

L'expérience clients, nouveau graal des marques



S'appuyer sur les valeurs de la marque pour guider l'expérience totale vécue par les clients et les collaborateurs est le nouvel enjeu pour la singulariser et accroître sa performance sur la durée.

L'amélioration de l'expérience vécue par les clients est l'un des premiers enjeux de la transformation digitale des organisations. De nombreuses études montrent que la capacité à proposer une expérience de qualité est un facteur de performance et de différenciation. Aujourd'hui, on peut identifier quelques « champions », en France comme à l'international, qui ont réussi à faire du management de l'expérience un véritable avantage concurrentiel. Ils ont pour nom Nespresso, Starbucks, Amazon ou Mercedes. Ce travail en profondeur sur l'amélioration de

l'expérience client – gage d'une meilleure relation à long terme – est un défi pour la plupart des organisations. Mais il s'agit aussi d'une formidable opportunité.

Développée initialement dans le secteur de l'hospitalité (hôtellerie, tourisme, loisirs...), la notion d'expérience client concerne aujourd'hui l'ensemble des services. Cette notion fait même son chemin dans les services non marchands, notamment les services publics. Les entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits sont également concernées par cet enjeu de l'expérience client : comment les clients s'informent sur le produit, comment ils l'achètent, comment ils l'utilisent, comment ils le cèdent, le revendent ou le recyclent...

* professeur à l'université Paris-Dauphine, président honoraire de l'Association française du marketing (AFM)

Dire que, désormais, les entreprises vendent des expériences plutôt que des produits ou des services ne facilite pas la compréhension des choses. En effet, toute expérience vécue est l'expérience de quelque chose : d'un produit ou d'un service, d'une marque ou d'une organisation. Ce qui change fondamentalement, depuis une vingtaine d'années, c'est la préoccupation systématique des organisations pour prendre en charge l'expérience « totale » de leurs clients et non pas seulement de vendre un produit ou un service.

L'expérience est une trace sensorielle et émotionnelle... pas seulement une séquence de comportements ou d'activités. Pour le client, l'expérience est une trace mentale, subjective et personnelle de ce qu'il a vécu avant l'achat, pendant l'achat et après l'achat – c'est-à-dire la phase d'usage. À l'heure de la modélisation des parcours, qui conduit à mettre l'accent sur les activités des clients, il est important de rappeler que l'expérience n'est pas seulement un enchaînement d'activités, une séquence de comportements. Si de nombreuses entreprises ont tendance à focaliser leur attention sur ce que font les clients – leurs activités et leurs comportements –, il ne faut pas négliger ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, en particulier leurs sensations et leurs émotions. La focalisation actuelle sur la modélisation des parcours fait parfois perdre de vue que le client résume son expérience vécue par une impression globale, qui expliquera notamment son niveau de satisfaction et d'engagement, de même que sa capacité à recommander l'organisation, sa marque et ses produits ou services.

De quoi l'expérience est-elle le nom ?

Expérience de marque et expérience client, relation et satisfaction... pas facile de s'y retrouver. Le management de l'expérience n'échappe pas au jargon et aux modes. Cela dit, les termes ont désormais acquis une signification stable et reconnue. L'expérience d'un produit ou service sera plus ou moins satisfaisante et contribuera plus ou moins à la construction d'une relation durable avec l'organisation. On peut parler d'une chaîne « expérience-satisfaction-relation ». Par ailleurs, l'expérience ne se limite pas à l'usage du produit ou service. Elle peut porter sur les points de contact (en tant qu'utilisateur), sur les processus et sur les collaborateurs (en tant que client), ou encore sur la marque (en tant qu'individu exposé à des messages sans même nécessairement être client de cette marque). Quand l'expérience porte sur le produit, sur le service ou sur un point de contact particulier – comme une application mobile –, on parle d'expérience utilisateur (*user experience* ou UX).

Pour le client, l'expérience est une trace mentale, subjective et personnelle de ce qu'il a vécu avant l'achat, pendant l'achat et après l'achat – c'est-à-dire la phase d'usage.

Quand l'expérience porte sur l'organisation, ses processus et ses collaborateurs – comme lors d'une interaction avec le centre de contacts – on parle d'expérience client (*customer experience* ou CX). Quand l'expérience porte sur la marque à travers ses multiples modes d'expression – comme la publicité ou le bouche-à-oreille –, on parle d'expérience de marque (*brand experience* ou BX).

L'expérience de marque est le cadre général dans lequel s'inscrit l'expérience client. À son tour, l'expérience client résulte de multiples expériences ponctuelles et partielles – c'est-à-dire les interactions avec l'ensemble des points de contact, l'usage du produit ou service dans divers contextes – sur l'ensemble des parcours, pendant tout le cycle de vie du client : de la recherche d'information avant le premier achat jusqu'à l'abandon de la marque, en passant par toutes les phases intermédiaires. Dans les organisations, ces divers « objets d'expérience » correspondent à des pratiques différentes, essentiellement le design pour l'UX, la relation client pour la CX et le marketing pour la BX. L'un des enjeux consiste à aligner ces pratiques, car dans la plupart des organisations, ces sujets sont traités par des départements différents. Or, la cohérence importe autant que la pertinence de la promesse expérientielle. Il faut donc mettre tout le monde autour de la table, en mobilisant des outils et des méthodes adaptées : cartographie des parcours, pilotage de l'expérience dans un tableau de bord commun, etc..

Quels défis pour quelle expérience ?

Les entreprises qui ont l'ambition d'améliorer l'expérience vécue par leurs clients sont généralement confrontées à trois principaux défis : celui de définir l'expérience qu'elles souhaitent faire vivre à leurs clients (ce que l'on appelle l'« expérience-cible » ou la « promesse expérientielle ») ; celui de faire en sorte que l'organisation délivre effectivement cette expérience-cible (c'est-à-dire qu'elle tienne sa promesse expérientielle) ; et enfin celui de vérifier régulièrement l'écart entre la promesse expérientielle et

l'expérience effectivement vécue par les clients. Pour répondre au premier enjeu, celui de définir une expérience-cible, il ne suffit pas de supprimer les irritants tout au long du parcours client. L'expérience ne doit pas seulement être fluide, sans couture ; elle doit être pleine, riche... sous peine, dans le cas contraire, d'être finalement considérée comme insipide et peu distinctive.

Pour faire en sorte que l'expérience vécue par les clients soit signifiante et performative (en particulier, qu'elle change les comportements d'achat, d'usage et de recommandation), il est important de s'appuyer sur les valeurs de l'organisation, en particulier celles qui sont mises en avant dans les plateformes de marques.

De l'harmonie des managements, clients et marques

Le management des clients et le management des marques sont deux domaines qui gagneraient à se parler... L'expérience-cible doit donc permettre aux clients de vivre très concrètement les valeurs de la marque : convivialité, simplicité, authenticité, etc. Bien souvent, l'expérience-cible est définie comme « hors sol » – pensée comme différente, spéciale, voire unique –, sans enracinement dans les valeurs de la marque. Ceci conduit à un double écueil. D'une part, les promesses de la marque ne sont pas tangibles, elles restent dans le domaine du discours, de l'annonce. D'autre part, l'expérience client ne permet pas de nourrir les valeurs de la marque au quotidien. Or, la qualité de l'expérience vécue doit, non seulement améliorer la satisfaction et la fidélité des clients, mais elle doit aussi participer à la construction d'une marque forte. Au fond, l'expérience client est une des meilleures façons d'actualiser les valeurs de la marque, de leur donner vie. Cette convergence entre les valeurs de la marque et l'expérience vécue est un gage de cohérence (la cohérence étant l'un des principaux facteurs de succès en matière de management de l'expérience client).

De nombreuses entreprises prétendent offrir à leurs clients une expérience unique. Mais les valeurs de votre marque se traduisent-elles dans une expérience positive et, si possible, différente de celle de vos concurrents, à la fois pour vos collaborateurs et vos clients ? Pour répondre au

second enjeu – celui de délivrer l'expérience promise –, il est important de définir une expérience « centrale » et de savoir décliner cette promesse selon le profil des clients et selon les parcours. Par exemple, si la promesse s'appuie sur des valeurs d'authenticité, il faudra décliner cette promesse selon l'âge, dans la mesure où l'authenticité peut signifier des choses très différentes pour des clients de 25 ou de 65 ans. Il faudra également décliner cette promesse selon les parcours. Par exemple, que signifie précisément cette notion d'authenticité au moment de la souscription d'un contrat ?

Pour répondre au troisième enjeu – celui de réduire l'écart entre l'expérience-cible et l'expérience vécue –, il s'agit de mettre en place un ensemble d'outils de pilotage : réalisation d'enquêtes, analyse des réclamations ou des prises de parole sur les réseaux sociaux... qui seront partagés entre les responsables.

Valeurs de la marque et expérience des collaborateurs

C'est l'amélioration de l'expérience vécue par les collaborateurs – qu'il s'agisse d'environnement de travail, d'outils ou d'autonomie – qui permet d'envisager une amélioration consécutive de l'expérience vécue par les clients. Le succès de Starbucks, par exemple, s'explique en partie par son souci constant de mettre en cohérence l'expérience des collaborateurs et celle des clients. Comment pourrait-on offrir aux clients un tel degré de personnalisation si les collaborateurs étaient eux-mêmes considérés comme de simples exécutants ? Ainsi, pour lutter contre les excès de l'automatisation – sans toutefois négliger la productivité –, Starbucks a notamment déployé un plan pour encourager la préparation manuelle des boissons, redonnant au geste humain sa pleine légitimité dans l'univers de la restauration. Les valeurs de la marque – qui reflètent souvent les valeurs de l'organisation – doivent à la fois nourrir

l'expérience des clients et celle des collaborateurs. Le management des marques et le management des clients – deux domaines qui sont souvent considérés comme indépendants, voire antagonistes dans de nombreuses organisations – doivent converger autour de cette conviction. ■

