétiques qui va dire « est-ce que vous voulez plutôt ce parfum là ou un autre », c'est là que la co-création prend son sens. Ça permet aux clients de se sentir plus impliqués, plus intégrés et du coup plus engagés, qui vont plus facilement acheter uniquement cette marque-là. »

Q4 : Complétez : Un client intégré dans sa CJ est ... « un client qui exprime sa satisfaction publiquement »

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... « réitérer l'expérience »

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Oui bien sûr surtout qu'après les employés c'est peut-être large ça dépend, quels employés, euh de nouveau si je reprends l'exemple de sortlist on est tous finalement intégré dans la culture, on est tous intégré dans la réflexion stratégique, on a d'ailleurs la possibilité de suggérer des nouvelles fonctionnalités, de voter pour les fonctionnalités qui sont les plus demandées. Donc oui je pense que ça va être aussi bien l'équipe marketing par exemple qui va être au début du funnel, au début de la customer journey qui va aller essayer de chercher de nouveaux contacts que nous qui sommes en contact avec les clients existants, donc oui on va être tous intégré »

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

« Prenons l'exemple de de sortlist, nous on a une partie de l'équipe qui est dédiée essentiellement avec mon support à la CJ. On essaie de faire en sorte qu'on donne une réponse la plus rapide possible, comme ça on est le plus disponible pour les clients, donc les employés sont à l'écoute et en contact avec les clients à tout moment et puis comme je le disais de relayer les informations, les retours pour justement pouvoir améliorer cette CJ. Ils ne sont pas vraiment intégrés étant donné qu'ils relayent l'information ».

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

« c'est essentiel pour la cohésion de l'équipe, c'est ce que sortlist s'efforce de faire »

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

« Euh je pense qu'il y a des tendances qui peuvent s'observer, qui peuvent du coup être utilisées pour prédire un comportement. Maintenant, ça reste des hypothèses. Je pense qu'il est important de pouvoir surtout s'adapter rapidement : si c'est finalement le comportement prévu ou qu'on avait prédit n'a pas lieu, il est important de s'adapter aux attentes du client ».

Q10 : Est-ce que la CJ serait fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

« Oui je pense qu'il y a des patterns en tout cas, des différentes étapes dans la CJ qui se retrouvent dans tous les cas, il y a plein de modèles qui existent mais il y a quand même certaines étapes par lequel chaque consommateur, chaque client doit passer et on va passer que ce soit passer par le stade de connaissance, être conscient que la marque existe, enfin le premier achat puis la rétention, la fidélisation, je pense qu'il y a quand même un modèle qui peut être appliqué dans beaucoup de cas, en tout cas »

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

« On peut faire des études de marché, des tests sur des échantillons, ça dépend des produits »

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

« oui à priori, c'est leur but »

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Je suis d'accord, je pense qu'une bonne CJ va être celle qui au final va permettre à l'employé ou en tout cas à la société d'arriver à faire passer le client par les différentes étapes mais de manière fluide sans que le client se sente forcé ou ait l'impression en tout cas que c'est lui qui fasse le choix de retourner, acheter le produit ou d'en parler à ses proches, même si au final c'est aussi grâce au travail peut-être de l'entreprise et des employés qui a été fait en amont pour gérer ce comportement. Donc pour le lien entre les deux, ça dépend de nouveau de chaque entreprise ou de chaque produit, il y a des produits qu'ils vont être amenés à acheter une fois : une voiture ou une maison, c'est différent du coup on ne va pas insister sur la rétention. A l'inverse, il y a d'autres produits où voilà l'entreprise a besoin de rester top of mind pour qu'à chaque fois, le client pense à tel ou tel produit, que ce soit uniquement celui-là, qu'il achète uniquement vers cette entreprise-là. Après je pense que chaque entreprise doit définir ses objectifs et ses objectifs commerciaux surtout de vente, en fonction du produit qui vend, donc est-ce que c'est quelque chose de récurrent, est-ce que c'est une forme d'abonnement, ou est-ce que c'est une forme de panier moyen, est-ce que c'est la fréquence à laquelle la personne, le client revient ou est-ce que c'est les faits de réseau mais en tout cas, l'entreprise doit établir ses objectifs commerciaux en fonction de sa customer journey. »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Une mauvaise CJ peut être une qui commence peut-être trop tard ou en tout cas où l'entreprise où le service client ou les employés interviennent trop tard dans le funnel. Une mauvaise CJ saute certaines étapes ou se limite uniquement à la prise de conscience, la connaissance, la visibilité et puis l'achat sans prise de conscience de la suite. Par exemple, si elle ne s'adapte pas au type de personnes ou à la cible, je pense qu'une même entreprise ou un même produit peut avoir plusieurs styles, plusieurs prospects ou clients potentiels et du coup il faut pouvoir aussi s'y habituer. Une CJ qui est identique pour tous les types de personnes ne va pas fonctionner et donc arriver à de mauvais résultats commerciaux. Du coup oui, il peut y avoir un lien si justement ce focus n'est pas assez ? par exemple, je prends l'exemple de sortlist : si on ne se focuse pas assez sur la rétention comme on a une formule d'abonnement justement où le but est qu'en fait nos clients qui sont en fait des agences, nous payent de manière récurrente et donc n'arrêtent pas leur abonnement mais continuent le renouvellement, je pense que si on ne se focuse pas assez sur ça et si on met toute l'énergie, tous nos investissements sur l'acquisition et qu'on délaisse la partie rétention, ça ne permet pas d'avoir des résultats favorables. »

Guide entretien Thibaut

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

« Bonjour moi je m'appelle Thibaut Vanderhofstadt, je suis le co fondateur de sortlist, c'est quoi ? c'est une entreprise de mise en relation entre entreprises qui désirent innover, se développer, se digitaliser et les prestataires de services dans divers domaines dont la création de site internet, ..., implanté en Europe, nous avons un bureau à Bruxelles, Paris, Munich, Rome, Rotterdam. En phase d'expansion, 100 employés en entreprises, notre mission est de prestations intellectuelles au niveau mondial pour aider un maximum d'entreprises à se développer et soutenir l'économie. »

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

« La CJ, c'est le parcours client, c'est l'ensemble des étapes réelles ou potentielles par lesquelles passe un client tout au long de sa relation avec une organisation ou marque. Il peut prendre la forme d'un parcours visuel mais c'est aussi la réflexion stratégique. L'objectif principal est de répondre au maximum aux attentes du client. »

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans une CJ ?

« D'abord bien comprendre qui est son client. Tous ces paramètres sont pris en compte d'une personne à l'autre pour arriver à créer une expérience satisfaction la plus réussie possible, trouver une solution qui s'adapte à chacun de ses clients. Le client doit être bien cerné pour répondre à ses attentes et qu'il puisse en parler autour de lui. Le canevas comme exemple pour définir en fait ce parcours client avant de le faire, donc avant de jumper dans les solutions, ça va partir un peu de la vision macro et dire en fait c'est quoi mes clients, qu'est-ce qu'il doit vraiment accomplir, comment est-ce que je pourrais les aider et après, elle sera à l'écoute. »

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

« Alors je dirais d'une certaine manière oui, euh je pense que nous, on ne le fait pas encore assez mais idéalement en fait c'est vrai que si tu veux arriver à créer cette expérience ultime client tu dois arriver à avoir en fait une base de clients extrêmement satisfaits de ton service ou extrêmement prêts à t'aider, à construire des solutions pour leur problème à eux et donc nous ce qu'on utilise, c'est des centaines d'informations clients qu'on analyse tous les jours. On a aussi des beta user qui nous aide à challenger les produits qu'on développe avec sortlist. Donc si tu veux construire quelque chose de complet et qui fit parfaitement aux besoins, le

client doit devenir l'extension de ton équipe tout en respectant ainsi son temps, il ne faut pas non plus imaginer que c'est un employé, ça reste un client maintenant, un client qui est engagé, qui partage et propose des solutions, des adaptations, c'est génial évidemment et il faut consolider cette relation avec ce client-là »

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise?

cf ci-dessus, il y a répondu

Q4 : Complétez : Un client intégré dans sa CJ est ...« un client heureux »

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... « une entreprise qui fonctionne bien »

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Le rôle d'employé est de résoudre des problèmes que des clients ont et de les aider à réussir face à leur challenge donc en fait l'équipe des employés sont d'une certaine manière dédiée à s'associer au succès des clients peu importe leur rôle et leur travail que ce soit un développeur qui n'a pas spécialement d'interaction continue avec les clients, on doit toujours garder le client au centre de tout ce qu'on fait. Ce serait l'idéal qu'il soit intégré dans les réflexions stratégiques et ça c'est un truc je me suis rendu compte durant le covid, c'est qu'il y avait toute une partie de l'équipe qui n'était pas au courant des clients, c'est encore un challenge aujourd'hui notre équipe de développement, ils sont dans une sorte de réalité fausse quoi qu'ils aient l'impression qu'ils communiquent. On n'a pas encore la solution, on y réfléchit avec notre site, c'est clair que c'est un des challenges et comment en fait l'équipe de Marie est en contact continu avec les clients mais non ils n'ont pas les connaissances techniques ou même la compréhension de ce qu'il faut mettre en place au niveau technique au niveau du business model pour profiter de cette interaction client et de l'autre côté t'as des gens qui ont ces compétences mais qui n'ont pas d'interaction avec les clients et qui derrière en fait n'arrive pas à faire le lien entre les feedback, le questionnaire à succès Steam. Ça c'est je pense le plus gros problème qu'on a pour l'instant nous de notre côté et donc c'est clair que si on arrivait à le faire, après la théorie c'est beau, mais arriver à le faire de manière réelle c'est pas aussi simple que ça OK mais donc pour toi il y a pour le moment un mismatch au final entre toutes les infos : elles arrivent pas se croiser correctement ouais et puis je pense qu'il est aussi enfin c'est quand tu commences à grandir en tant qu'entreprise et puis le fait qu'on a une sorte de méga plateforme qui est un maximum de boîte c'était pas non plus simple parce qu'on a envie d'aider. Tout le monde sait que on n'a pas un seul client idéal. Tu essaies de te défendre et donc t'as des solutions en fait qui résolvent des problèmes de certains types de clients mais qui ne sont pas spécialement le même type de client et donc en fait t'as pas la solution ultime pour un type de client donc ça c'est un problème qu'on a notre côté, ce qui fait que c'est plus compliqué évidemment d'arriver à faire une CJ. Si le fondateur ou les dirigeants cachent le fait que l'entreprise est en difficulté, les employés ne vont pas spécialement réagir pour essayer d'améliorer les choses pour la société. »

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans le processus stratégique de la CJ ?

« Avant tout en fait, une entreprise c'est quoi : c'est un groupement de personnes avec un objectif commun qui défendent des valeurs communes pour atteindre une mission/vision, donc ils sont intimement convaincus au fond d'eux que c'est cela qui aura de l'impact. Donc je dirais que la meilleure manière d'intégrer des gens dans l'équipe, c'est d'arriver à ce que tous ces éléments s'activent chez les personnes qui rejoignent l'équipe, c'est une aventure humaine avant tout et donc arriver à créer le lien avec d'autres humains, ça va via j'aime y a pas mal de choses c'est le fait de pouvoir les responsabiliser, leur communiquer mais de manière transparente la direction de la boîte, arriver là déjà dans le recrutement, prendre des personnes qui sont déjà motivées, passionnées par ce que l'entreprise fait, parce que ça commence déjà là si un mismatch au niveau culturel, au niveau de la mission vision de base, ça ne sert à rien de prendre une personne en équipe qui peut potentiellement créer des problèmes par la suite, on a vu dans le passé ces problèmes d'intégration de certaines personnes qui marchaient pas au niveau culturel, qui marchaient pas par rapport à la direction pour la boîte, qu'on avait recruté juste pour les compétences skills parce qu'ils savaient faire quelque chose. Donc je dirais : ça commence du recrutement, s'assurer que le recrutement match au niveau des valeurs culturelles visant à comprendre et puis mettre en place toute une infrastructure, un système pour faire grandir chaque employé dans leur carrière, qui puisse se développer, s'émanciper par rapport à leurs envies tout en étant au service des clients et en permettant à l'entreprise de grandir. Donc c'est une équation pas évidente mais c'est arrivé qu'on fait goupiller tout ça ensemble et puis évidemment créer ce sentiment d'appartenance, comment est-ce qu'on crée un sentiment d'appartenance ? c'est plein d'éléments : pouvoir rencontrer les équipes, partager des activités avec les équipes autres que juste le travail, on se rend compte de l'impact que son travail a sur la vie d'autres clients et comment est-ce qu'on transforme en fait l'économie. C'est un peu d'exemples concrets, tout ça fait que les gens peuvent accaparer une mission et prendre cette mission pour eux et une fois que la mission s'éclaire, que tout le monde est aligné sur cette mission, tu peux créer une équipe forte puissante et alors aussi dans la difficulté s'il y avait un esprit d'équipe fort, on voit souvent que ça crée encore plus d'intégration et de collaboration et donc oui c'est un peu tout ça. C'est la même chose par rapport au mouvement scout. La seule différence, ce sont les aspects monétaire et financier, sinon c'est l'idée est très similaire pour créer ce sentiment d'appartenance, ça va créer des codes identitaires uniques. Puis le moment où ils ont cette liberté de pouvoir partager leur point de vue, ils peuvent essayer, s'ils se plantent c'est pas grave mais il faut pas leur permettre de pouvoir juste s'exprimer et se sentir dans un bon environnement, c'est fou ils vont pouvoir vraiment innover travailler pour le client avec le client »

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

« Oui c'est la base en fait pour que les gens puissent être autonomes et à la fois alignés, si tu ne communique pas de manière transparente sur les informations, sur l'impact de leur travail, sur le business, sur les clients et cetera, c'est impossible qu'ils comprennent leur travail ou qu'est-ce qu'ils peuvent mettre en place ? Je pense que c'est la base en fait et même si personne, la société est en difficulté. »

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

« Oui l'humain est un être bizarrement unique mais à la fois tellement moutonnier et qui a des comportements très fins qui se remarquent en fait de manière très générale partout, donc il y a d'une certaine manière, l'être humain, les consommateurs, c'est sur base d'un tel type d'attribut que tous ces gars-là vont réagir à ces filaments, un peu de la même manière s'ils se retrouvent face à une communication de cette manière-là. Et comment est-ce qu'on peut faire le lien : je pense que la première étape c'est l'expérience en fait, c'est pas une science exacte mais typiquement on peut le prédire de manière un peu plus exacte avant de lancer par exemple une campagne marketing ou avant de lancer une grosse communication, c'est tester le message déjà avec les équipes en interne voir comment les gens réagissent, s'il y a 2-3 personnes qui réagissent tous de la même manière c'est déjà un gros signal et que potentiellement le client réagit. Ils n'ont pas peur du feedback, y'a pas une intention de nuire, c'est important en fait de faire passer ce message pour voir si ça a du sens, ça permet aussi de prédire comment ça va se passer, peut-être une audience plus large pour réagir : c'est pour ça qu'il serait souvent dit si t'avais 5 interview finalement t'as déjà résolu 89% des problèmes potentiels qui pourraient arriver, donc en fait il suffit de faire 5 interviews pour rapidement savoir si ça va partir dans les aspects positif ou négatif. Et alors après, il y a la prédiction, comment est le marché à venir, t'as répondu »

Q10 : Est-ce que la CJ serait fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

« La CJ c'est une expérience qui va amener en fait le client à comprendre qu'il a des challenges qu'on peut résoudre c'est eux et donc en effet pour arriver à aller leur faire comprendre qu'il a des pains qu'on sait résoudre il faut tester des messages et se mettre la méthodologie agile. Donc en effet avant de lancer une nouvelle CJ ou avant de lancer une nouvelle campagne peu importe l'expérience que je vais tester, il faut d'abord une communication claire pour voir si les équipes comprennent l'indication, avec vérification des quelques beta users qui ont fait ça et puis après progressivement avec un maximum de clients. Et ça ne se fait pas de manière non préparée »

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

« Qualitativement sur le petit échantillon mais c'est sûr que tu peux voir des patterns au niveau de tes data, c'est sûr que si tu t'enregistres tous les tests précédents, je parlais de l'expérience parce qu'en fait l'expérience c'est quoi, c'est qu'on a déjà testé des choses qui peuvent se revoir dans les data. Les data c'est une source qui permet de regarder l'historique sur des expériences passées que peut être toi tu n'as pas fait mais que d'autres ont fait. Il y a plus de data à partager sur comment ça s'est passé concrètement, on peut voir des patterns dans les data peuvent poser des questions. C'est un comportement d'utilisateur qui change complètement, c'est important de pouvoir comprendre tous ces tests, tous ces éléments pour pouvoir être sûr que dans le futur ceux qui seront là, si maintenant les personnes qui étaient là ne sont plus là, il faut qu'elles puissent comprendre ce qui s'est passé dans le passé. Et puis après ce sont évidemment les sages, ceux qui sont déjà là à ce moment-là qui peuvent partager exactement la réaction du marché des clients et cetera par rapport à la proposition

de valeur. Alors ouais les data expérience, la documentation est évidemment hyper importante quand on fait des tests, important de garder une trace historique et puis après les interviews quali, je pense, que c'est le plus qualitatif parce qu'en fait, je crois que c'est vraiment le plus important, il faut arriver à rester neutre dans la manière dont on fait les questions et pas diriger la personne vers la solution qu'on veut atteindre, vous arrivez à rester avec un esprit critique ouvert quand on fait ce genre quali mais c'est pour moi le truc le plus important, les data c'est important mais moins que le fait de passer du temps à parler avec les clients. Dans les data, t'auras pas tous les ans toutes les infos, donc tu as des choses qui te permettent de faire le bilan mais tu ne sais pas tout enregistrer, c'est impossible comme le comportement physique, la manière d'être que tu ne peux pas analyser »

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

« Oui, l'entreprise enfin comme j'expliquais, c'est quoi : le rôle d'un commercial finalement, l'entreprise va fonctionner comme un commercial, elle va aller triguer des problèmes que les gens ont parfois : il faut absolument que j'achète un boulon pour une machine et je sais que je dois absolument acheter des boulons, là typiquement les boîtes industrielles ne doivent pas faire beaucoup de marketing dans ce cas, elles n'ont rien à faire parce qu'elles savent que le client à son pain et il n'a pas le choix. En revanche quand on va aller dans des produits ou des services : est-ce que tu achèterais plutôt une danette de Danone ou plutôt un yaourt grec ou un autre bazar, ça va dépendre un peu de comment est-ce que toi t'as perçu le fait d'acheter plutôt ce produit là au lieu d'un autre. Finalement le produit ça reste du yaourt dans les 2 cas, tout le monde a besoin de bouffer, tu pourrais très bien avoir un yaourt nature, pas de marque et tout ça ferait l'affaire, tu pourrais manger, c'est de la nourriture tu manges mais comme il y a tellement d'éléments à prendre en compte dans notre économie actuelle, les entreprises vont être obligées s'ils veulent pouvoir quand même se développer montrer que leur produit ou leur service vont résoudre le problème de la personne. Si les gars par exemple ont toujours cru être fit et vouloir faire attention, alors il prendra un yaourt 0 pourcent tandis que celui qui n'a jamais fait attention ne va pas se prêter à ce genre de marketing étant donné qu'il ne veut pas s'identifier au travers des valeurs de la marque. Je prends des exemples dans le secteur du retail. Il faut savoir que c'est pareil dans tous les secteurs, ça marche aussi avec les entreprises de services : pourquoi est-ce que je vais choisir une start-up qui implémente Odoo au lieu d'une grosse multinationale qui implémente un ERP qui existe depuis des années. La différence se sentira dans la manière dont le client a été accueilli, dans la manière dont l'entreprise s'est intéressée aux clients, s'est intéressée à ce qu'il faisait dans la manière dont on a posé les questions afin de lui proposer le bon produit au bon moment quand le client en avait besoin. Peut-être que si personne ne faisait ça, on serait encore à l'âge de la pierre et que tout le monde ne ferait que dormir, bouffer et vivre sa vie. Prenons l'exemple d'un rideau maintenant : pourquoi faut-il dépenser des sommes astronomiques pour avoir un rideau fancy ou autres, alors qu'au final un bête bout de tissu fera la même chose mais on rentre dans un problème de normes et de perception de chacun, d'un point de vue de la société qui est peut-être plus compliqué à analyser »

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Alors oui je suis d'accord mais je voudrais rajouter qu'une bonne CJ c'est avant tout un bon ciblage, c'est quand on arrive avec une solution, produit, service, peu importe, qui répond à des challenges face au client de manière hyper intuitive et naturelle, donc c'est arriver à créer une expérience de manière inconsciente, le client a l'impression que c'est hyper logique d'acheter ce service ou cette situation, c'est justement ce dont j'ai besoin, ça résout exactement ce que j'avais en tête et c'est génial et j'en parle à 2 personnes qui ont les mêmes problématiques que moi et ça c'est la CJ idéale ! D'ailleurs je suis tellement fan de cette solution qu'en fait je suis ambassadeur de cette solution, je suis un fan, je prends le drapeau de l'entreprise ou de l'association, j'en parle tout le temps à tous les dîners de famille, ça c'est la CJ idéale. C'est arriver à créer ce sentiment de simplicité, d'arriver à transformer peut-être un achat compulsif en un achat non compulsif. Donc tu vois par exemple Apple, ce sont un peu des génies-là dessus parce qu'ils ont réussi avec leur design, avec l'expérience à créer, donner ce sentiment que tu fais partie de quelque chose de spécial, t'es spécial il faut que tu parles du fait qu'il y a les nouveaux iPhone qui sont sortis parce que t'es au courant, ça va te créer une nouvelle vie, tu as envie d'en parler à tout le monde parce que c'est un sentiment de réussite, parce que t'as acheté ce produit. Le rôle de l'équipe c'est d'arriver à justement être à l'écoute de tous ces petits couacs, tu te sens écouté, tu es satisfait, tu peux rattraper les situations des clients qui étaient peut-être frustrés ! La solution n'est pas parfaite mais en tout cas ils font tout pour que ce le soit. Concernant le lien, je dirais que c'est plus complexe car tous les cas de figure sont arrivés, j'avais vu un article là-dessus sur une boîte qui en fait a créé une expérience utilisateur mais qui arrive quand même à générer du cash. Alors typiquement pendant des décennies, tous les monopoles, toutes les boîtes qui ont le monopole comme les banques, les assurances, tous les trucs obligatoires en fait, t'as pas le choix, t'es obligé d'acheter leur service mais ils s'en foutent ! la question d'argent maintenant, ça change parce qu'ils se rendent compte qu'ils sont dépassés par des start-up et donc ils ont plus le choix mais il y a il y a 20 ans il s'en foutait, il y a encore des boîtes qui s'en foutent parce qu'ils savent très bien qu'ils sont juste indispensables, les assureurs sont un peu les champions. Les boîtes Télécom c'est un peu les champions aussi, maintenant ils s'améliorent car il y a eu quand même pas mal de travail là-dessus parce que, justement à la base, c'était des industries qui étaient plutôt monopolistiques : genre Proximus, Belgacom, c'est vrai que Belgacom n'avait pas le marché, c'était pas ouvert sur autant de boîtes concurrence et donc ils s'en foutaient, l'expérience utilisateur pourquoi est-ce que je vais aller investir de l'argent pour que mes clients soient satisfaits, de toute façon ils sont obligés d'être clients chez moi, ça va me coûter de la thune. Ça ce sont les cas de figure qui peuvent arriver quand t'as un succès commercial parce que t'as un deal avec le gouvernement et c'est limite de l'extorsions d'argent de la population qui est complètement dirigée et contrôlée par le gouvernement. Personne n'en parle mais je suis sûr qu'il y a des arrangements dessous de table assez violente. Par exemple la boîte Swift, boîte plus que rentable qui gère des milliards de transaction interbancaire, les banques sont obligées d'être avec eux pour faire les transactions interbancaires, probablement que non, ils ont sûrement un service de misère, après on parle beaucoup d'argent, ils ont des obligations de service minimum mais ça fait plus chier qu'autre chose. Pour donner un peu mon avis là-dessus et au niveau évidemment des marchés concurrentiels innovants, des nouvelles tendances de marché et cetera, là le questionnaire success est hyper important parce qu'en fait le service ou la solution elle n'est pas encore trouvée ? Par exemple on va arriver avec le Software que les gens ont besoin, je crois que c'est lié un peu au développement de la boîte, au fait qu'il y a beaucoup ou pas de concurrence sur le marché, si c'est sur un marché extrêmement concurrentiel t'as intérêt aussi à avoir un

minimum de customer success. C'est vrai quand tu regardes le FMCG, y'a quelqu'un concurrence dernier mais oui non parce qu'en fait souvent t'as Procter et Gamble et t'as Unilever, t'as Craft, donc ils sont de gros mastodontes et tout ce genre de centaines de marques qui se battent les unes avec les autres. Peut-être il y'a pas customer success de Coca Cola tu vois mais ils ont une sorte de monopole sur le marché, ils n'ont pas d'intérêt à investir dedans et donc je pense que c'est la même chose avec des boîtes. C'est vraiment lié à la concurrence et au fait qu'il doit ou pas trouver le client, si y'a pas ce besoin-là dans ma vie ma customer success sera moins important. Si c'est sur un marché extrêmement concurrentiel, t'as intérêt aussi à avoir un minimum de customer success. Je pense pas que ce soit juste, c'est pas corrélé en un pour un, y a plusieurs paramètres qui jouent dont la concurrence, ça c'est un des aspects, obligatoire tu vois. Un principal exemple : t'es obligé de prendre une assurance incendie parce que t'as acheté une maison, je crois que le questionnaire success d'une assurance incendie d'une maison c'est la misère. Typiquement t'as une boîte comme Maison du monde, là j'avais acheté une lampe, c'est un success misérable, les gars ont commencé à fermer des magasins, ils ont un super beau produit, tu te dis trop bien je vais acheter un truc qui est beau, qui n'est pas trop cher et cetera , leur supply chain est mal foutu, ils n'ont pas de service après client bien foutu parce qu'ils ont tout externalisé à Madagascar ou je sais pas où. On a aussi des gens à Madagascar d'ailleurs, ils font partie de l'équipe comme n'importe qui, c'est un autre type d'applications, ils ont mis en place une supply chain avec la production de meubles en Thaïlande, ils n'ont aucun contrôle sur la qualité des livraisons de ces meubles, voilà on a acheté un meuble chez eux, on a reçu un meuble qui était défoncé, le livreur n'est pas là pour reprendre le meuble parce qu'il a dit : Ah non, c'est pas mon boulot, on essaye de contacter. Est-ce que je vais acheter chez Maison du monde , là c'est un bon exemple d'une boîte qui en fait est un feu de paille, comme si c'était une fusée qui va exploser, voilà ça grandit, ils ont trouvé beaucoup de financement pour ouvrir plein de magasins mais ils sont en train de fermer les magasins. »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« si je recommence par définir une mauvaise CJ, c'est quand tu achètes un produit qui ne te convient pas, tu te sens extorqué, tu es gêné, ça te met mal. Une Mauvaise CJ c'est aussi pas d'écoute, pas de supports. Et donc si tu prends la mauvaise CJ, tu te dis : on me vend monts et merveilles, je me dis trop bien solution, j'achète et puis là je me rends compte en fait que ce n'est pas la solution, je me retrouve en fait dans une sorte de frustration, j'essaie de trouver des gens dans l'équipe de la boîte dans laquelle j'ai acheté le service et cetera, y'a personne qui répond, je me retrouve seul face à mes problèmes, tout seul je me sens en fait arnaqué. Donc comme l'exemple que je donnais avec Maison du monde, ils n'ont pas des mauvais résultats financiers. En fait la boîte qui fonctionne le mieux, c'est la boîte qui a des clients récurrents et fidèles, donc si tu as un problème sur le produit, le service, ça casse la confiance qui avait été instaurée avec les clients qui étaient fidèles mais le client qui est fidèle, il ne sera plus fidèle et donc ça coûte beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que bien le satisfaire. Je crois que tout le monde va dire ça. Je te dis ça mais c'est marrant parce qu'au final je me rends compte que nous, du côté de notre business model, on n'a pas encore réussi à créer ce côté-là de clients satisfaits qui revient. Si on a des clients qui reviennent, on n'a pas réussi à créer encore ce système, ce cercle vertueux où en fait les gens restent chez nous vraiment.

Guide entretien Arnaud

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

« Arnaud Percy , j'ai étudié ingénieur de gestion et puis pendant mes études j'ai créé Belwatech des boutiques de réparation de smartphone, j'ai créé la société mais c'était pas encore une boutique, c'était uniquement un service de réparation, puis on a ouvert une première boutique en avril 2012 et on est monté jusqu' à 11 boutiques aujourd'hui, on couvre la Wallonie et Bruxelles avec nos magasins et là y'a une équipe de 22 personnes, en 2018 j'ai aussi créé une salle de jeu en réalité virtuelle et en 2019 de service Company, une société de consultance en transformation digitale »

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

« C'est les interactions entre un client et sa marque. On va donc retrouver tout le parcours du client sous forme de map et ça aide pour les réflexions stratégiques lors de la mise en place de nouveau produit ou point de vente. »

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans une CJ ?

« Ça dépend toujours du contexte mais chez Helpix par exemple je deviens fou parce que pour moi l'élément le plus important c'est la proactivité des magasins. La proactivité envers le client, c'est toujours un élément qui manque, on a tendance à voir ce qui ne va pas, il ne faut pas laisser le client dans l'attente. Attendre juste qu'il vienne ! Quand tu commandes sur un e-commerce, tu reçois un mail qui dit que ta commande est en préparation, tu reçois un mail qui dit que ta commande a quitté l'entrepôt, tu reçois après un mail de Big boss qui te dit que ta commande va être livrée, tu reçois encore celui-là il sert en général à rien un mail qui te dit que tu as été livré! C'est le genre de chose qui fait que t'es pas laissé dans l'attente et ça pour moi, c'est un des éléments les plus importants, c'est vraiment important d'être tenu au courant. »

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

« Je réfléchis au rôle du client dans l'entreprise parce qu'il y a le rôle qu'on essaie de lui donner. J'ai toujours pour exemple chez Belwatech , c'est essayer dans la mesure du possible de faire un maximum de self-service, donc ça implique aujourd'hui que le client puisse réserver lui-même sa réparation mais ce que le client ne sait pas, c'est qu'en passant lui-même sa réservation sur le site, il déclenche une commande chez le fournisseur, au final il a un rôle clairement actif, il a fait tout le job. J'ai vu l'erreur d'avoir un système de réservation mais ça

bon aujourd'hui c'est la base avec le digital : il est capable de réserver son créneau lui-même, c'est un peu le rôle que je donnerais, celui de pousser au maximum le self-service mais OK voilà je sais pas si c'est vraiment un rôle dans l'entreprise»

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise?

« Oui, il pourrait, nous on n'a jamais pris du temps, donc jamais expérimenté, mais je pense que oui ça peut en tout cas être intéressant de conduire des interviews et essayer de trouver des clients différents, des différents profils de clients pour comprendre alors leurs attentes et ce que eux sont prêts à faire , oui ça pourrait »

Q4 : Complétez : Un client intégré dans sa CJ est ...

« un client satisfait c'est un client qui a été servi à un prix juste dans un délai convenable »

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... « fluidité »

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« L'employé, c'est l'entreprise, donc il est à la fois là pour représenter l'entreprise, pour exécuter une partie, il est là pour tout, le rôle de l'employé c'est tout, c'est de représenter l'entreprise, servir le client, c'est de respecter ses collègues, c'est faire en sorte que les choses se passent bien. Et dans la globalité oui l'employé est impacté par la CJ, il s'efforce de répondre aux besoins du client mais il n'est pas directement impliqué dans sa création. Après je suis très ouvert, donc libre, à chacun de me trouver et de me proposer des recommandations, mes employés savent tous que je suis accessible et ouvert aux bonnes idées. Ouais ça vaut la peine de les sonder. J'ai un peu un double rôle, c'est d'essayer de diriger l'ensemble mais surtout je suis en contact directement avec les clients. Si on prend l'exemple comme helpix, je peux croire tout ce que je veux mais les clients ce n'est pas moi qui les vois et donc imaginer qu'on va faire des choses sans au minimum demander l'avis des personnes qui sont au contact des clients si ça concerne les clients, c'est un peu utopique. J'aurais peut-être dû les consulter, je vois, mais qu'est-ce qu'on aurait dû les consulter, c'est peut-être malin. Donc oui ils ont leur importance »

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans la CJ ?

« C'est une bonne question, j'ai parlé beaucoup, je travaille au feeling, le feeling c'est une réponse comme une autre, j'ai pas les trucs d'évaluation ou autre pour dire Ben voilà il sera émancipé, c'est essayer de sentir bien. Et pour qu'ils se sentent bien, il faut que l'employé retrouve ses valeurs et croyances au sein de la société. Au plus un employé se sent bien, au plus il y sera émancipé. »

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

« Ils doivent être compréhensibles plus que transparents, je pense que ça peut valoir la peine d'avoir une vision vraiment long termiste et de partager une vision plus courte voir plus

accessible aux équipes, qu'ils aient au moins un objectif vers où aller, qu'on partage, de dire voilà on est d'accord qu'on va aller de là à là, maintenant en sachant que le long terme d'abord il peut encore évoluer, il peut parfois paraître trop loin pour partager aux équipes opérationnelles. Notre vision c'est de conquérir mars et tous les employés sont convaincus mais après t'as des milliards de trucs peu convaincants et puis au final t'y vas mais je veux dire il aurait pu dire qu'il aurait pu avoir pour vision de devenir un proviseur pour la nasa, ça aurait déjà été super ambitieux, tout le monde aurait déjà été chaud et puis une fois que ça c'est fait, de dire maintenant ça suffit pas, prochaine étape mars et toi enfin voilà ça c'est juste mon idée. Il va y avoir un virage, ça veut dire qu'on peut mettre une vision un peu plus court termiste, je vais avoir dans un coin de la tête mais qui peut aussi évoluer. Donc avec la CJ c'est pareil, il faut leur partager des objectifs atteignables pour tous. »

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

« Oui, à condition de violer sa vie privée, non mais oui c'est parfois possible avec assez de données, si tu lis quelque-chose online pour savoir si c'est un consommateur qui va acheter ou pas, tu dois toi avoir assez l'historique pour savoir quels sont les consommateurs qui achètent ou pas en fonction des réactions et puis de l'autre côté, assez de données sur le consommateur pour savoir dans quel segment il va rentrer, savoir si c'est un père de famille, fait 3 clics sur le site en général au casque et il achète, mais il faut déjà avoir du volume de données et puis il faut savoir que le visiteur sur le site, c'est un père de famille etc, donc c'est surtout une question de volume de données je pense et pour le reste y'a moyen de prédire pas mal »

Q10 : Est-ce que la CJ serait fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

« C'est ça, c'est déjà fait : il n'y a pas longtemps une américaine a appris qu'elle était enceinte, c'est Walmart qui lui a appris simplement sur l'évolution de ses achats. Ils ont commencé à lui proposer des trucs pour les enfants or qu'elle n'avait pas encore fait de test de grossesse ni rien. Donc sur base de ses dernières envies et achats, Walmart a compris qu'elle devait être enceinte. C'est fou quand même. Donc, c'est un peu savoir jusqu'où on veut jouer, il y a un moment, je crois, c'est plus de la déontologie que de ne pas vouloir faire peur à ton client. Techniquement oui c'est possible, enfin c'est chaud quoi, un moment tu penses à un truc et puis sur scène plus pour ça c'est là ouais »

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

« Non, je pense pas, pour moi la prédiction ça sera toujours des data qui viennent d'ailleurs mais ça reste des data. Je ne pense pas, qui me viennent comme ça. Pour la prédiction, il faut du coup des data en informatique, non pas spécialement, tu pourrais enfin si ça va, passer par l'informatique mais ça pourrait être par rapport à des comportements, par rapport à un parcours dans un magasin, à des éléments qui sont mis dans un caddie et puis qui sont retirés plus loin ou peu importe tu pourrais partir d'éléments physiques de la vie réelle, donc l'exemple que j'ai donné, c'était sur un e-commerce : ça peut être des habitudes d'achat, ça

peut être tout à fait physique mais ça passe quand même forcément par l'informatique, au minimum les interpréter quoi. »

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

« Les grandes ouais c'est tout »

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« J'aime bien le helpix parce que là il y a plusieurs possibilités d'avoir des interactions mais pour moi la bonne CJ c'est à ça qu'on devrait vraiment arriver, c'est le client son premier contact qui se passe soit par téléphone soit par le site mais le résultat est le même, il y a une commande qui est passée. Cette pièce alors soit elle est de stock et le client la reçoit, si la commande est faite par le site, le site lui dit que la pièce est de stock et il reçoit un 2nd contact par le magasin qui lui confirme que non seulement elle est de stock mais en plus elle a été mise de côté pour lui, ensuite il vient en magasin, là il a la réparation qui est effectuée et là c'est une difficulté qu'on rencontre, c'est de se dire, tiens sous quelle forme est-ce qu'on doit notifier que sa réparation est terminée puisqu' à priori on a son téléphone, donc là on va peut-être dire que le respect des délais a son importance en tout cas si la personne au magasin lui dit que c'est 1h il faut que le client revienne 1h00 après ce soit fait. Ensuite, il reçoit encore sa facture qui sera par email et alors idéalement on doit encore avoir un feedback qui est demandé dans la semaine ou dans les 2 semaines qui suivent et là ça s'arrête. Je pense qu'il y aurait moyen d'aller un peu plus loin, je pense qu'on peut encore améliorer le post achat mais voilà ce n'est pas quelque chose sur lequel j'ai en tout cas vraiment réfléchi pour le moment. Si déjà après une semaine, on demande au client s'il est satisfait, là c'était pas mal. Donc logiquement oui, il y a un lien, après c'est difficile d'établir le lien parce que t'as tellement d'effets. Tu prends l'exemple de helpix, la CJ n'a jamais été aussi bonne et les chiffres n'ont jamais été aussi mauvais mais il y a tout un contexte autour qui fait que c'est difficile, on ne va pas aller dire que les chiffres sont devenus mauvais parce que la CJ est mauvaise. La CJ joue sur l'expérience et la satisfaction de ton client directement et indirectement c'est la satisfaction de ton client et son expérience qui vont les inciter à revenir et qui vont enclencher les différents mécanismes. Donc pour moi, il y a un lien qui est à peu près en lien direct mais je ne sais pas si c'est une contradiction ou pas, il y a un lien avec les médias. Au plus la journée est bonne, plus t'auras ta performance et le lien était bon. Par contre t'auras peut-être un décalage de 3 mois ou de 6 mois entre le moment où t'as mis en place tout pour améliorer ta CJ et le moment où tes ventes vont vraiment prendre un coup. Voilà ça, c'est juste parce que c'est des choses qui se travaillent dans le temps, donc ouais c'est direct mais pas instantané »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Mais une mauvaise CJ, c'est déjà une absence de communication de l'entreprise vers le client, aucun si tu veux donner un rôle au client, ça veut dire que le client va passer sa commande et puis le client va d'abord se demander où en est sa commande. Puis on a un petit peu en retard, donc il va devoir renvoyer une demande pour savoir si on sait lui dire où

en est sa commande et puis oui enfin ça peut continuer comme ça, c'est cette absence totale ouais de proactivité de communication envers le client. Je crois que c'est ça le plus mauvais qu'on puisse avoir. Donc ouais pour moi c'est plus fort : tu vas plus facilement perdre de l'argent avec une mauvaise customer Journey qu'en gagner avec une bonne CJ en tout cas dans le monde actuel dans lequel on est. Je donnais l'exemple avec la confirmation d'envoi et d'achat, au final c'est un exemple bateau parce que le consommateur s'attend à ça aujourd'hui. Je reprends un exemple : Camille a acheté une coque de GSM, impossible de savoir si ça a été expédié, on a commencé à dire est-ce que c'est pas une arnaque et enfin on reçoit un mail presque qu'une semaine après. T'as aujourd'hui une attente établie par les consommateurs et si t'es en dessous, c'est toi qui va être pénalisé et perdre des clients. »

Guide entretien Alexia

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de mon TFE, j'aimerais vous interroger sur la customer journey et les performances en entreprises afin de déterminer l'impact de la CJ sur les performances commerciales de l'entreprise.

Phase d'informations générales

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

« Bonjour, je suis directrice adjointe chez Delhaize, donc je travaille en magasin, le boulot d'un adjoint est surtout axé sur le côté commercial du magasin même, donc plus du supermarché voilà »

Qu'entendez-vous par la customer journey ?

« C'est tous les moments et endroits de contact entre le client et la marque. Ça va donc des publicités à la venue en magasin pour l'achat de produits jusqu'à la fidélisation du consommateur. »

Thème 1 : Le consommateur et la customer journey

Q1 : Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants pour que le client s'intègre au mieux dans une CJ ?

« Pour moi, le client doit être mis en avant dès son entrée, dans mon cas, en magasin et même avant il doit pouvoir se relier à la marque. On doit donc être à ses petits soins, on a déjà proposé de l'information et des choses avant son entrée en magasin. Sa CJ commence avant de se rendre chez nous, on doit créer une histoire tout au long de son processus d'achat afin de le fidéliser et que sa CJ soit rentabilisée au maximum. »

Q2 : Le consommateur serait-il prêt à s'intégrer dans l'entreprise pour améliorer ou établir le processus de la CJ avec celle-ci ?

« Maintenant ça dépend de quel consommateur. Il y en a certains qui ne sont pas prêts à s'intégrer mais la plupart de nos clients sont intégrés assez facilement d'un processus dans notre marketing. Dans notre cas, notre Customer Journey se fait grâce aux différents boulevards présents en magasin. Les boulevards sont les campagnes marketing dans les allées du magasin. Pour le moment, on a aussi la campagne Delhaize vraiment focus sur tous les fournisseurs locaux de Delhaize. Par exemple, pour que le consommateur soit intégré à 100 pourcents, on aura un affichage et des jeux concours. Tout est mis en place pour et le consommateur voit partout cette mise en place sur toute la publicité qui est faite autour. Les aspects par rapport au marketing s'intègrent assez facilement grâce aux choses mises en place mais dans ce cas-ci je pense que Delhaize est très focus sur la question de la CJ et sur l'intégration du parcours client et du lien avec la clientèle et la marque même »

Q3 : Pourrait-il co-créer son parcours client idéal avec la société via le partage de données clés pour l'entreprise?

« Dans le cadre de Delhaize, de nouveau c'est tout à fait possible. Avec la nouvelle carte super plus, donc la carte de fidélité de Delhaize, elle nous aide à co-crée, donc à créer son parcours client étant donné que des promotions par rapport à ses achats précédents lui seront proposées, voilà c'est un exemple. Dans ce cas-ci effectivement, le consommateur nous aidera à créer son parcours car nous offrirons la possibilité de lui proposer des promotions supplémentaires et de l'attirer au maximum vers ce qu'il achète et vers ce qu'il pourrait être intéressé d'acheter »

Q4 : Complétez : Un client intégré dans sa CJ est ... « fiable »

Q5 : Complétez : Une CJ réussie est synonyme de ... « rentabilité »

Thème 2 : Les employés et la customer journey

Q6 : Pensez-vous que les employés doivent être intégrés dans les réflexions stratégiques liées au processus de la CJ ? Pourraient-ils contribuer à l'amélioration de celle-ci ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Ici tout dépendra de l'employé en question. S'il s'agit d'un employé qui vient pour travailler mais qui n'est pas spécialement attaché à l'entreprise, effectivement il appliquera les ordres qu'on lui donne ; ici par exemple, pour le lancement de la nouvelle carte donc super plus, on devait avoir plusieurs ambassadeurs par magasin pour promouvoir la carte pour attraper les clients afin de leur proposer la carte, leur expliquer le concept. Dans ce cas-ci, on voyait vraiment les employés motivés, on a recherché évidemment des ambassadeurs motivés à le faire. Y'a toujours des employés moins motivés, donc ceux-là ils vont le faire parce qu'on leur dit de le faire. Dans notre cas, on a les employés qui sont vraiment à fond dans la campagne marketing actuelle qui se sentent peut-être plus touchés par la campagne et donc ici ils seront vraiment acteurs pour mettre les choses en place, pour attirer le client et pour que le client se sente bien, on peut le voir dans la manière dont ils se comporteront avec le client mais également dans la manière de monter la campagne marketing en magasin et donner envie aux clients d'acheter. Donc oui, les employés doivent être intégrés dans la stratégie dans le sens où s'ils ne sont pas d'accord avec la stratégie mise en place, c'est intéressant d'avoir leur avis, leur retour vu que ce sont eux qui sont sur le terrain, ce sont eux qui ont les retours des consommateurs, donc de ce point de vue-là oui les employés devraient être intégrés. Cependant si je me réfère à une entreprise comme Delhaize, je pense que les départements marketing sont assez puissants pour créer eux-mêmes une bonne customer journey suivant les valeurs de l'entreprise et les besoins des consommateurs. Dans ce cas-ci, il serait aussi compliqué d'avoir le point de vue de chaque employé de magasins vu le nombre d'employés, en revanche il est effectivement intéressant d'avoir leur feedback pour le remonter et améliorer la customer journey pour le futur. »

Q7 : Quels sont les facteurs les plus importants pour l'intégration des employés dans la CJ ?

« ce qui fait que les employés peuvent être intégrés dans la CJ, c'est déjà de leur expliquer les étapes de A à Z d'une nouvelle campagne. Par exemple, après effectivement, ils doivent être au courant selon moi des valeurs de l'entreprise afin de pouvoir promouvoir ces mêmes valeurs sur leur lieu de travail. Donc ici, il y a un grand rôle de la direction, on a énormément d'informations, de valeurs à transférer à nos employés pour que ceux-ci jouent le rôle souhaité dans la customer journey par la suite. Le but étant que les employés deviennent ambassadeurs de la marque. »

Q8 : Réagissez : Une entreprise doit avoir une vision et des objectifs relatifs à la CJ transparents vis-à-vis de ses employés

« Tout à fait car si la vision n'est pas transparente, ceux-ci ne pourront pas transmettre les valeurs décidées par l'entreprise elle-même. »

Thème 3 : La prédiction du comportement des consommateurs via la customer journey

Q9 : Selon vous, est-il possible de prédire le comportement d'un consommateur sur base de sa CJ ?

« Oui car les faits passés montreront logiquement aussi les besoins futurs. Il est rare qu'une personne change du tout au tout en un claquement de doigt par rapport à sa CJ dans une entreprise. »

Q10 : Est-ce que la CJ serait fiable pour prédire le comportement d'un consommateur ? Y-a-t-il des éléments de son parcours qui sont plus faciles et d'autres plus difficiles dans la prédiction d'un achat ?

« Donc oui là justement, la CJ peut prédire son comportement étant donné que comme dit juste avant, c'est grâce à cette customer journey qu'on pourra d'autant plus attirer le client. Dans ce cas-ci, ce qui est facilement prédictible, ce sont plus ses achats habituels, on peut comprendre en suivant ses anciens tickets, quel produit il achète le plus, donc ici grâce à ses customer journey, on pourra le prédire. C'est assez simple maintenant quand il y a des ventes plus spéciales, on appelle ça des actions à ne pas rater, donc vraiment des ventes spécifiques. Par contre, des objets hors alimentation, à ce moment-là, ça va être plus compliqué à prédire étant donné qu'on ne connaît pas spécialement son parcours client par rapport à des produits de ce type-là »

Q11 : Y-a-t-il d'autres moyens de prédire le comportement que la CJ ?

« Un autre moyen pour prédire son comportement sera celui de notre plan commercial. Ici donc, on va mettre un plan commercial en place chaque semaine pour influencer les consommateurs à acheter plus ou à acheter plus certains produits. Dans ce cas-ci également, on pourrait le faire dévier de sa CJ si ce ne sont pas des produits qu'il achète habituellement mais des produits que nous mettons en avant afin de l'attirer et que ces produits deviennent des achats à ce moment-là impulsifs qui pourront ensuite débouler dans sa CJ habituelle si ses achats lui plaisent. Hormis les plans marketing que nous mettons en magasin chaque semaine, il ne faut pas oublier que des folders sont envoyés au domicile de nos clients chaque semaine et que des publicités passent à la télé, à la radio mais également sur les réseaux sociaux, de quoi l'attirer et modifier la CJ par rapport à nos boulevards marketing mais également aux promotions actuelles pour des produits qu'il ne achèterait pas spécialement d'habitude. »

Q12 : Réagissez : Les entreprises conditionnent le consommateur pour acheter leurs produits.

« Oui effectivement, on met tout en œuvre afin que le consommateur achète des produits spécifiques durant des laps de temps spécifiques car nous mettons des produits en avant afin que celui-ci soit attiré par l'achat de ceux-ci »

Thème 4 : La customer journey permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats commerciaux

Q13 : Supposons que je définisse une bonne CJ comme celle qui apporte des résultats commerciaux favorables pour l'entreprise. Quels seraient alors les éléments d'une CJ qui pourraient impacter positivement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Oui, je suis d'accord et je dirai même que pour moi, une bonne CJ est tout simplement lorsqu'on arrive à fidéliser le client, à créer un lien avec celui-ci, un lien à long terme et non à court terme. Par exemple, une semaine dans ce cas-là, la CJ ne serait pas réussie car ici nous notre but c'est vraiment de créer une histoire avec lui, de l'inclure dans notre parcours magasin, de créer un lien avec notre marque, ce que fait extrêmement bien justement le marketing de Delhaize : créer un lien avec des produits sains pour la santé par exemple ce qui se fait pour le moment. Pour que la customer Journey soit rentabilisée au maximum, il a évidemment tous les parcours clients avant son entrée au magasin, donc ici j'entends tout ce qui est réseaux sociaux qui jouent un très grand rôle pour attirer le client, pour le faire venir en magasin, pour lui montrer les publicités et les campagnes actuelles, grâce à tous aussi, nous au magasin, on pourra faire le reste du job afin que le client soit à 100 pourcents axé avec nos valeurs. Au début de l'interview, je parlais de fiabilité et rentabilité, selon moi oui une bonne customer journey impactera le chiffre de magasin car si nous arrivons à inclure le client dans le parcours d'achat en magasin et donc l'inclure dans notre marque, créer un lien entre le client et notre marque, entre le client et notre produit, effectivement la CJ fera augmenter notre chiffre d'affaires »

Q14 : Inversement, quels éléments d'une CJ pourraient impacter négativement les résultats commerciaux ? Comment ? Pourquoi ?

« Si je devais définir une mauvaise cj, ça serait de faire passer de mauvaises valeurs au client, des valeurs qui ne sont pas adéquates avec l'entreprise et de donc fausses pensées que peut avoir le client sur l'entreprise, du coup, oui tout à fait. A l'inverse de tout à l'heure, ça peut impacter les chiffres, les résultats de l'entreprise, si maintenant par exemple, nous avons un souci avec un client : sa CJ va être diminuée, comparée à un autre client, même si le souci ne vient pas directement du magasin, celui-ci aura une mauvaise image, le client ne reviendra peut-être plus la prochaine fois et fera une mauvaise publicité pour l'entreprise auprès de ses proches »

Abstract: The aim of this work is to understand the impact of the customer journey on the company's business performance. It has been divided into two parts. Firstly, a review of the scientific literature on the customer journey was carried out, a company's business performance and their relationship. In the second part, a qualitative study was carried out to complement the information found in the literature. The cross-referencing of the data on the customer journey and business performance allows us to understand that companies underuse the integration of consumers and employees in the process of improving the customer journey. This integration would allow the company to obtain more accurate information about its customers in order to optimise the CJ and meet the expectations of the consumers. This would also allow the company to plan the purchase intentions of its customers and ultimately support the company's sales. We can therefore say that a good CJ must value the customer throughout his or her journey. A more accurate CJ will also allow the company to anticipate the consumer's purchase intentions. This information together will contribute to the continuous improvement of the CJ which will support the company's sales. It is hoped that this sales stimulation will be beneficial to the company's business results.

Résumé: Ce travail a pour but de comprendre l'impact de la customer journey sur les performances commerciales en entreprise. Il a été divisé en deux parties. Dans un premier temps, une revue de la littérature scientifique a été faite sur la customer journey, les performances commerciales en entreprise et leur lien. Dans un deuxième temps, une étude qualitative a été exécutée pour compléter les informations relevées dans la littérature. Le croisement des données de la CJ et des performances commerciales permet de comprendre que les sociétés sous utilisent l'intégration des consommateurs et des employés dans le processus lié à l'amélioration de la CJ. Cette intégration permettrait à l'entreprise d'obtenir des informations plus précises sur ses clients dans le but d'optimiser la CJ et de satisfaire les attentes des consommateurs. Ceci permettrait aussi à l'entreprise de planifier les intentions d'achats de ses clients et in fine de soutenir les ventes de l'entreprise. Nous pouvons donc dire qu'une bonne CJ doit valoriser le client tout au long de son parcours. Une CJ plus précise permettra aussi à l'entreprise d'anticiper des intentions d'achats du consommateur. Ces informations mises ensemble contribueront à l'amélioration permanente de la CJ qui soutiendra les ventes de l'entreprise. On peut espérer que cette stimulation des ventes sera favorable aux résultats commerciaux de l'entreprise.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm