

## BIENVENUE DANS L'ÉCONOMIE DE L'USAGE

En ces temps de crise, l'économie de l'usage est au cœur de toutes les attentions : censée renouveler le business model des entreprises en quête de croissance, elle consacre le succès de marques emblématiques comme Google, Amazon, Facebook ou Apple (GAFA). Elle remet en cause le modèle classique de hiérarchie des effets (*learn-feel-do*) qui repose sur la comparaison avant l'achat, ringardise des décennies de pratiques fondées sur la rationalité supposée des comportements et le primat de la marque pour lui substituer celui, plus simple, d'apprentissage passif (*learn-do-feel*), centré sur l'utilisation et la satisfaction ou non qui en découle. De fait, nous sommes à la veille d'une révolution, et il va falloir revoir nos théories à l'aune de ce changement de paradigme. Avec le passage d'une économie de la propriété, où le produit constituait le cœur de l'offre, à une économie de l'usage, le service devient le principal levier de différenciation pour les entreprises engagées dans des démarches d'innovation. En clair, cela signifie que nous ne comparons plus les produits sur la base de leurs caractéristiques et de leurs bénéfices supposés, mais que nous recherchons dans leur consommation les moyens de satisfaire nos besoins conscients et inconscients, exprimés ou non. La part du service dans les offres est devenue tellement importante que l'on parle de « servicisation » ou de produit-service-système-expérience : dans ce contexte, le produit n'est plus

qu'un prétexte, le service étant le principal support pour délivrer de la valeur pour le client et pour l'entreprise.

Dans cette économie, le collaboratif et le partage s'imposent comme de nouvelles façons de concevoir la transition de la propriété à l'usage, en proposant des modèles plus simples, séduisants, aspirants que des produits. Pour en savoir plus, le livre de Rachel Bottsman et de Roo Rogers *What's Mine is Yours*<sup>4</sup> est plein d'enseignements.

### Mettre l'humain au cœur de la démarche

Sentiment général de défiance, de suspicion, collaborateurs démobilisés, perte de sens, etc. : la liste est longue des conséquences désastreuses qu'a eu l'absence d'humanité dans les pratiques managériales de l'époque moderne. Ce que les entreprises n'ont pas vu en ayant les yeux rivés sur leurs concurrents et sur la ligne du bas, c'est qu'en même temps qu'elles changeaient de siècle, leurs clients changeaient aussi : leurs aspirations ne sont plus les mêmes, ils ne veulent pas seulement être considérés comme des individus, mais comme des humains, des êtres d'esprit, de cœur et de tripes – *head, heart, guts* – qui méritent mieux que de répondre de manière automatique à des stimuli publicitaires par des actes d'achat. Alors que nos comportements ont radicalement changé, le

4. Rachel Bottsman et Roo Rogers, *What's Mine is Yours*, Harper Collins Business, 2011.

marketing considère toujours le client potentiel ou actuel comme la cible passive des campagnes qui lui sont adressées et continue de le bombarder de promotions et de prix bas en pensant qu'il aime ça... Il est grand temps de repenser l'orientation client des entreprises et d'intégrer une nouvelle dimension : l'humain ! Nous pensons que faire de l'innovation sans prendre en compte l'homme et ses émotions n'a pas de sens.

L'époque où le marketing pouvait affecter un client à un segment, l'informer grâce à des publicités sur des canaux dans lesquels il pensait qu'il avait confiance et lui dire quoi et où acheter est depuis longtemps révolue. En passant par là, la crise a durablement entamé la confiance des clients envers leurs marques préférées. Selon le baromètre réalisé chaque année par TNS Sofres, « les consommateurs n'ont plus l'impression que les marques s'adressent à eux de manière respectueuse et intelligente (seuls 46 % disent qu'elles leur parlent comme à quelqu'un d'important [-5], 45 % comme à quelqu'un qui fait attention à ce qu'on lui raconte [-11], 41 % comme à un adulte [-15] et 30 % comme à quelqu'un d'intelligent [-14])<sup>5</sup> ».

Devenus des acteurs, les consommateurs montrent enfin leurs muscles : ils sont plus inconstants dans leurs choix et cepen-

5. Baromètre Australie TNS 2013 [www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-la-publicite-je-taime-encore-un-peu](http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-la-publicite-je-taime-encore-un-peu).

dant plus enclins à partager leurs informations et leurs opinions et à aider à concevoir des produits et des services.

Pour rétablir la confiance, prérequis indispensable à la construction d'un lien solide et durable, les entreprises ont besoin d'une approche qui prenne *enfin* le client au sérieux, une approche qui intègre *toute* l'expérience de consommation dans ce qu'elle a de riche et d'unique. L'expérience client est cette approche. Plus holistique que le marketing, elle se distingue de l'orientation client en ce qu'elle s'intéresse davan-

« **Le produit n'est plus qu'un prétexte, le service étant le principal support pour délivrer de la valeur pour le client et pour l'entreprise.** »

tage au processus de la satisfaction qu'à la satisfaction elle-même, et qu'elle place l'ensemble des parties prenantes de la future expérience au cœur de sa conception. Son originalité tient aussi à sa forme collaborative qui valorise les

clients dans leur quête d'expression et d'aspiration. Elle est le remède contre la banalisation et la massification.

Mais qu'il s'agisse de clients ou de collaborateurs, l'expérience client s'intéresse avant tout aux gens qui se cachent derrière. En réponse à une demande croissante de réhumanisation des pratiques commerciales et managériales, elle répond à un besoin fondamental chez l'homme : celui d'être compris dans ce qu'il a d'unique et de singulier, ce qui n'est pas le moindre des défis pour les entreprises aujourd'hui.

## BON À SAVOIR

## LES ENTREPRISES COMME LES GENS BIEN

Dans *L'Art de l'enchantement*<sup>a</sup>, Guy Kawasaki recommande aux entreprises de se comporter comme des personnes et d'adopter les valeurs des gens bien :

1. « agissez toujours honnêtement ;
2. traitez poliment les gens qui vous ont causé du tort ;
3. tenez les promesses que vous avez faites ;
4. aidez quelqu'un qui ne pourra jamais vous être d'aucune utilité ;
5. excluez les blâmes quand les choses vont mal et demandez-vous : "Quelle leçon pouvons-nous en tirer ?" ;
6. ne faites de tort à personne dans ce que vous entreprenez ;
7. ne soyez pas trop prompt à dénigrer les idées des autres ;
8. partagez votre savoir, votre expertise et vos bonnes pratiques ;
9. faites preuve d'altruisme ;
10. accordez aux gens le bénéfice du doute. »

a. Guy Kawasaki, *L'Art de l'enchantement*, Éditions Diatino, 2011.

La clé de la réussite des entreprises aujourd'hui réside dans leur capacité à connaître et à satisfaire leurs clients et à transformer leurs opérations pour refléter leurs préférences.

### L'innovation comme carburant de l'enthousiasme collectif

Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et difficile à appréhender. Les grilles de lecture classiques reposant sur l'application de modèles basés sur la prédiction des comportements ne fonctionnent plus et n'apportent aucune

aide pour comprendre notre environnement tant celui-ci ne cesse de changer, modifiant par la même occasion les règles et le champ de ce qui est possible et probable. Nous n'avons qu'une certitude : rien ne sera plus jamais comme avant. Est arrivé le temps du « *business as unusual* », où l'innovateur est en première ligne pour révéler les opportunités de développement qui vont au-delà des traditionnels produits « *me too* » ou services ou améliorations continues issues de l'analyse du passé.

L'innovation prend plusieurs définitions et est de forme et de nature différentes suivant les contextes convoqués. Au sens large, elle peut se définir comme étant le passage de

## PENSÉE ANALYTIQUE VS INSTINCT CRÉATIF

Roger Martin dans son livre *The Design of Business*<sup>a</sup>, suggère qu'aujourd'hui, deux écoles de pensée s'opposent : l'école classique de la pensée analytique, qui repose sur l'utilisation rigoureuse de données quantitatives aidée par des outils informatiques de modélisation, et l'école de la créativité et de l'innovation, pour qui « la pensée analytique a exclu la créativité et condamné les organisations à se dévaloriser ».

« Pour la première, la pensée analytique exploite deux formes de logique : le raisonnement déductif et le raisonnement inductif, pour déclarer des vérités et des certitudes sur le monde. Le but de cette approche est la maîtrise grâce à la répétition de process analytiques appliqués avec rigueur. Les ennemis en sont le jugement, les biais et les variations [...] Pour la seconde, qui s'est largement structurée par opposition à la première, l'instinct créatif – le flash de la compréhension non filtrée – est vénéré comme source de la véritable innovation. C'est le monde de l'originalité et de l'invention.

Le choix de l'une ou l'autre influence la structure et les process des organisations : celles qui sont dominées par la pensée analytique sont conçues pour fonctionner comme elles l'ont toujours fait, elles sont structurellement résistantes à l'idée de "designer" et de se "redesigner" elles et leurs activités de manière dynamique dans la durée. Elles sont conçues pour maintenir le *statu quo*.

Dans les organisations dominées par la pensée intuitive, l'innovation peut intervenir rapidement et de manière sauvage, mais la croissance et la pérennité sont d'immenses défis.

Mais ni l'intuition ni l'analyse ne sont suffisants pris séparément. Les organisations les plus prometteuses dans les années à venir s'équilibreront entre la maîtrise analytique et l'originalité intuitive dans un échange dynamique que j'appelle la pensée design. »

a. Roger Martin, *The Design of Business*, Harvard Business Review Press, 2009.

situations existantes vers des situations préférables. Qu'elle soit d'usage, formelle, technologique, de processus, de services ou d'expérience, l'innovation est soit incrémentale – dans une logique d'amélioration continue – ou de rupture, dans une logique transformative et différenciante.

Aujourd'hui, les innovations sont souvent des combinatoires de l'innovation dans ses différentes formes : un nouveau produit

dont les innovations formelles, d'usage et de services s'alignent pour créer une nouvelle expérience. Les entreprises adoptent de véritables

cultures d'innovation pour une différenciation pérenne. Mais l'avantage concurrentiel et la différenciation tout au long de la chaîne de valeur ont fait long feu. Aujourd'hui, l'innovation s'inscrit dans un contexte de disruption,

laisse le droit à l'erreur, encourage la prise de risque collectif

« **Aujourd'hui, l'innovation met l'individu – client et collaborateur – au cœur de la réflexion stratégique.** »

et, surtout, met l'individu – client et collaborateur – au cœur de la réflexion stratégique.

L'innovation collaborative devient essentielle au sein des entreprises. Les talents et les expertises de chacun qui, au quotidien, vivent les services produits par l'entreprise sont tous observateurs de la chaîne de valeur et autant d'innovateurs potentiels de situations, process, environnements au sein desquels ils interagissent. En mettant à jour les connexions complexes qui existent entre les gens, les lieux, les produits-services-systèmes, elle permet d'aller plus loin et de concevoir des solutions qui remettent en cause les modèles existants.

**« Il faut revenir à l'essence même de ce qu'est une entreprise : un groupe de personnes qui ont le souhait de faire plaisir aux clients et d'en faire des fans. »**

## L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS POUR ENCHANTER LES CLIENTS

Aujourd'hui, la pérennité d'une entreprise tient essentiellement à deux facteurs :

- ▶ l'engagement de ses clients, qui doivent être satisfaits de l'expérience qu'ils vivent avec elle au point d'en devenir les ambassadeurs ;

- ▶ la mobilisation de ses collaborateurs, qui ne ménagent pas leurs efforts pour contribuer au succès de l'entreprise et à l'enchantement quotidien des clients, appuyés par des managers qui les responsabilisent et les considèrent.

Cette croissance durable s'appuie sur une base de clients fidèles qui donnent envie à des prospects de devenir clients, et sur une base de collaborateurs positifs et mobilisés qui donnent envie à leurs collègues de rester dans

l'entreprise, à des candidats de se joindre à elle et aux clients de rester fidèles. Tel est le cercle vertueux de l'expérience client, qui trouve sa raison d'être dans une attitude partagée : donner envie, créer le désir !

L'enjeu principal des entreprises qui recrutent de nouveaux clients à coups de promotions, ou qui s'intéressent à la rétention des collaborateurs avec des avantages parfois difficiles à abandonner, est de remettre au centre de leur stratégie un élément moteur qui est l'envie : l'envie de contribuer à un projet collectif dans son entreprise, l'envie de faire le pas de plus qui fera la différence vis-à-vis des clients ou tout simplement l'envie, pour un client, d'appeler plusieurs fois par semaine son opérateur téléphonique, pour le simple

plaisir de converser agréablement avec quelqu'un d'aimable et de disponible !

Enfin, la bonne nouvelle est que ce cercle vertueux de l'expérience client ne fait pas que contribuer à développer un monde meilleur, de mobilisation et d'enchantement des clients : une étude, réalisée en 2007 par Gallup<sup>6</sup> auprès de 2 000 entreprises dans le secteur financier, le commerce de détail et les services, démontre que les entreprises pour lesquelles l'engagement des clients et la mobilisation des collaborateurs sont très élevés ont une croissance du chiffre d'affaires cinq fois supérieure aux autres entreprises.

Il faut revenir à l'essence même de ce qu'est une entreprise : un groupe de personnes qui ont envie de se retrouver pour travailler ensemble, avec un but commun, et le souhait de faire plaisir aux clients et d'en faire des fans.

---

6. John Fleming et Jim Asplund, *Human Sigma : Managing the Employee-Customer Encounter*, Gallup Press, 2007.

## ENCHANTÉS !

### BON À SAVOIR

Une école de ski : « Très très pro tant pour l'encadrement que pour l'apprentissage. Personnel très sympathique, accueil au top, ponctualité irréprochable !!! (tant pour les cours de ski que pour le snowboard). Rien à redire, tout simplement parfait !!!! »

Un hôtel : « Superbe établissement à tester d'urgence. Esprit atypique et chaleureux ; branché, mais pas select, prestigieux, mais pas prout-prout. Chambre très confortable (literie au top), ambiance du bar et resto géniale (à la fois très fréquentés et festifs, mais paradoxalement feutrés et cosy... Pensez à réserver pour le resto qui est un endroit couru, surtout le week-end !), accueil irréprochable, jeune, dynamique et TRÈS professionnel. »