

# Comment le(s) Parcours Clients irriguent(nt) L'amélioration continue des Processus... ...et réciproquement

## **Groupe de travail Parcours Clients :**

- Chrystelle Coudenay
- Fabrice Schwalm
- Jean-François David
- Guillaume Rubin
- Youssef Samawa Bangoura
- A. Abdes
- Laurent Leseigneur
- Arnaud Vigne (Animateur & rapporteur)

## Les membres bienfaiteurs de France Processus

afnor



Bonitasoft

Call BOOSTER



Elemate



Jamespot.



sindup

sopra steria  
next

## Sommaire

Introduction.....	4
1.1 Le Pitch.....	4
1.2 L'exemple du chauffeur de Taxi.....	4
1.3 Le Storytelling ou les 5W- Comment avons-nous abordé cette réflexion ?.....	5
En résumé :.....	6
Identifier un modèle générique et itératif - 1 <sup>er</sup> Acte.....	7
1.4 Identifier un standard.....	7
Résumé du jalon :.....	8
1.5 Représentation du standard - Une chaîne de valeur de bout en bout.....	8
Résumé du jalon :.....	10
1.6 Le Mapping Etape Parcours clients - Processus de l'APQC.....	10
Résumé du jalon :.....	11
1.7 La Publication des premiers travaux - Fin du 1 <sup>er</sup> Acte.....	11
L'Atelier France Processus - 2 <sup>ème</sup> Acte.....	12
1.8 Les Parcours Clients irriguent la Chaîne de Valeur.....	12
Exemples de standards de service.....	13
Résumé du Jalon.....	14
1.9 Identifier les Points de Contacts : Une Méthode !.....	14
Résumé du Jalon.....	15
1.10 ... Et réciproquement.....	16
Résumé du Jalon.....	17
1.11 Le PDCA du Parcours Clients.....	17
Résumé du Jalon.....	17
Conclusion.....	19
1.12 Le cercle vertueux du Parcours Clients.....	19
1.13 Le Parcours Clients - Un « Vue » Globale.....	19
1.14 Les Prérequis : Organisation & Gouvernance.....	20

## Avertissement

Cette présentation représente une **opinion**, « étayée » certes par de nombreux échanges et de nombreuses investigations. Elle n'en demeure pas moins une opinion, qui compte tenu de notre cheminement professionnel peut-être considérée comme partielle. En aucun cas, et nous en sommes conscient, elle n'est une « Vérité » sans faille. En revanche c'est « la notre ». Chacun d'entre vous aura le loisir, à la lumière des propos qui sont tenus ci-dessous, de se faire « sa propre **opinion** ». Si nos opinions diffèrent nous en acceptons l'augure. Vous pourrez alors par les questions que vous nous poserez, ou les commentaires que vous nous transmettez, nous permettre d'affiner notre argumentation et d'enrichir cette réflexion.

## Introduction

### 1.1 Le Pitch

Dans la littérature sur le « Parcours Clients » que nous avons consultée, nous n'avons pas trouvé, ce qu'intuitivement nous recherchions, à **savoir que selon nous il existerait une relation très étroite entre « Le Parcours Clients » et ce que nous appelons la chaine de valeur ou le BPM – Business Process Management ou encore le Management par les processus.**

Les informations trouvées le plus fréquemment indiquaient que les concepts étaient différents et qu'ils ne regroupaient pas les mêmes notions. Ce qui n'a pas manqué de nous interpeller<sup>1</sup>.

À partir de ce constat, nous nous sommes attachés, au cours de deux ateliers qui ont été conduits successivement, de démontrer que « Parcours Client » et « Chaine de valeur<sup>2</sup> » étaient non seulement liés mais complémentaires, et que l'efficacité de l'un faisait l'efficacité de l'autre, et réciproquement.

### 1.2 L'exemple du chauffeur de Taxi.

L'exemple relaté ci-dessous dépeint une situation réelle mais ubuesque qui a opposé un chauffeur de taxi à sa compagnie d'assurance.

L'histoire est la suivante :

- Un chauffeur de taxi reçoit sa prime d'assurance à payer.
- Il envoie son règlement, qui pour une raison inconnue n'est pas affecté à son compte.
- Au bout d'un certain temps il reçoit une relance,
- Il contacte donc le service client qui prend note de sa réclamation
- Deuxième incompréhension cette réclamation, pour une raison que nous ignorons, n'est pas suivie d'effet
- Le chauffeur de taxi reçoit donc une nouvelle lettre de relance,
- Il contacte donc une nouvelle fois le service client,
- Mais toujours pas de changement de sa situation.
- Puis une nouvelle lettre de relance, et encore un nouveau contact avec le service client et ainsi de suite.
- Jusqu'au jour où notre chauffeur de taxi **reçoit une lettre de résiliation de son contrat.**
- Que fait notre chauffeur ?
- Il contacte un animateur de télévision célèbre, qui anime une émission, prolongement de son émission de Radio « ça peut vous arriver » et débat du problème qui l'oppose à la compagnie devant des millions de téléspectateurs.

<sup>1</sup> À l'époque en 2022 quand nous avons débuté notre étude. Peut-être cette perception a-t-elle évolué, dans les esprits depuis lors ?

<sup>2</sup> Le Mot processus étant trop souvent confondu avec mode opératoire, nous préférons utiliser le mot « chaine de valeur » ou BPM, qui bénéficient d'une connotation plus positive. Nous utiliserons dans cette note que ces deux libellés qui contiennent par essence le concept de « Management par les processus ».

Cet exemple date du début des années 2020, et on peut s'étonner que de nos jours, une entreprise de services d'une telle taille, puisse par un manque d'organisation et de transversalité de ses processus « s'offrir » une publicité aussi navrante et d'une telle ampleur.







L'actualité nous montre que toutes les entreprises font d'énormes efforts et d'investissements pour augmenter la satisfaction de leurs clients. Cet exemple nous montre que si les entreprises ont naturellement des « Parcours clients » en fonction de la typologie de leur clientèle, ceux-ci doivent être non seulement être identifiés, mais aussi organisés, maintenus et optimisés. De ces relations avec ses clients l'Entreprise retire des données, qu'elle se doit logiquement analyser pour définir ses axes d'amélioration, et bien évidemment de ne pas les négliger. Un taux de réclamation élevé par exemple, est un indicateur qui doit au même titre qu'un taux de défaut sur des pièces dans l'industrie, déclencher une alerte sur la qualité de la production, qui doit suggérer en conséquence des actions de remédiation des processus qui pilotent cette fabrication (de produits ou de service). C'est le fondement même du Lean Management.

### 1.3 Le Storytelling ou les 5W- Comment avons-nous abordé cette réflexion ?


Le Storytelling aussi appelée « Méthode du Questionnement ou des 5W » est une pratique Ancestrale<sup>3</sup>. Elle a été remise au goût du jour au début du 20<sup>ème</sup> siècle par les journalistes et son univers de description à même parfois été étendu<sup>4</sup> par de nouvelles questions, dans certains cas.

Par une présentation synthétique, elle permet de structurer la trame des informations nécessaires, dans le but de rédiger un article pertinent ou dans le but d'élucider un problème.

Introduction : le Storytelling  
Schéma N°1

<b>WHAT /Quoi?</b>		<b>L'Objectif:</b> Comment démontrer que « le(s) Parcours clients » irrigue(nt), le référentiel des processus de l'Entreprise (les chaînes de valeur), et comment les processus contribuent à leur tour à l'amélioration continue et l'optimisation du/des Parcours clients et en conséquence à l'amélioration de la satisfaction des clients.
<b>WHY /Pourquoi?</b>		Il y a dans la littérature une distorsion d'intérêt entre ces deux notions. Il est donc essentiel de démontrer que « Parcours clients » et Processus ne s'opposent pas, au contraire ils sont complémentaires. Une symbiose <sup>2</sup> entre « Parcours clients » et management par les processus est nécessaire voire indispensable et que leur efficacité respective est conditionnée à l'existence de cette symbiose. (comme le Yin et le Yang).
<b>WHO /Qui?</b>		<b>Les acteurs concernés? Toutes les composantes de l'Entreprise</b> le sont concernées et doivent interagir entre elles. Cela implique une « <b>organisation dite Horizontale ou transverse</b> », et consacre toute l'importance du « <b>Middle Management</b> » trait d'union entre ce qui « doit être » (la Stratégie) et ce « qui est » (les remontées des marchés & L'Expérience Clients). Mise en place de la Gouvernance Ad Hoc. <small>Cf. La Balance Carrée de la Valeur Ajoutée</small>
<b>WHEN /Quand?</b>		<b>Maintenant</b> - Dans un monde de plus en plus réactif, de plus en plus concurrentiel avec le développement des nouvelles technologies, la digitalisation, l'AI, tous retards dans la mise en place de cette symbiose pourraient hypothéquer la pérennité de l'Entreprise.
<b>WHERE /Où?</b>		<b>Partout</b> - « le(s) Parcours clients » irrigue (nt) toute l'Entreprise, et concerne(nt) donc tous ses processus. La prise en compte de cette réalité constituera sa vision et tous les individus de l'Entreprise auront à cœur de contribuer à la mise en place de cette vision œuvrant ainsi à l'amélioration et/ou l'optimisation de la satisfaction client. <span style="float: right;"><small>TM® - ICSE Consulting</small></span>
<b>HOW /Comment</b>		En décrivant le cycle du « Parcours Clients » et en démontant que les différentes étapes de ce cycle sont en corrélation avec la démarche processus (il existe dans un référentiel standard les réponses aux préoccupations des « Parcours Clients »). Puis dans un deuxième temps d'identifier la nature du lien qui unit les deux référentiels (les points de contacts et les moments de vérité) qui sont les déclencheurs de l'amélioration continue des processus, qui provoquera à son tour l'amélioration des « Parcours Clients » qui conditionnera en conséquence de la satisfaction clients.

<sup>1</sup>C'est la base de tout scénario. Il s'agit d'une séquence dont il faut respecter l'ordre, pour conserver la cohérence. <sup>2</sup>Symbiose: Association étroite de deux ou plusieurs organismes différents, mutuellement bénéfique, voire indispensable



<sup>3</sup> Le Storytelling a dit-on été créé par Aristote.

<sup>4</sup> La méthode des 5W vise à cadrer toutes les dimensions d'un sujet, pour en dresser une présentation exhaustive. Elle se décline en fait sous la forme de 5W+1 avec le How ou de 5W+3 en rajoutant les dimensions How Much/How Many et If. En français elle répond à l'acronyme QQQQCCP, Qui, Quoi, Où, Quoi, Comment, Combien et Pourquoi. A noter que l'Acronyme Français ne respecte pas la suite logique ; il Devrait être QPQQQC ou QPQQCCS Quoi, Pourquoi, Qui, Où, Quand, Comment, et éventuellement Combien et Si. Cette suite logique n'est pas forcément mieux respectée par ceux qui utilisent dans le schéma original des 5W.

Elle est notamment devenue incontournable dans le Management des Risques avec l'implémentation du Sarbanes Oxley Act en 2002 et la généralisation du contrôle interne et des matrices des risques et des contrôles. Ces organisations se servent abondamment de la méthode des 5W pour décrire la structure des contrôles à mettre en place pour réduire les risques.  
Cf. Schéma 1.

- **La première question c'est le What (le Quoi) – C'est notre objectif**, le sujet de notre article ou le problème que nous voulons résoudre. Dans notre cas c'était aussi le titre de notre atelier : Comment le « Parcours clients » irrigue l'amélioration continue des processus (quel est donc son impact sur les chaînes de valeur de l'Entreprise et donc sur son référentiel des processus), et réciproquement (c'est-à-dire comment cet impact sur les processus génère des améliorations de ces derniers, contribuant à leur tour à l'amélioration continue et l'optimisation des Parcours clients.
- **La deuxième question qui vient est le Why (Pourquoi) – C'est la raison, la justification qui motive le projet : « Pourquoi »** souhaitons nous atteindre cet objectif. C'est ce que nous avons évoqué dans le Pitch. Nous pensions intuitivement qu'il doit y avoir une relation forte entre « Parcours Client » et « Chaîne de valeur ». L'exemple mis en exergue ci-dessus nous a servi à exposer le risque encouru, si cette relation n'est pas mise en place. Nous ne comprenons pas d'ailleurs que la littérature ne s'en fasse pas plus largement l'écho, et nous regrettons la distorsion d'intérêt qui peut exister entre ces deux notions « Parcours Clients » et « Chaîne de Valeur ».

Il est donc devenu essentiel selon nous, de démontrer que ces deux concepts sont non seulement liés l'un à l'autre, mais qu'ils sont aussi complémentaires voir indissociables et que l'efficacité de l'un conditionne l'efficacité de l'autre et réciproquement. C'est donc la réalité de cette **symbiose**<sup>5</sup> qu'il nous a fallu démontrer.

- Ensuite viennent le Who (Qui doit le faire, qui est concerné), le When (Quand doit-on le faire ?) et le Where (Où cela doit être fait) (Voir les réponses apportées dans le Schéma N°1)
- ET enfin le How le comment : Comment allons-nous procéder pour argumenter et démontrer notre point de vue ? Quels sont les points bloquants, les écueils et les allégations qu'il nous faut réfuter ou démontrer pour atteindre notre objectif.
  - **La première allégation** qu'il nous a faudra lever, est sans conteste, celle qui consiste à affirmer que chaque « Parcours Clients » est unique. Chaque entreprise peut même en avoir plusieurs en fonction de la typologie de sa clientèle, et de la constitution de ses réseaux de distribution.
  - **La deuxième allégation** qui nous a été opposée, est que les concepts ne recouvrent pas la même dimension. Le périmètre du Parcours Clients, au dire des spécialistes, recouvre un domaine beaucoup plus vaste que celui de la « Chaîne de Valeur » et notamment pour la période dite de préachat.
  - **Le troisième point** sera d'établir le lien, entre le « Parcours Clients » et la « Chaîne de valeur ». La littérature existante sur le sujet, devra aisément nous permettre de constater cette relation, ou plutôt cette interaction.
  - **La difficulté suivante** consistera à démontrer comment le fonctionnement des « Parcours Clients » peut avoir un impact, via ces interfaces sur l'amélioration continue des processus.
  - Enfin il nous faudra déduire et justifier comment à son tour l'optimisation de la « Chaîne de valeur » (des processus) aura réciproquement un impact sur le « Parcours clients ».

### En résumé :

Notre objectif est de démontrer par cette analyse empirique (une fois que nous aurons réussi à démonter toutes les allégations et objections qui nous sont opposées) qu'il existe bien une symbiose entre « Parcours Clients » et « Chaîne de Valeur » et comment l'efficacité de l'un était intimement liée à l'efficacité de l'autre et réciproquement. Une fois ce résultat acquis, alors nous pourrions considérer que les buts que nous nous étions fixés ont été atteints.

<sup>5</sup> Symbiose dite Mutualiste : Association étroite de deux ou plusieurs organismes différents, mutuellement bénéfique, voire indispensable. A ne pas confondre avec la symbiose commensalisme ou parasitaire. L'image du Yin et du Yang ou le poisson clown et l'anémone de mer, nous est venu intuitivement pour décrire cette **une symbiose mutualiste**, l'imbrication de ces deux concepts.

## Identifier un modèle générique et itératif – 1<sup>er</sup> Acte

### 1.4 Identifier un standard.

A ce stade nous nous devons préciser **qu'intuitivement nous imaginions déjà une relation réciproque**. Pour réaliser cette étude il y avait donc deux manières de procéder :

- Soit à partir des Processus,
- Soit partir des Parcours clients.

Délibérément, et en toute connaissance de cause nous avons choisi d'ignorer la relation Processus vers les « Parcours Clients », sachant implicitement comme il s'agit d'une itération, que nous aurions à en reparler inéluctablement, ultérieurement dans notre argumentation, mais en tant que conséquence et non en tant qu'élément déclencheur.

D'autre part, c'est la population<sup>6</sup> en charge des « Parcours Clients » que nous cherchons à convaincre. Il est donc tout naturel, pour susciter l'intérêt, être lu et atteindre l'objectif fixé, d'aborder le sujet par ce biais.

C'est donc l'option qui a été retenue pour la conduite de nos travaux lors des deux ateliers et qui est décrite ci-dessus dans le « HDW » (Comment).

Notre première tâche a donc été documentaire, dans le but d'identifier les éléments qui caractérisent l'approche « Parcours Clients ».

Au cours de nos investigations croisées, nous avons pu préciser, que si tous les « Parcours Clients » sont effectivement uniques dans leur globalité, **ils suivent tous, une construction quasiment standard dans les couches hautes de leur arborescence, constituer de deux phases qui se décomposent elles- mêmes en 8 étapes**<sup>7</sup> (4 étapes pour chacune de ces deux phases), que nous avons décrites comme suit

- **Phase 1 : Le Processus d'Achat**
  - Etape 1 : L'Expression du besoin (ou du désir) – la sensibilisation
  - Etape 2 : Rechercher & Comparer
  - Etape 3 : Sélectionner et la prise de décision
  - Etape 4 : Acheter – La réception et la découverte
  
- **Phase 2 : L'Usage**
  - Etape 5 : L'impression et l'évaluation
  - Etape 6 : La maintenance,
  - Etape 7 : La fidélisation,
  - Etape 8 : La Recommandation

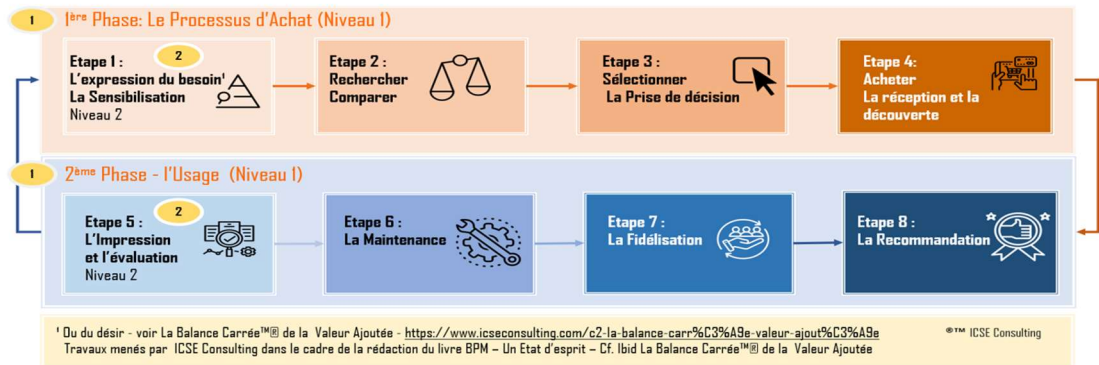
<sup>6</sup> Cette population est de plus celle qui confond, dans une grande proportion, processus et mode opératoire ou procédure. De ce fait les adeptes des « Parcours Clients » voient dans le terme processus une connotation dépassée, rigide et formaliste. C'est donc sans nul doute cette population que nous cherchions prioritairement à interpeller et à convaincre.

<sup>7</sup> Vous pourrez noter si vous consultez la littérature sur les « Parcours Clients » que les libellés des noms de certaines étapes à été légèrement modifier. Le verbatim utilisé nous semblant par endroit trop restrictif, et ne pas couvrir l'ensemble des actions produites au cours de ces étapes. Nous avons constaté ce décalage quand nous avons commencer à décrire le niveau 3, notamment par exemple sur l'Étape 6 – Service après vente qui dans son acceptation évoque des problèmes alors qu'il peut ne pas y en avoir. En effet l'Entreprise réalise des actions en direction de ses clients, quand tout va bien avec pour objectif de les fidéliser et d'encourager la recommandation.



Schéma N°2

2. Identifier un modèle générique et itératif  
2.2. Représentation du standard – Une chaîne de valeur de bout en bout.



Résumé du jalon :

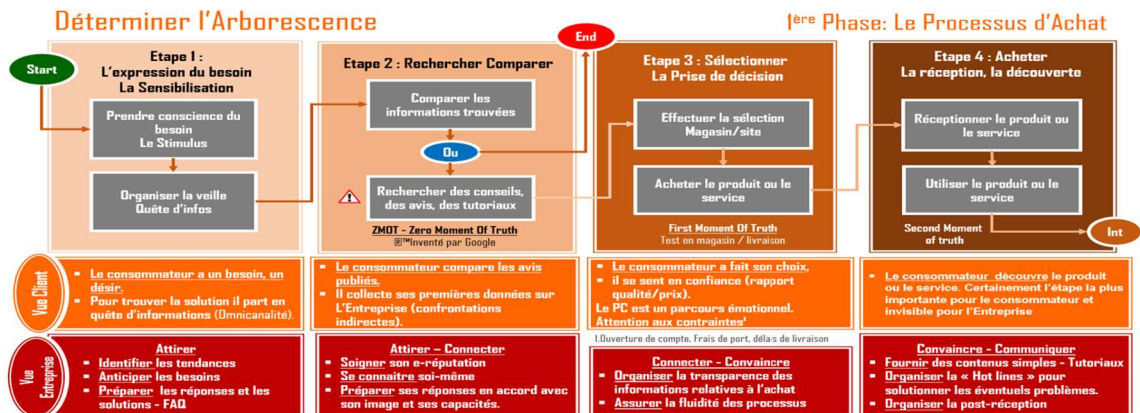
Il existe donc bien dans la description des « Parcours clients », une structure commune, un standard pour décrire dans leurs cartographies les couches hautes de leur arborescence. Nous avons retrouvé cette structure dans la quasi-totalité de ceux dont nous avons pu étudier la conception. Cf. Schéma N°2.

1.5 Représentation du standard – Une chaîne de valeur de bout en bout.

Le standard ainsi identifié, nous avons pu aussi constaté, qu'il constituait une suite logique et que toutes les étapes (les huit au cours des deux phases) qui sont décrites, constituent une séquence itérative. Chaque itération se nourrit donc des informations qui sont prodiguées par les clients au cours de cette séquence. L'exemple du chauffeur de taxi décrite ci-dessus, nous montre qu'en ne prenant pas en compte ces avis, l'Entreprise peut s'exposer à de graves déconvenues.

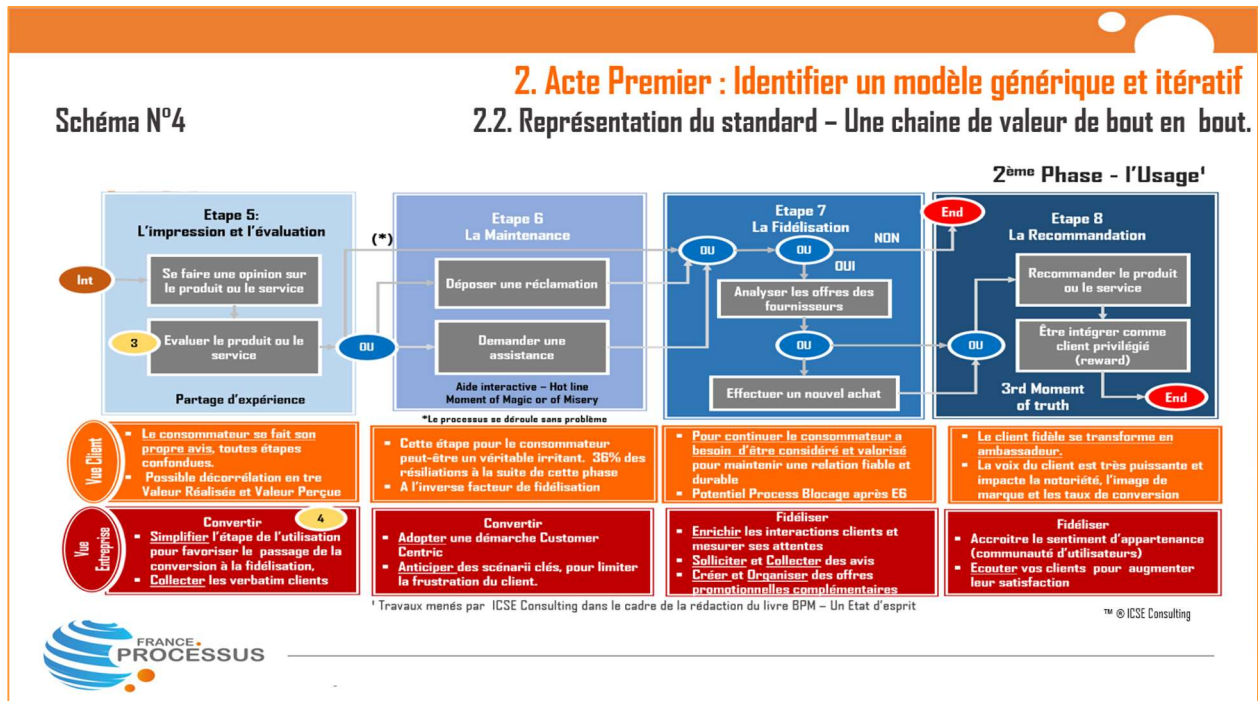
Schéma N°3

2. Identifier un modèle générique et itératif  
2.2. Représentation du standard – Une chaîne de valeur de bout en bout.





En modélisant **un peu plus en profondeur, vers un niveau 3 de sous-étapes**, (C'est notre première opération d'interprétation des données que nous avons à notre disposition), le contenu opérationnel apparaît plus clairement, ainsi que les préoccupations des clients (potentiels ou acquis).



En conséquence nous avons mis en regard, quelles devraient être les réponses de l'Entreprise face à ces attentes. C'est ce que nous avons appelé respectivement la « Vue Client » et la « Vue Entreprise ». Cf. les Schémas 3 & 4.

Par exemple :

- Au cours de l'Etape 1 : Expression du besoin – la sensibilisation,
- Le Client a un « stimulus »,
- Sa « Vue Client » sera de chercher comment il va pouvoir satisfaire ce besoin, ce désir. Il/Elle va donc entamer un cycle de recherche par tous moyens et très probablement via Internet pour répondre à ses attentes.

Comment L'entreprise doit-elle répondre à sa demande ? Quelle sera sa vue à elle, sa « Vue Entreprise » ?

Elle doit **Attirer** c'est-à-dire :

- **Identifier** les tendances, les désirs
- **Anticiper** les besoins,
- **Préparer** (autant que faire ce peut) les réponses et les solutions – FAQ

C'est à ce niveau, par leurs réponses, en fonction de leur histoire, de leur savoir faire, de leur stratégie, que le particularisme<sup>7</sup> des « Parcours Clients » commencent à se manifester au sien des entreprises. Néanmoins ce que ces schémas nous montrent, c'est que quelque soit la demande exprimée, **l'entreprise doit donner une réponse qui porte sa vision et ses valeurs**. Toute cette matière nous l'avons extraite des nombreuses données que nous avons consultées sur les « Parcours Clients ». Nous sommes donc toujours dans une période d'analyse et de mise en perspective de ces dernières.

<sup>7</sup> Dans les travaux sur « la Balance Carrée™ de la valeur ajoutée », nous voyons que la réponse d'une entreprise par rapport à un besoin ou un désir exprimé se fait en fonction de sa stratégie, de son « savoir faire », de ses capacités. C'est la confrontation entre la « Valeur attendue du client » et la « Valeur voulue de l'Entreprise ». <https://www.icseconsulting.com/>

## Résumé du jalon :

La finalité de cette opération intermédiaire est de ne plus rester dans le générique et d'obtenir un niveau de granularité plus fin, et ce dans l'optique de rapprocher plus facilement les sous étapes de la cartographie du « Parcours Clients », avec les processus standard, du référentiel APQC « **American Productivity and Quality Centre<sup>8</sup>** ».

## 1.6 Le Mapping Etape Parcours clients – Processus de l'APQC

Une fois ces informations rassemblées et synthétisées pour chaque étape du « Parcours Clients » et pour chaque élément de la « Vue Entreprise », nous avons entrepris d'établir l'existence de ce lien entre les deux représentations.

Comment avons-nous procédé ?

Nous cherchions à répondre dans ce jalon à la deuxième allégation qui nous était opposée, quant au périmètre du référentiel des processus, qui pourrait ne pas prendre en compte certaines des étapes du « Parcours Clients » et notamment dans la période de préachat.

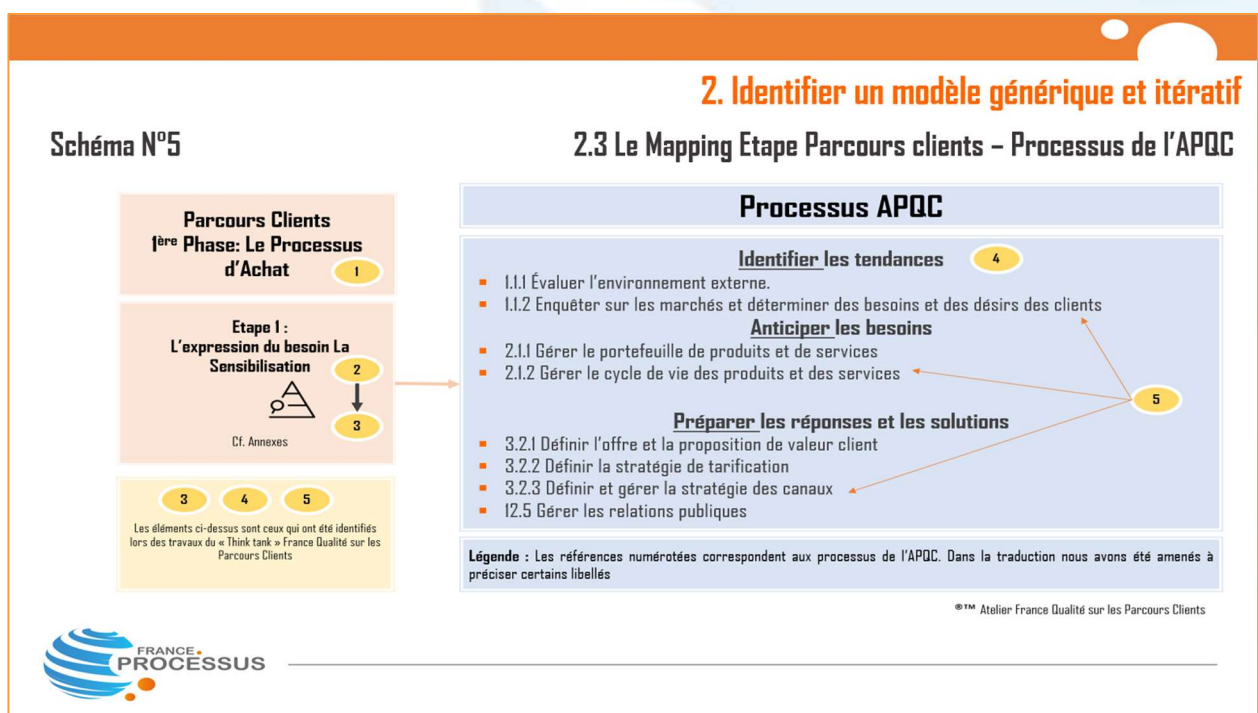
Nous avons étape par étape, **fait un rapprochement entre les éléments de la « Vue Entreprise »**, identifiée grâce aux données glanées lors de notre étude sur les « Parcours Clients » avec le référentiel des processus APQC.

Pour chaque item de cette « Vue Entreprise », nous avons démontré qu'il préexistait en standard une réponse APQC.

Cf. le Schéma 5.

Exemple :

- Etape 1 : Expression du besoin – la sensibilisation
- Vue Entreprise : **Identifier les tendances**
- Processus APQC :
  - 1.1.1 Évaluer l'environnement externe.
  - 1.1.2 Enquêter sur les marchés et déterminer des besoins et des désirs des clients



<sup>8</sup> Une référence notoire. APQC Cf. <https://www.apqc.org/about>

Ainsi nous pouvons affirmer, qu'un internaute qui se renseigne sur un produit ou service, donc en dehors de toute relation directe avec l'entreprise qui le fabrique et /ou le conçoit, doit pouvoir trouvé une réponse auprès d'organisations qui pratiquant « un BPM avisé », auraient anticipé les besoins et/ou les désirs de ce dernier par un positionnement clairvoyant et réfléchi (site internet, SEO, FAQ, Documentation, référencement, Articles de presse, notoriété, buzz sur les réseaux sociaux etc.).

### Résumé du jalon :

En démontrant que pour chaque étape du « Parcours Clients » et pour chaque élément de la « Vue Entreprise », il préexistait une réponse dans un référentiel des processus APQC, nous prouvions non seulement la similarité de leur domaine d'intervention, mais surtout qu'il existait bien un lien étroit entre la Cartographie « Parcours Clients » et « la Chaine de Valeur » ou le BPM.

## 1.7 La Publication des premiers travaux – Fin du 1<sup>er</sup> Acte

Ainsi, nous avons établi, le lien étroit entre les deux référentiels. Ces premiers travaux ont l'objet d'une publication dans le livre blanc de la qualité. Dans la conclusion de cette dernière, nous indiquions notamment que selon nous <sup>9</sup> :

### 2. Phase I: Identifier un modèle générique et itératif<sup>9</sup>

#### 2.4 La Publication des premiers travaux

**LES COMPÉTENCES DOIVENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE**  
LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Livre Blanc de la Qualité

**LA SYMÉTRIE DES PARCOURS**

**Le parcours client**

La symétrie client consiste à faire l'analyse, designer le parcours qui se déroule dans l'entreprise en prenant en compte de sa relation avec l'extérieur. La notion est plus large que celle de parcours client. Le parcours client inclut en effet les étapes générales mais aussi les activités internes qui le soutiennent.

Si chaque entreprise est unique, les parcours clients peuvent néanmoins être classés dans des catégories. Le parcours client peut être défini comme l'ensemble des huit étapes qui se déroulent en cinq phases : le processus d'achat et l'usage.

**LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1<sup>ère</sup> PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT**

**Étape 1 - Identifier les besoins et les attentes**

**Étape 2 - Rechercher l'offre**

**Étape 3 - Choisir l'offre**

**Étape 4 - Passer la commande**

**Étape 5 - Recevoir la commande**

**Étape 6 - Recevoir la commande**

**Étape 7 - Recevoir la commande**

**Étape 8 - Recevoir la commande**

CONCLUSION

Le parcours client notamment associé à la digitalisation est dans toutes les têtes et fait florès dans les publications professionnelles. Notre expérience des démarches processus, nous enseigne que les processus sont le « centre de gravité » de toutes les organisations. Notre intime conviction est que le parcours client est intimement lié à cette réalité. D'autant plus qu'il y a des synergies de nature. Le parcours client peut être vu comme un macro-processus. Le parcours client consomme nombre de processus de l'organisation. Le parcours client manipule des objets processus. Une cartographie à même de lier les enjeux du parcours client et de la démarche processus s'avère cruciale. Elle reste à inventer.

Le BPM (Business Process Management) est la meilleure réponse pour modéliser, exécuter et piloter le parcours client. L'approche par les huit étapes du parcours client et les pistes de réflexion présentées dans cette contribution ouvrent la voie...

« Une cartographie à même de lier les enjeux du Parcours Clients et de la démarche processus s'avère cruciale. Elle reste à inventer. Le BPM – Business Process Management est la meilleure réponse pour modéliser, exécuter et piloter le Parcours Client. L'approche par les huit étapes du Parcours Clients, et les pistes de réflexion présentées dans cette contribution ouvrent la voie ».

Dans un second temps, une fois le lien établi, il nous restait à caractériser ce lien et à démontrer la relation réciproque des deux représentations. C'est ce que nous allons aborder dans l'Acte 2.

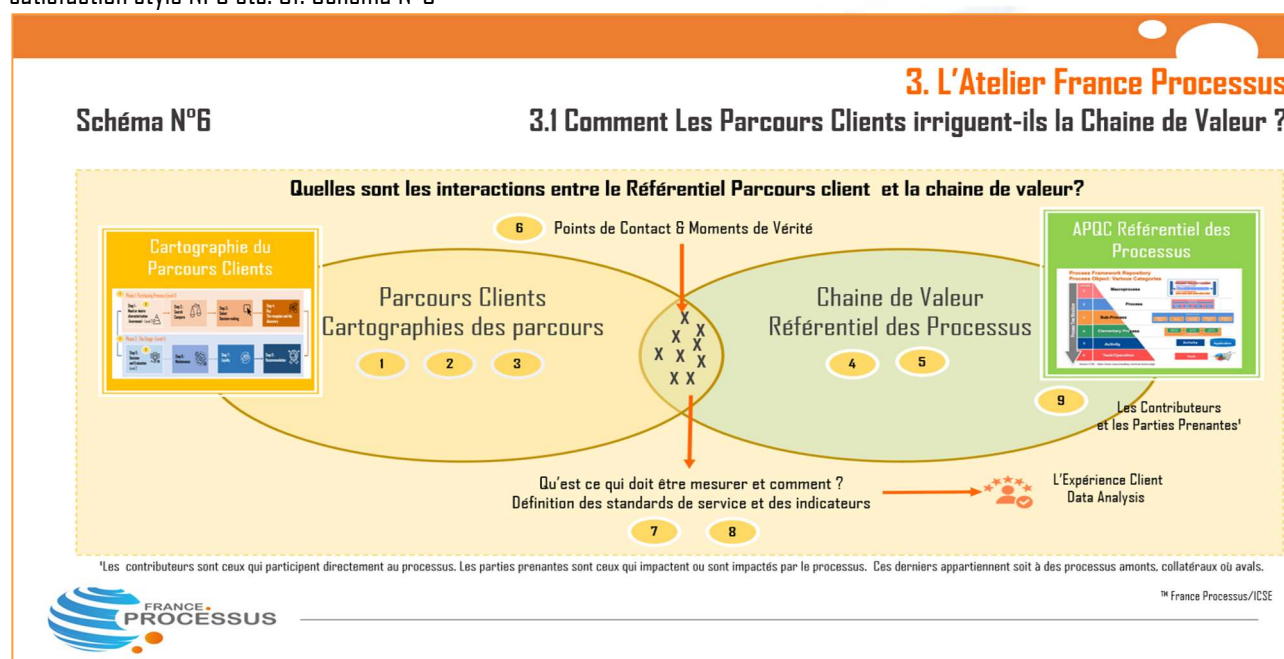
<sup>9</sup> Le Livre blanc de la Qualité N°6 – Janvier 2023

## L'Atelier France Processus - 2<sup>ème</sup> Acte

### 1.8 Les Parcours Clients irriguent la Chaîne de Valeur

La tâche pour caractériser le lien entre « Parcours Clients » et « Chaîne de Valeur » a certainement été la plus aisée de toutes les investigations que nous avons eu à mener, le terrain ayant été à ce sujet préalablement bien préparé. En effet tout le monde, de manière unanime, s'accorde pour dire qu'il existe effectivement des adhérences, des interfaces<sup>10</sup> entre ces deux représentations.

**Ces adhérences ou interfaces qui expriment le lien s'appellent des points de contacts** (Ce sont les différents points par lesquels un client est en contact direct ou indirect avec une entreprise ou une marque). Ceux-ci comme nous l'avons déjà évoqué peuvent être de diverses natures, selon l'étape à laquelle ils se rattachent, comme des recherches sur internet, des consultations, des tutoriels, des articles, des avis de clients sur les produits ou services, la consultation d'un site internet, la livraison du produit ou l'exécution d'une prestation, des appels téléphoniques, des courriels, une réclamation, des enquêtes de satisfaction style NPS etc. Cf. Schéma N°6



**Parmi tous ces points de contacts il en existe certains qui sont particulièrement cruciaux. Ils sont appelés Moment de Vérité :**

- C'est par exemple Google qui a inventé et déposé le « O Moment of Truth® », qui justement concerne la période de préachat et se situe dans l'étape 2, et correspond à l'investigation sur internet et les contacts indirects avec l'Entreprise (quand le client potentiel est en contact avec votre site internet, avec des tutoriels et par extension toute information qu'un internaute peut trouver, au sujet de l'Entreprise sur internet).
- Les autres moments cruciaux de vérités **aux dires des experts**, sont situés :
  - Lors de l'étape 3 au moment de la sélection,
  - A l'étape 4 au moment de la réception et de la découverte du produit ou du service<sup>11</sup>.
  - Enfin à l'étape 8 au moment de la recommandation qui constitue un instant fort ou le client se substitue à l'entreprise, pour faire l'apologie du produit ou du service.

<sup>10</sup> Nous aimons particulièrement le terme d'interface. Cette notion exprime le fait qu'il faut concilier deux concepts qui n'utilisent pas le même langage, et qu'il est nécessaire de créer un langage commun et/ou une table de concordance, pour que nous puissions tous nous comprendre. De plus interface implique la notion de transfert de données ce qui fait de ces adhérences des points critiques ... des processus. Nous n'utiliserons donc plus ce terme ultérieurement dans nos propos.



En ce qui nous concerne, nous pensons qu'il en existe bien d'autres. Par exemple l'excellence de l'étape 6, sera un facteur de la recommandation, comme le sera la faculté de retourner le produit par exemple si la phase de découverte n'est pas satisfaisante.

- **A tous ces moments de vérité, est attaché un standard de service.** Il décrit la norme de service et le niveau de tolérance maximum au delà duquel, l'Entreprise considère selon ses principes et ses valeurs, que le service n'est pas considéré comme rendu<sup>12</sup>.

### Exemples de standards de service.

Ce niveau de service s'exprime fréquemment en termes de délais. Que se soit :

- Un **délai d'intervention** (sur rendez-vous entre telle et telle heures,
- Un **délai de livraison** (le lendemain pour les abonnés de services privilégiés par exemple),
- Un **délai de réponse** à la suite d'une question, d'une réclamation ou de la saisine du « Service client ».
- Un **délai de traitement** dans l'hypothèse où votre réclamation ou votre question n'ont pu être solutionné par les moyens existants (tutoriels, FAQ, expérience clients etc.),
- Un **délai d'attente**, quand vous êtes sur site. A noter cet exemple que « La Poste » avait mis en place, lors de la restructuration de ses bureaux<sup>13</sup>. Elle s'était fixée comme standard de service qu'une personne venant déposer ou retirer une lettre recommandée ne devait pas attendre plus de 5 minutes avant d'être prise en charge. (Il était de plus de 10 minutes avant que ce standard ne soit décrété). **Un standard est donc un objectif qualité pas un indicateur.** Il fait l'objet d'un plan d'action ou d'action corrective pour atteindre ou maintenir le niveau d'efficacité souhaitée par le biais du standard. Ce degré est mesuré à l'aide d'indicateurs (qui doivent être pertinents) qui sont alimentés par les données collectées par l'expérience clients et traitées par des services dédiés d'analyse (Data Analysis) pour en tirer la quintessence.

Ces engagements en termes de délais s'appliquent aussi bien en B2B, B2C ou même en B2B2C (quand le fabricant agit par le biais de revendeur ou distributeur). L'entreprise doit alors veiller à ce que son représentant respecte les engagements pris. Mais si l'engagement de délai est celui qui semble être le plus répandu, il existe d'autres exigences qui peuvent caractériser ce standard de service, comme la qualité des produits ou des prestations, avec l'aspiration de tangenter le plus près possible du « Zéro défaut ». Il prend alors le plus souvent la forme d'un ratio. C'est le nombre de réclamations par exemple sur le nombre de produits vendus. La tolérance est alors fixée par un seuil (les spécialistes du risque parlent improprement d'appétence au risque), ou par une zone de tolérance par rapport à une valeur moyenne<sup>14</sup>. Ils peuvent même aller de pair avec la catégorie ci-dessus, pour déterminer un standard encore plus exigeant.

Ces standards de service en B2B, peuvent faire l'objet d'un engagement « sur mesure » client par client. C'est ce que l'on appelle un « SLA – un Service Level Agreement <sup>15</sup> ». Dans les services informatiques, les entreprises pour garantir leur niveau de service, la protection des données et la prévention de risque se soumettent à des certifications comme la norme ISO 27001. Tous contrats de services<sup>16</sup> (comme le fonctionnement de la garantie par exemple), ont recours à des engagements formels qui s'expriment, par exemple soit par un contrat, soit par des conditions générales de ventes ou de réalisation des prestations, sensés instaurer la confiance entre les parties.

<sup>11</sup> Les différences entre Valeur Réalisée vs. Valeur Perçue. Cf. ICSE Consulting – « La Balance Carrée™<sup>®</sup> » de la Valeur Ajoutée.

<sup>12</sup> La notion de standard de service est entendue, ici au sens générique du terme, et concerne bien évidemment les produits comme les prestations de services.

<sup>13</sup> Cf. L'esprit de service - Xavier QUERAT-HEMENT – Eyrolles

<sup>14</sup> Cf. Le Lean 6Sigma

<sup>15</sup> Un standard de service propre à chaque client ou le délai d'intervention, est alors défini par contrat. Le non-respect de ces clauses contractuelles peut entraîner des pénalités à l'encontre du fournisseur de produits ou de services, quelque soit le type de défaillance constatée.

<sup>16</sup> Le contrat est sensé inspirer la confiance. Le terme contrat de confiance est dévoyé. Si la confiance existait préalablement, le contrat ne serait pas alors nécessaire.

Toutes ces obligations auxquelles les entreprises se soumettent ne doivent pas être prise à la légère. Un standard de service, qu'il soit un objectif à terme ou une norme standard de service suppose une organisation opérationnelle, logistique, mais aussi une réactivité et une flexibilité, **de manière à respecter l'obligation que l'Entreprise s'est elle-même fixée.**

Il est donc indispensable pour une entreprise **de recenser de manière exhaustive, tous ces points de contacts, et d'identifier parmi eux, ceux qui constituent des « Moments de Vérité ».**

Comme il s'agit d'interfaces entre la cartographie des « Parcours Clients » et la « Chaîne de Valeur », **elles doivent être logiquement décrites dans le référentiel des processus.** Nous tenons notre premier exemple d'irrigation de la « chaîne de valeur » par le « Parcours Clients », **si tel n'est pas le cas.**

## Résumé du Jalon

Les points de contacts et les moments de vérité sont des interfaces entre la cartographie des « Parcours Clients » et la « Chaîne de Valeur ». Leurs existences ainsi que leurs caractéristiques doivent être répertoriées de manière exhaustive et a minima, en temps que trait d'union entre ces deux représentations, être recensées sous une forme à définir dans la « Chaîne de Valeur ».

## 1.9 Identifier les Points de Contacts : Une Méthode !

Pour assurer un recensement exhaustif de ces points de contact et moments de vérité, nous nous sommes servis des travaux déjà conduit lors de l'acte I. Ayant établi le lien entre la cartographie des « Parcours Clients » et la « Chaîne de Valeur », il a suffi d'ajouter entre ces deux bornes les éléments qualificatifs de ces points de contacts ou de ces moments de vérité. Cf. Schéma N°7.

Exemple :

- Phase I Processus d'Achat
- Etape 4 : Acheter – La Réception et la découverte
- Sous Etape 4.1 : Réceptionner le produit ou le service
- « Vu Client » : La découverte du produit ou du service. Les impressions le ressenti.
- « Vue Entreprise » :
  - Fournir des contenus
  - Organiser la Hot line
- L'Entreprise doit à ce niveau décrire comment elle envisage de concrétiser à son niveau cette « Vue Entreprise », et donc définir les points de contacts et les moments de vérité pour répondre à cette nécessité.
- Pour chacun de ces points de contacts ou de ces moments de vérité, L'Entreprise doit décider, qu'elle est l'unité d'œuvre la plus pertinente, qu'elle va choisir pour en mesurer l'efficience.
- Elle doit définir aussi par quelle méthode, elle va mesurer cette unité d'œuvre, en veillant autant que faire ce peut, à ce que cette approche soit simple et incontestable<sup>17</sup>.
- Cette démarche, permet entre autres d'affiner le lien avec la « Chaîne de Valeur », en désignant avec précision, le processus (voire l'activité) qui est impacté par ce point de contact ou ce moment de vérité.
- Elle permettra d'identifier les rôles qui contribuent à la réalisation du processus : « Les Contributeurs » ou ceux qui ne sont que des « Parties Prenantes<sup>18</sup> », de ce point de contact ou de ce moment de vérité (RACI).

Ces indicateurs, attachés à ces points de contacts ou à ces moments de vérité, sont alimentés comme nous l'avons évoqué précédemment par l'analyse des données (Data Analysis) collectées par « l'Expérience Client ».

<sup>17</sup> Si ce n'est pas le cas, cela peut être une raison pour que l'Entreprise remette son choix d'unité d'œuvre en question.

<sup>18</sup> Contributeurs et Parties Prenantes : Cette distinction est très fondamentale dans l'amélioration des processus. Ce distinguo décrit dans le Guide du BPM, (2020 Emerit Publishing), met le focus sur le fait, que dans l'évolution d'un processus il faut consulter les contributeurs qui sont les personnes directement impliquées dans la réalisation de ce dernier, mais qu'il faut aussi consulter les parties prenantes c'est-à-dire les personnes qui œuvre dans les processus amonts, collatéraux ou avals du celui objet du projet d'amélioration, ou sont impactés par lui.



### 3. L'Atelier France Processus

#### 3.2 Exemple de descriptifs des « activités » qui irriguent la Chaîne de Valeur

#### Schéma N°7

#### Phase I Le Processus d'Achat

	4	6	7	8	5	9
	La vue de l'Entreprise Ses Objectifs	Les Points de contacts Associés aux étapes du Parcours	Quoi mesurer ? Les métriques les plus représentatives	Comment le mesurer ? Les méthodes	Les Processus APOC Liés à ces objectifs	Equipe Responsable (RACI) Qui est A et Qui est R ?
ETAPES N° 4	<b>Etape 4 : Acheter - La réception B la découverte</b> 2	Fournir des contenus - Fiche techniques produits ou services, - Vidéos de présentation et de démonstration, - FAQ - Sites Clients - Réseaux sociaux - Tutoriaux - Conditions de livraisons (livraison gratuite seuils) - Conditions de reprises retour des marchandises	- A-travers les outils numériques mis à disposition mesurer les consultations des différentes fiches techniques, les tutoriaux les temps de consultation, les abandons etc. - Susciter des questions - répondre aux questions mesurer et analyser leur pertinence - Recueillir les avis sur la livraison (nb de réclamations sur nb de colis envoyés) - Quantifier les retours clients (colis endommagés - pressions partielles ou incorrectes) - Réclamations sur la facturation (délai à un "shortage"/"manquants")	- Mesurer la performance nb de consultations - Recueillir la satisfaction suite FAQ et Fiches techniques (cet avis vous a-t-il été utile?) - Nb de réclamations en nombre et en valeur	5.1.1 Etablir la Gouvernance de la prestation (Produit ou service) et sa mise à disposition 5.1.2 Elaborer la prestation et leurs accessoires (Produit ou service) - Lancer la commande - Facturer / Encasser	Management (A) Fonctions créatrices de valeur (fonctions métiers) (R) IT (R) Marketing (R)
	<b>Sous -Etapes :</b> 4.1 Réceptionner le produit ou le service 4.2 Utiliser le produit ou le service	Organiser la « Hot line » pour solutionner les éventuels problèmes. - Ticketing System - Portail Utilisateurs FAQ - Appels utilisateurs - Ticketing System - Portail Utilisateurs FAQ - Appels utilisateurs	- Gérer les hits, - Le nombre de tickets ouverts, - Le nombre d'appels entrants - Nombre de hits - Nombre de tickets ouverts et fermés (Solutionsnés, abandonnés etc.) - Nombre d'appels - Typologie des questions posées (solutionnables par FAQ ou nouveaux problèmes)	- Recenser les différents typologies possibles et la répartition - Analyser les performances des différents canaux - Recenser les retours clients (pondérer les avis négatifs, ne pas tenir compte des avis médians non significatifs) - Donner un délai indicatif pour résoudre l'incident et/ou la réclamation. Analyser les rapports délais annonces vs Délais réels - Analyser la satisfaction par canal	5.1.1 Etablir la Gouvernance de la prestation (Produit ou service) et sa mise à disposition - Assister le client dans la première utilisation 5.1.2 Elaborer la prestation et leurs accessoires (Produit ou service)	Management (A) Service clients / Marketing (R) IT (R)

Les résultats qui en découlent constituent un baromètre sur la manière dont le processus est désigné et exécuté et si ce design et cette exécution sont en conformité avec les souhaits et les attentes des clients.

Si, en reprenant les exemples préalablement exposés, les délais de fabrication, de livraison, les contrats de service ou la norme fixée par le standard de service ne sont pas respectés, cela traduira très vraisemblablement, que les processus qui contribuent à la réalisation de ces activités, **ne sont pas à la hauteur des attentes des clients ou des ambitions de l'Entreprise, et des mesures d'amélioration devront alors, être mise en œuvre pour y remédier.**

Cela ne veut pas dire pour autant, que les processus ont été mal conçus, mais que l'environnement évoluant rapidement ces derniers non sans doute pas évoluer au même rythme et qu'ils peuvent se trouver ainsi en décalage par rapport à leurs marchés<sup>19</sup>. Le pilotage de ce décalage, par l'analyse des évolutions de l'environnement potentielles ou subies, dont l'expérience client se fait l'écho à travers les « Parcours Clients » est l'expression selon nous d'une **irrigation avérée** de la « Chaîne de Valeur » par ces derniers.

La mise en place de cette démarche, qui fixe un cadre standard, nous permet entre autres d'affirmer cette conclusion. Elle. Néanmoins il appartient à chaque entreprise de compléter ce tableau en fonction de son organisation, de sa vision, de son savoir faire et de sa stratégie. Nous proposons juste, aux entreprises qui souhaiteront l'adopter, un dispositif pragmatique et empirique dans le but de créer une synergie naturelle entre **leur cartographie « Parcours Clients »** et leur **« Chaîne de Valeur »**.

#### Résumé du Jalon

La mise en place d'une approche systémique, L'Entreprise définira non seulement les liens entre sa cartographie du « Parcours Clients » et sa « Chaîne de valeur », **mais elle aura aussi mis en place** grâce aux indicateurs attachés aux points de contact ou aux moments de vérité, et aux données collectées grâce à « l'Expérience Client », **un mécanisme d'amélioration continue de sa « Chaîne de Valeur »**<sup>20</sup>.

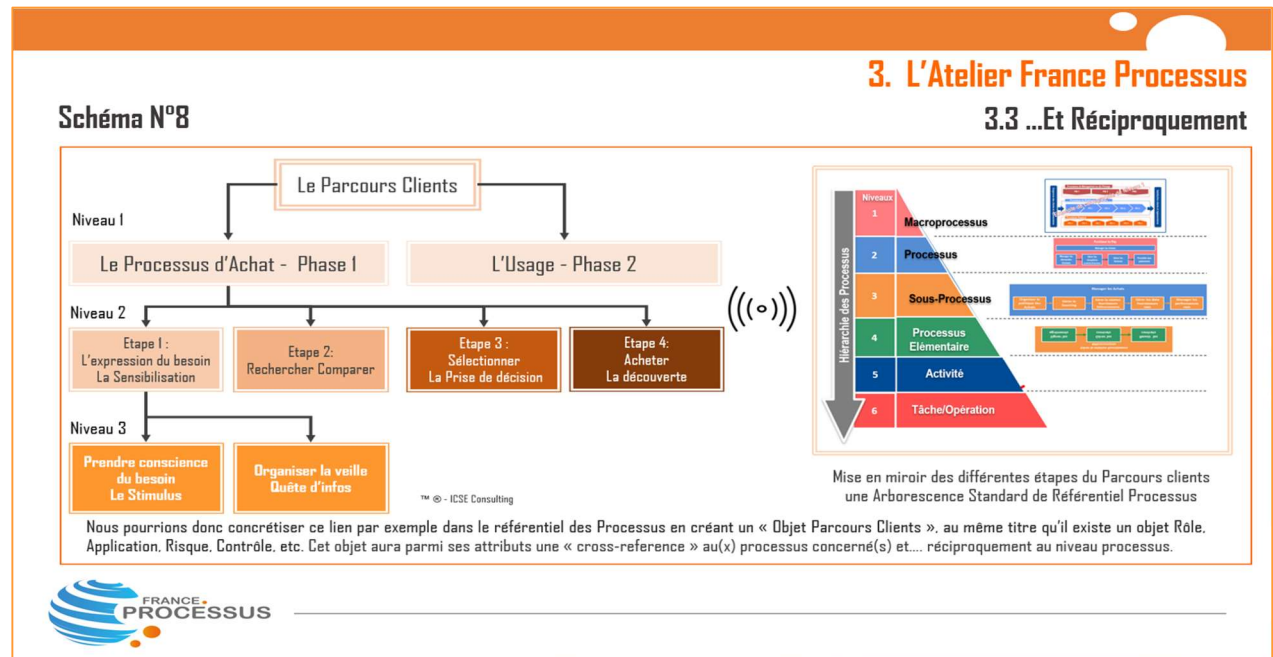
<sup>19</sup> La norme en matière de processus est de considérer que celui-ci est obsolète après 12 mois d'utilisation (voire avant si des changements notaires viennent l'affecter avant le terme de cette période). Les experts processus présent à cet atelier ajoute que les entreprises dotées d'un référentiel des processus ont intégré, qu'une révision de ceux-ci est obligatoire soit par évaluation ou soit sous la forme d'un audit pour conserver l'agilité et l'adaptabilité de ses processus.

<sup>20</sup> Il faut toutefois rappeler que si les « Parcours Clients » irriguent et contribuent ainsi à l'amélioration continue de la « Chaîne de Valeur », ils n'en sont pas la seule source.

## 1.10 ... Et réciproquement.

La conclusion élaborée pour le Livre Blanc n'était pas anodine. Peut-être étions nous déjà impatients d'affirmer la véracité de notre thèse, alors que notre analyse empirique n'était pas totalement achevée. Ce n'est plus le cas à ce stade. C'est pourquoi nous nous permettons d'en rappeler ici les termes car maintenant ils prennent toute leur valeur.

« Une cartographie à même de lier les enjeux du Parcours Clients et de la démarche processus. **Elle reste à inventer. Le BPM – Business Process Management est la meilleure réponse pour modéliser, exécuter et piloter le Parcours Client** ».



Cette conclusion, nous la réitérons sans en retirer une virgule, et ce d'autant plus, après ce que nous venons de relater au cours de ce deuxième acte de notre réflexion.

Pour « enfoncer le clou » nous suggérons pour donner encore plus de poids à cette assertion, d'implémenter les recommandations suivantes :

- Procéder à « la création d'un objet Parcours Client », au sein des « référentiels des processus ».
- Chaque élément de chaque niveau du « Parcours Clients » **pourra alors être associé à une catégorie de l'objet processus de même niveau, par l'intermédiaire de leur association respective au « Point de contact ou au Moment de Vérité ».** Cf Schéma N°8.
- Les conséquences de cette simple association de l'objet « Parcours clients » avec le référentiel des processus, **permettra d'associer à l'arborescence de ce nouvel objet, toutes les associations existantes entre l'objet processus et les autres objets déjà présents au sein du référentiel des processus**, comme les rôles, les applications, les risques, les contrôles, les documents, les indicateurs.
- Le nouvel objet ainsi créé bénéficiera de facto d'une quantité de nouvelles données d'organisation, dont il ne disposait que peu ou prou, sans certitude de leur véracité et de leur pertinence avant la création de cette association.

Par ce biais, nous croyons vous avoir convaincu et persuadé<sup>21</sup> que l'irrigation avérée entre le « Parcours Clients » et la « Chaîne de Valeur », **est donc bien une irrigation réciproque**. Toute amélioration de la représentation provoquée par l'un provoquera, grâce aux liens que les unis via les interfaces (points de contact et moment de vérité », une amélioration réciproque de l'autre.

<sup>21</sup> Être convaincu s'est comprendre les arguments de votre interlocuteur. Être persuader c'est reprendre ses arguments à votre compte pour convaincre quelqu'un d'autre.

Nos suggestions seraient incomplètes **sans la création aussi d'un objet qui concrétise cette association entre les deux représentations : que nous appellerions « l'Interface »**. En fait d'une certaine façon, cet objet existe déjà depuis un certain temps dans certaines constructions de l'organisation des entreprises.

Il a effectivement été développé pour gérer l'externalisation de certains processus dans le cadre de la création soit d'un CSP (Centre de Services Partagés), soit lors de l'externalisation de processus métier (BPD). Les contrats de niveau de service ou SLA (Service Level Agreement), qui mesurent leur efficacité ressemblent sans nul doute, au standard de service que nous avons évoqué auparavant<sup>22</sup>.

A noter que cet objet interface dans son acceptation point de contact ou moment de vérité est, comme nous l'avons évoqué une connexion directe ou indirecte avec l'extérieur. **C'est donc aussi un point de risque, qu'il conviendra de sécuriser**. L'association avec la « Chaîne de Valeur » permettra de catégoriser les données qui transitent via cette interface, et quelles sont les mesures appropriées pour les sécuriser. Il faudra admettre alors de convier dans cette relation un autre partenaire, « Le Management des Risques » lui-même aussi très lié à la « Chaîne de Valeur », par un processus analogue d'amélioration continue par d'irrigation réciproque.

Les entreprises pratiquant l'externalisation de certaines fonctions (finance, achats, RH etc.) ont, par un BPM avisé, une très longue expérience de la gestion de ces interfaces. Elles se sont dotées de structure propre pour modéliser, gérer et optimiser leur « Chaîne de valeur », dans le but de sécuriser leurs activités et leur « Business Modèle ».

Ces structures qui gèrent la « Chaîne de Valeur », sont donc comme nous l'évoquions dans la conclusion du livre blanc, les mieux placées à nos yeux pour cartographier et optimiser les « Parcours Clients », quel qu'en soit « les dépositaires ».

### Résumé du Jalon

« Parcours Clients », et « Chaîne de Valeur », comme nous le présentions intuitivement, sont étroitement liés. Nous avons établi que l'un irriguait l'autre par l'intermédiaire d'interfaces (les points de contacts et les moments de vérité). Enfin nous venons de confirmer que cette relation permet à **l'un** par les liens qui les unis, de bénéficier de toutes les informations que **l'autre** détient, et réciproquement.

L'irrigation bilatérale est donc maintenant avérée. L'amélioration de la « Chaîne de Valeur » par les « Parcours Clients », va automatiquement générer en corolaire l'amélioration de ces derniers, provoquant telle une réaction en chaîne, des modifications éventuelles des mesures associées, et par ricochet de la collecte des données relatives à ces nouvelles mesures.

### 1.11 Le PDCA du Parcours Clients.

L'apport de l'objet « Parcours clients » permettrait d'optimiser le référentiel des processus et... réciproquement le management de la « Chaîne de Valeur » permettrait à la cartographie du « Parcours clients » de bénéficier par le jeu des associations, à une quantité d'informations complémentaires, lui permettant de s'optimiser. Comme nous venons de le voir.

Il se crée alors **un cercle vertueux** où chaque référentiel permet à l'autre de se bonifier. **Nous l'avons appelé le PDCA du « Parcours Clients »** en référence à la roue de DEMING et au Lean Management (DMAIC). Cf. figure N°9

### Résumé du Jalon

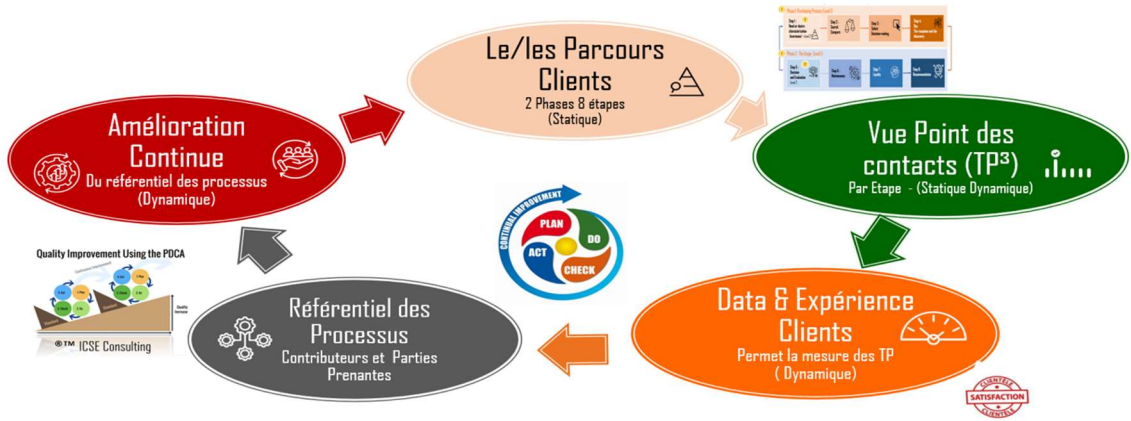
La meilleure façon de représenter la relation « Parcours Clients » et « Chaîne de valeur », c'est celle d'un cercle vertueux où **l'un irrigue l'autre**. Ce dernier en s'optimisant permet à **l'un** de s'optimiser à son tour.

---

<sup>22</sup> Cf. Les normes ISO 27001 et 31000. Voir § Exemples de standards de service.

Schéma N°9

3. L'Atelier France Processus  
3.4 Le PDCA du « Parcours Clients »



## Conclusion

### 1.12 Le cercle vertueux du Parcours Clients

A partir d'un modèle standard et itératif du « Parcours clients », nous avons établi qu'il existait dans le standard de référence des processus de la Qualité, une corrélation avec chaque étape qui compose ce Parcours.

Nous avons confirmé que le lien entre ces deux représentations se faisait à travers des interfaces appelées « Points de contact ou Moment de vérité ».

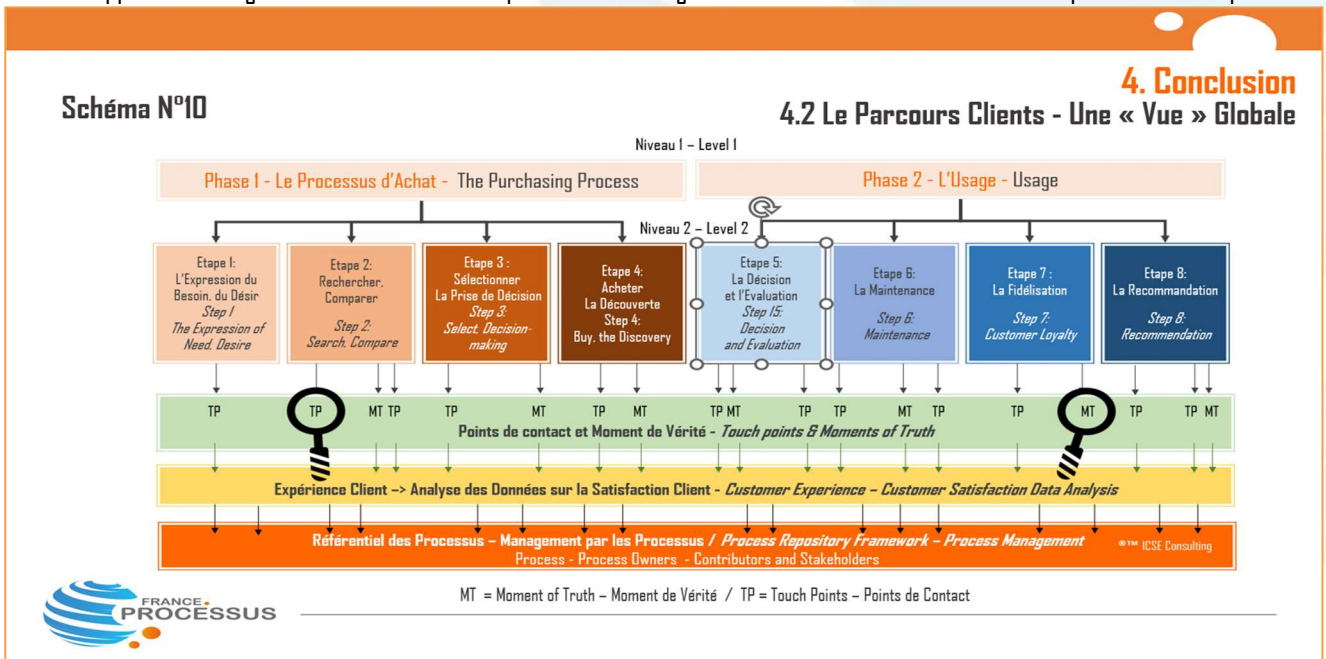
Que l'efficacité de ces interfaces était mesurée par des indicateurs eux mêmes alimentés par les données que collecte « l'Expérience Client ». L'importance de cette collecte prend de plus en plus de poids dans le dispositif grâce à l'émergence du « Data Management ». Mais ces données ne servent pas qu'à mesurer. Elles captent aussi les signaux dits faibles, qui traduisent et préfigurent, si nous y prêtons l'attention voulue, les futures tendances.

En irriguant « la Chaîne de Valeur », le « Parcours Clients » contribue ainsi à l'amélioration des processus. Cette transformation à elle seule contribue déjà à un gain notable dont les parcours profiteront. Mais la « Chaîne de Valeur » est aussi porteuse de données, qui peuvent aussi contribuer à l'optimisation des « Parcours Clients ».

### 1.13 Le Parcours Clients – Un « Vue » Globale

Le schéma N°10 est pour les « Platistes<sup>23</sup> », qui préfèrent une vision à plat plutôt que notre cercle vertueux. En fait ce sont deux facettes d'un même objet. Par moment en changeant de posture en changeant l'angle de perception, la compréhension paraît plus aisée. Le message est le même, la séquence aussi.

Ce schéma a cependant un autre mérite à nos yeux. Il indique plus clairement le positionnement de « l'Expérience Client » et « l'Analyse des données » par rapport aux « Parcours Clients » et la « Chaîne de valeur ». Il nous aide à différencier deux concepts fondamentalement différents<sup>24</sup>, d'une assimilation erronée et trop souvent réalisée. Cette activité connaît un développement « fulgurant », et les individus qui en ont la charge sont désormais des acteurs sur lesquels il faut compter.



<sup>23</sup> Un clin d'œil à ceux qui croient encore que la terre est plate ou préfère les schémas bidimensionnels plutôt que tridimensionnels.

<sup>24</sup> Nous parlons bien sûr d'Expérience Client et de Parcours Client.



## 1.14 Les Prérequis : Organisation & Gouvernance

Toutefois une telle construction n'est possible que si et seulement si les prérequis suivants sont appliqués :

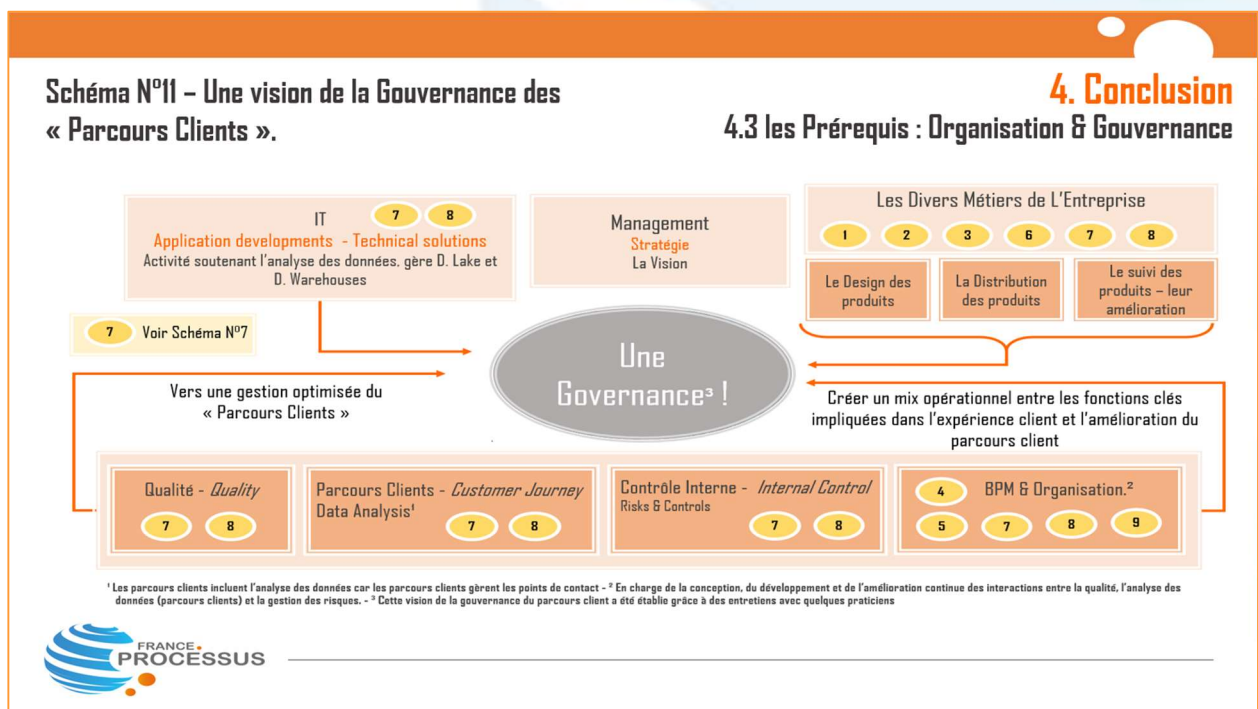
- Se doter d'une Organisation efficace appliquant les principes de l'**Entreprise Horizontale ou Transverse**.
- Se doter d'une **Gouvernance « Ad Hoc »** pour assurer la coordination et la pérennité de cette « Organisation » **sans pour autant rajouter de complexité ni de « strate » managériale supplémentaire**.

Le Groupe de travail n'a pas proposé de solution en ce qui concerne la Gouvernance des « Parcours Clients ». Toutefois cette gouvernance est indispensable et doit être indiscutable. Dans un dernier schéma (N°11), nous avons regroupé tous les acteurs majeurs de cette pièce en deux actes. Il appartient au « Management » en fonction de sa vision, de ses spécificités, de sa vision de ses valeurs, de son organisation, de distribuer les rôles, qui fait quoi, dans ce décor ainsi défini.

A quelle composante reviendra la tâche d'organiser le tempo et sera la plus à même pour orchestrer la partition. Avant de faire ce choix, Le « Management » devra se poser un certain nombre de questions, au rang desquelles celles qui figurent ci-dessous, doivent sans conteste faire partie :

- Qui va désigner, maintenir, améliorer la cartographie des Parcours clients ?
- Comment va s'opérer l'irrigation réciproque entre « Parcours Clients » et « Chaîne de Valeur ».
- Qui assurera la coordination entre ces deux référentiels ?
- Comment coordonner ces deux représentations, avec l'apport de l'Expérience Client, de l'Analyse des Données et du Management des risques.
- Qui aura la responsabilité de s'assurer que l'amélioration continue traverse, sans interruption ni discontinuité (de manière horizontale ou transverse) toutes les strates du cercle vertueux des « Parcours Clients » etc.

Dans notre conclusion du livre Blanc de la qualité nous avons en quelque sorte déjà répondu à ces questions au moins pour sa gestion sans rajouter ni couche ni complexité managériale supplémentaire.



**Le BPM – Business Process Management est la meilleure réponse pour modéliser, exécuter et piloter le Parcours Client.**