

Le management de l'expérience, avenir du marketing des marques



Les dispositifs actuels proposés par les marques pour créer de l'expérience mériteraient d'être enrichis par le management de l'expérience, qui propose plusieurs pistes ou nouveaux points de contact.

La recherche académique en marketing est le plus souvent à la traîne de la pratique des organisations. L'intensité de l'affrontement concurrentiel impose en effet à ces dernières un rythme d'innovation très éloigné du cadre temporel qui caractérise la recherche en management. Celle-ci va donc généralement partir de l'observation de pratiques nouvelles en entreprise pour les analyser et réfléchir à leur possible généralisation en dehors de leur contexte d'apparition. Le thème de l'expérience de consommation constitue une

exception notable. Il a occupé une place importante dans les recherches académiques, bien avant que les entreprises ne s'en emparent, au point d'en faire aujourd'hui un élément central de leur communication. Des auteurs américains d'abord, européens ensuite, ont ainsi analysé, dès la fin des années 1980, les apports potentiels de l'expérience de consommation à la stratégie des marques.

** Professeur à l'IAE de Dijon et au CREGO (Centre de recherche en gestion des organisations), Université de Bourgogne*

L'émergence du concept d'expérience de consommation

L'expérience de consommation est une interaction entre l'individu et le produit ou service à la fois plaisante, mémorable et porteuse de sens. Si les chercheurs se sont d'abord intéressés à des formes exceptionnelles de l'expérience (une descente de rivière en radeau, la participation à un festival ou la visite d'un casino de Las Vegas), ils ont très vite perçu la contribution potentielle de ce concept à la formulation de la stratégie de positionnement.

Le positionnement, c'est le bénéfice exclusif que le consommateur associe à une marque et qui la différencie des concurrents de sa catégorie. Il peut être communiqué au client avant l'achat, à travers une stratégie de communication qui ancre justement ce bénéfice exclusif dans les représentations associées à la marque. Une condition essentielle de succès de cette stratégie va résider dans la force de cette association, qui doit être suffisamment présente dans la mémoire de l'acheteur pour orienter le choix de la marque à l'instant crucial de la décision effective d'achat.

Les apports de la notion d'expérience à la stratégie marketing sont aisément perceptibles dans le cas d'un service. Celui-ci est produit au moment de l'interaction avec le consommateur, et les différentes composantes de l'expérience sont alors immédiatement perceptibles. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises du secteur des services, et notamment les commerçants, se soient très rapidement emparés de l'expérience pour élaborer leur offre. Un point de vente se prête en effet très bien à la mise en scène de l'interaction avec le chaland, depuis son architecture extérieure jusqu'à son aménagement intérieur, un décor est façonné pour que le parcours du visiteur génère des sensations positives propices au passage à l'acte d'achat. Les grands centres commerciaux exploitent aujourd'hui pleinement les différentes facettes de l'expérience en rendant mémorable la visite d'un espace

tourné vers les évocations de plaisir et d'évasion, grâce à la combinaison d'enseignes attractives, de lieux de restauration diversifiés et de formes de loisirs innovantes. Si l'adoption du marketing de la proposition d'expérience est donc aisée pour un prestataire de services, sa transposition au contexte de la marque associée à un produit est moins immédiate, et va exiger la formalisation préalable de ce que devrait être le management de l'expérience de marque.

Du marketing au management de l'expérience

L'encombrement des marchés, conséquence de la multiplication des marques et de leur communication, va rendre nécessaire la recherche d'autres modes de différenciation, ce qui justifie la mobilisation du concept d'expérience de consommation. Mais l'interaction du consommateur avec la marque est très différente de l'interaction avec un service ou un point de vente. Comment une marque peut-elle exploiter l'expérience ?

Une première réponse passe par la conception de dispositifs expérientiels favorables au renforcement du positionnement de la marque, en commençant par son environnement physique, c'est-à-dire son lieu de production. Du fort des Rousses, berceau de la marque de comté Jurafloré, au musée de la moutarde Fallot sur son site de Beaune, le visiteur se voit proposer l'interaction la plus directe qui soit avec le



simo - stock.adobe.com

Descente de rivière, une forme exceptionnelle de l'expérience

produit et son histoire. Ce type d'expérience ne concerne évidemment qu'une infime fraction du marché. Mais il se prête bien à une communication qui le prolonge, soit à travers les médias traditionnels, soit à travers Internet.

Et puisque la marque est, par essence, une notion intangible, elle peut se doter d'une réalité physique grâce à des points de vente propres. Ce lieu d'interaction est propice à la communication d'un récit autour de la marque qui rassemble les caractéristiques de l'expérience : plaisante, mémorable et porteuse de sens. Des boutiques

Nespresso aux Apple Stores, on observe des dispositifs qui poursuivent avec succès cet objectif en faisant « expérimenter » au client les bénéfices à la fois fonctionnels et symboliques que la marque peut lui procurer. Le magasin éphémère est aussi particulièrement adapté à ce type de proposition d'expérience. On notera que ces premières formes de création de contenu expérientiel autour de la marque s'apparentent à l'enrichissement ponctuel de variables d'action traditionnelles du marketing mix : la communication dans le cas des sites de production, la distribution dans le cas des magasins intégrés. L'impact de tels dispositifs est donc limité, et ne permet pas à la marque d'exploiter tout le potentiel du concept d'expérience. Il est donc indispensable de s'interroger sur ce que devrait être le management de l'expérience proposée au client par la marque. La recherche académique propose en ce domaine des voies d'action prometteuses.

Un premier constat s'impose. La diversité des supports de communication et la combinaison de canaux de distribution réels et virtuels démultiplient les moyens de contact entre les consommateurs et la marque. Et comme la diversité des pratiques de ces consommateurs est sans limites, il est illusoire de chercher à les contrôler.

En revanche, il est indispensable que la marque se place du point de vue du consommateur et soit en mesure de l'accompagner tout au long de la trajectoire de ses interactions avec elle. Les chercheurs anglophones ont popularisé le terme de *consumer journey*, littéralement « périple du consommateur », pour identifier cette trajectoire. Elle est jalonnée de *touchpoints*, c'est-à-dire de points de contact entre la marque et le client potentiel, et chacune de ces interactions doit être analysée, puis organisée pour qu'elle soit optimale.

L'adoption de ce cadre d'analyse pour élaborer le management de la marque bouleverse, non seulement la pratique marketing, mais même son organisation. Elle remet en cause le cheminement analytique classique du marketing, qui distingue d'abord des activités, donc des fonctions : définir les caractéristiques du produit, fixer son prix, élaborer un plan et des actions de communication,

organiser la politique de distribution. Dans la mesure où la trajectoire adoptée par le prospect n'est pas maîtrisable par la marque, c'est au contraire le contenu de chacun des points de contact qui doit être envisagé comme une brique constitutive de l'expérience globale. En particulier la traditionnelle distinction entre une hypothétique phase de recherche d'information précédant la phase de décision, puis l'acte d'achat, doit être remise en cause. Le consommateur peut fort bien contacter la *hotline* avant l'achat pour se renseigner sur le produit, et pas seulement en cas de difficultés rencontrées lors de son utilisation.

Les enjeux considérables

Les enjeux de la mise en œuvre du management de l'expérience consommateur sont considérables. Un premier impératif est la coordination de l'ensemble des points de contact qui vont jaloner cette expérience : chacun d'eux doit contribuer à la perception des bénéfices procurés par la marque suivant le triptyque gratification-souvenir-crédation de sens. Les liens entre les points de contact doivent ensuite être facilités par leur interconnexion : passer du site Internet au point de vente ne doit pas être une course d'obstacles ni par exemple nécessiter une nouvelle identification du



Le lieu de vente, ici une boutique Nespresso, est propice à la communication d'un récit autour de la marque

client ! La marque doit également s'appuyer sur les spécificités que les caractéristiques de chaque point de contact vont pouvoir apporter à la construction de l'expérience : un centre d'appels téléphoniques devrait procurer une communication inter-personnelle que ne peut apporter un assistant virtuel associé à une application. Les émotions suscitées par l'interaction avec le conditionnement dans le linéaire du point de vente (parce que naturellement elles existent !) doivent être en phase avec le *storytelling* communiqué par les spots TV ou le site Internet...

Même si les ajustements organisationnels peuvent se limiter à des opérations cosmétiques, il semble possible d'imaginer que la fonction de chef de produit évolue vers une fonction de manager d'expérience, ce qui correspondrait à une profonde mutation de la définition même de la fonction marketing. La révolution de l'expérience de consommation ne fait sans doute que commencer ! ■