

La marque, symbolique de l'expérience client



L'heure n'est plus à dissocier expérience client, modèle économique et mode de fonctionnement de l'entreprise.

La marque est le symbole graphique et immatériel de l'expérience client. Lorsqu'un client ou un utilisateur visualise une marque, il y associe immédiatement son évaluation de l'offre, construite en trois temps : avant, pendant et après acquisition. L'ouvrage *L'expérience client et son modèle économique – Histoires de design, de fabrication et de commercialisation* est l'occasion de lier deux thématiques jusqu'ici traitées de façon dissociée : l'expérience client d'un côté, et son modèle économique de l'autre, c'est-à-dire la stratégie de l'entreprise, et en particulier sa politique de marque. D'où la nécessité de lier marque et modèle économique d'expérience client, notamment dans le cadre de marchés en constante mutation.

* Directrice associée d'Experience makers,

** Directeur associé d'Experience makers, éditeur de Design fax et président d'APCI (agence pour la promotion de la création industrielle)

Qu'appelle-t-on expérience client ?

L'expérience client est l'évaluation de l'offre par le client en termes de valeur d'usage, d'émotion et d'éthique. Valeur d'usage : réponse pertinente à un besoin avéré, intelligibilité, facilité d'utilisation et performance ; valeur d'émotion : attractivité intellectuelle ou sensorielle ; valeur d'éthique : prise en compte des aspects sociétaux et environnementaux. Cette évaluation se construit avant, pendant et après l'acquisition de l'offre. Certaines propositions de valeur ne prennent pas en compte l'ensemble de ces trois critères : ainsi, la société Beats (propriété d'Apple depuis 2014) sait parfaitement jouer avec la dimension émotionnelle de la marque (être plongé dans l'ambiance des studios) ; en revanche, les aspects liés à la valeur d'usage (notamment la qualité sonore) et à l'éthique (produits fabriqués au moindre coût) ne sont pas particulièrement privilégiés. D'autres offres, à l'opposé, se révèlent équilibrées : l'application

Citymapper est particulièrement pratique – en valeur d’usage elle est considérée comme la meilleure application de mobilité du marché –, très « addictive » (fort lien émotionnel) et sait jouer de la dimension d’inclusion sociale (éthique) en organisant des moyens de transport là où ils sont absents (ligne de bus CMX1 à Londres).

Marque et modélisation économique

Une précision s’impose au préalable : l’expérience client – qu’elle soit excellente ou médiocre – résulte toujours du modèle économique retenu ! La modélisation de l’expérience client repose sur trois piliers : design, fabrication, commercialisation. La marque est présente dans deux de ces piliers : design et commercialisation. Le design est la démarche qui construit le modèle économique de l’expérience client, de l’idée au marché, dans un écosystème donné. La commercialisation du modèle économique de l’expérience client est la seconde étape de mise en œuvre après la fabrication. Elle s’articule autour de trois activités : la communication, la distribution et la relation client. Pour mémoire, la communication correspond à l’alignement du message, des cibles et des moyens ; la marque occupe une place centrale et répond à la question « *qui vend quoi et comment ?* » (comme dans

la distribution). Quant à la relation client, c’est-à-dire l’ensemble des interactions tissées avec son client – avant, pendant et après l’achat –, elle impacte évidemment la marque. Danone se montre particulièrement agile dans la gestion du design et de la commercialisation de ses marques. Le groupe développe une offre végétale, alternative au lait et aux yaourts : dans cette optique, le rachat de Silk est pertinent dans un marché où l’expérience client, mélange de plaisir, de santé et de valeurs sociétales devient une priorité stratégique.



La marque et l'évaluation du modèle économique

Le modèle économique d’expérience client est évalué grâce à cinq indicateurs clés (KPI¹). Trois pour l’attractivité : valeur d’usage, émotion, éthique. Et deux pour la faisabilité et la pérennité : excellence opérationnelle et rentabilité. Là encore, certaines propositions de valeur sont très équilibrées, d’autres moins. Facebook est excellent sur tous les critères... sauf sur l’éthique, comme le démontre la récente affaire Cambridge Analytica, avec la manipulation de données à des fins politiques. Cet aspect de l’éthique n’est pas anodin et impacte fortement la marque car, outre l’aspect « moral » –

dont la perception, il est vrai, diffère selon les individus –, il y a l’incidence économique : l’action a chuté de près de 5 % lorsque le scandale a éclaté. À l’opposé, d’autres paraissent vertueuses. Michelin sait gérer de façon harmonieuse l’ensemble des indicateurs de l’expérience client, aussi bien pour le grand public que pour ses cibles professionnelles : marque puissante, culture d’innovation, expertise industrielle, offres parfaitement construites et distribution efficiente. Le tout étant rentable, ce qui n’est pas une mince performance dans un marché aussi bataillé que celui du pneumatique : 7,9 % de résultat net en 2016 pour un chiffre d’affaires de 20,9 milliards d’euros.

EXPÉRIENCE CLIENT



La marque : symbolique d'expérience

Il est loin le temps où la marque était perçue comme un simple instrument à portée stylistique, ou seulement comme champ d’expression créative. Aujourd’hui, grâce à ses composantes stratégiques, la marque est utilisée comme une formidable machine à symboliser des modèles économiques d’expérience client, tout en jonglant avec aisance avec les mouvements de fond sociétaux, managériaux et technologiques – avec, pour ces derniers, les mutations quasi journalières liées au digital ou au big data. Concevoir une marque n’est donc pas seulement un processus, n’est pas juste une démarche, mais une véritable posture culturelle combinée à des expertises métiers. ■

¹ - Key Performance Indicator.