



# Le rôle du design dans l'expérience client

*De tout temps, le design, que ce soit au travers des matériaux, des formes ou des couleurs, a exercé une fascination sur les hommes. L'objet de cet article est d'appréhender l'importance du design du point de vue de l'expérience client dans le secteur de l'accueil.*

## Expérience client : définitions et réalité

Qu'est ce que le design ? Les définitions sont nombreuses, mais la plus intéressante revient certainement à le définir comme étant une pratique visant à résoudre des problématiques en recourant à la créativité. Cette créativité s'exprimant au travers des dessins, rendus finaux des designers.

Le terme d'expérience client quant à lui est galvaudé du fait de son utilisation abondante plus comme slogan commercial que comme tendance du marketing. Dans ce domaine-là, l'expérience client est un terme qui regroupe beaucoup de notions parfois très éloignées les unes des autres. Très souvent, le terme « expérience » est synonyme de « moment agréable », « service de qualité », « sou-

venir exceptionnel » ou bien « processus client ». La langue allemande nous permet de trouver un repère car elle fait la distinction pertinente entre une expérience unique éprouvée dans l'instant, un moment fort, *Erlebnis*, et un processus complexe d'acquisition et d'intégration qui a un sens pour l'individu, *Erfahrung*, (The Experience Economy: A New Perspective, Albert Boswijk, Thomas Thijssen, Ed Peelen). Dans le cadre de cet article, le terme expérience sera associé au processus d'acquisition et d'intégration, c'est-à-dire *Erfahrung*.

Dans le domaine du secteur de l'accueil, nombreux sont aujourd'hui, les exemples d'expérience client. La chaîne d'hôtels « Joie de Vivre » en Californie de Chip Conley offre une vaste gamme d'hôtels thématiques. Le premier de ces hôtels, *The Phoenix*, s'est construit autour du magazine culte *Rolling Stones*. L'expérience d'un hôtel, selon Chip Conley, se traduit par la personnalité que reflète l'hôtel dans laquelle les clients cibles se reconnaissent (« *The brand is the mirror of the customer* »), personnalité qui est résumée en 5 mots clés. L'hôtel Phoenix est *irreverant, funky, cool, young at heart and adventurous*.

Le design du Phoenix doit donc répondre à ces 5 mots-clés, design dans lequel, à chaque visite, le client doit ressentir un « *identity refreshment* ».

La question fondamentale posée par cet article est de savoir si le design influe sur l'expérience client, dans quelles proportions et à quel moment dans le processus d'expérience. Afin de tenter d'y répondre, il faut souligner que l'expérience doit être appréhendée de manière temporelle, en tant que processus continu au sens de *Erfahrung*: un designer d'expérience doit dans un premier temps générer des attentes positives, avant de traiter la phase de consommation de l'expérience et finalement de se tourner vers les problématiques post expérientielles.

## DE L'IMPORTANCE DE GÉNÉRER DES ATTENTES POSITIVES

### Importance de plus en plus forte des attentes envers les services offerts

Avant de tenter de créer une expérience en agissant sur le lieu d'accueil, il est crucial de correctement appréhender le fait que l'expérience de cet accueil préexiste à sa réalisation physique, et ce en tant que rêve, idée ou plus généralement attente, créés par la marque et la promotion de celle-ci. Partant de là, la « consommation » de l'expérience devra être véritablement et authentiquement cohérente avec ces attentes ainsi créées.

Or, dans un monde où les critères de différenciation entre marques sont relativement bien connus et cernés, les variations en termes d'expériences offertes se font malheureusement souvent uniquement à la marge. Puisque l'imaginaire lié à l'hôtellerie s'est largement érodé avec la massification du tourisme et la standardisation trop poussée de certains acteurs, il devient urgent d'en ré-enchanter l'univers. On en trouvera un exemple récent et concret dans la transformation que connaît Mc Donald: après avoir tenté pendant des années d'être extrêmement présent au niveau sensoriel, la marque a mis en place une stratégie d'accueil visant à géné-

rer un imaginaire beaucoup moins agressif et plus intégré au monde actuel. Ceci se traduit par la génération d'attentes beaucoup plus positives car moins liées à un environnement sale, bruyant, encombré ou tout simplement tape à l'œil.

### La génération d'attentes positives comme première garantie du bon vécu de l'expérience

Partant de là, il devient nécessaire de générer des attentes positives, notamment au travers de la création d'ancrages positifs entre la marque, le point de contact client et le client. En d'autres termes, cela revient à tenter d'associer un stimulus (sensoriel) à un état émotionnel, le tout visant à générer des attentes répondant à l'ADN de la marque.

A titre d'exemple, on peut se tourner vers l'expérience offerte par le Flagship Sephora sur les Champs-Élysées.

La décoration vient soutenir le discours d'une marque grand public, qui se veut donc ouverte et dont le volume de ventes est la principale source de croissance. Les aspects visuels sont donc les premiers sollicités dans la mesure où la totalité du magasin est visible de l'intérieur, la porte, même fermée, donne l'impression que le lieu est ouvert. A l'intérieur, tout le magasin est organisé en *open space*, aucune façade ou autres éléments décoratifs ne venant perturber l'appréhension visuelle totale du lieu<sup>1</sup>. Détail important, la façade est noire et le tapis d'entrée est rouge vif. Un rapide coup d'œil dans un livre de graphisme nous apprendra qu'il s'agit là d'une des combinaisons de couleur parmi les plus contrastées. Choix délibéré visant à guider le visiteur vers l'entrée et à lui permettre d'aisément circuler dans tout le lieu. Le tapis rouge permet ensuite d'orienter le consommateur qui sera sollicité olfactivement tout le long de son cheminement par les rangées de parfums en vente. Au terme de son exploration, il arrive vers la zone la plus lumineuse du magasin, où se trouvent les produits haut de gamme. Avec l'allée

<sup>1</sup> Hormis deux rangées de poutres qui viennent rythmer l'espace sans le rendre inaccessible.



#### NICOLAS MINVIELLE

Diplômé de l'Université de Kyushu au Japon et de l'Institut d'Etudes politiques de Strasbourg, il a obtenu une thèse de Doctorat en Economie à l'EHESS. Spécialiste des problématiques de marques et de design, il est entré chez Philippe Starck en 2001 et y est resté sept années en tant que responsable des marques. Il fonde en 2005 le Groupe Design Conseil et mène de nombreuses missions de conseil dans l'hôtellerie et la restauration. Il est actuellement professeur assistant à Audencia école de Management et conférencier à l'EHL. Son nouveau livre « Design des lieux d'accueil » vient de paraître.



A gauche, le restaurant Mac Donald avant; à droite, le nouveau restaurant Mac Donald.



#### RÉMI CHADEL

est le fondateur associé de la société Chadel & Cie Strategy and Execution. Il est également professeur à l'École hôtelière de Lausanne. Ses domaines de compétences sont la stratégie dans le domaine de l'informatique, le marketing et le leadership. En tant que consultant en gestion d'entreprise et coach de cadres dirigeants, il contribue à des projets dans les domaines du lifestyle, produits de luxe et marketing expérientiel.

centrale, le fonds du lieu illuminé et les poutres rythmant la déambulation, nous avons évidemment à faire à un temple de la marque.

Les valeurs d'accessibilité et d'ouverture sont largement déployées dans cet endroit, et offrent une expérience qui répond parfaitement aux attentes du client type de la marque. On pourrait opposer ce lieu aux magasins de luxe, dont l'agencement vise à répondre à des attentes d'exclusivité, voire de tribalisme.

Paradoxalement, générer de telles attentes fortes est peut-être plus pertinent et puissant que nous le pensons. Les recherches en psychologie nous apprennent en effet qu'il existe un phénomène extrêmement intéressant de surestimation des événements à venir. Ce biais humain est intitulé «rosy view»<sup>2</sup>. Les raisons venant expliquer cet état de fait sont nombreuses, mais on peut en souligner deux principales :

**L'illusion de focus :** lorsque nous traitons des données afin d'évaluer l'expérience que nous allons vivre, nous nous focalisons sur les variables positives, et ne prenons pas en compte la totalité des variables disponibles.

**L'oubli immunitaire :** lorsque nous avons déjà vécu une mauvaise expérience, un processus d'oubli immunitaire se met en place afin de temporiser et limiter l'impact de cette mauvaise expérience.

En conclusion, la gestion savante des attentes au travers du design est un facteur crucial dans la création de l'expérience, car elle donne le ton, en amont du processus d'évaluation de la marque par le client et donc influence de manière significative la suite des événements. Dans ce contexte et d'un point de vue de l'évaluation du client, la consommation de l'expérience n'est alors que la confirmation de ces attentes générées en amont.

## LA CONSOMMATION DE L'EXPÉRIENCE

### Une perspective multidimensionnelle...

La complexité de la notion d'expérience se traduit tout d'abord par sa multi-dimensionalité. En effet, si nous retenons le fait que les attentes sont un facteur primordial dans la création de l'expérience alors il existe une perspective temporelle à l'expérience, à savoir la pré-expérience ou gestion des attentes, la consommation de l'expérience et le traitement post-expérientiel ou la gestion du souvenir. A cette vision temporelle, s'ajoute une autre perspective multi-dimensionnelle, celle des attributs pertinents de l'expérience, notamment lors de sa consommation. Ceux-ci sont la sensorialité de l'expérience, les scénarios et la chorégraphie, les aspects comportementaux du personnel d'accueil et enfin le design ou le décor du point de contact.

Du point de vue sensoriel, nombreux sont les exemples qui font appels aux cinq sens pour créer une ambiance. Nous savons d'après les travaux de recherche sur le rôle des sens qu'une ambiance olfactive agréable améliore la perception du lieu et favorise la fidélisation car la mémoire olfactive est supérieure aux autres mémoires sensorielles<sup>3</sup>. Le monde de la restauration utilise abondamment les diffuseurs d'odeurs.

<sup>2</sup> Mitchell, T. R., Thompson, L., Peterson, E. & Cronk, R. (1997). "Temporal adjustments in the evaluation of events: The «rosy view.»" *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 33, pp 421-448.

<sup>3</sup> *Journal of Marketing*, Spangenberg, Crowley and Henderson, 1996.





## LES TRAITEMENTS POST-EXPÉRIENTIELS

### Faire durer l'expérience après sa fin

Trop d'hôteliers ont tendance à estimer que l'expérience que les clients ont de leur hôtel s'achève lorsque ces derniers en franchissent la porte. Une simple comparaison avec un voyage par avion nous apprend à quel point le raisonnement est faux. Le vol sur une compagnie peut être absolument parfait, mais une fouille d'une heure à la douane suffira pour rendre l'expérience du voyage particulièrement négative... D'où l'importance d'envisager l'expérience client comme un processus continu et cumulatif<sup>4</sup>.

Se pose alors la question de correctement définir la véritable durée de l'expérience et du moment à partir duquel le client estime que son expérience «hospitality» se termine. Toutes les stratégies visant à gérer les instants suivants directement la sortie de l'hôtel sont donc autant de garanties de la maîtrise de l'expérience «hospitality». On pense ici notamment à la prise en charge du transit de et vers l'aéroport ou la gare dont plusieurs hôtels de luxe se sont dotés ces dernières années. Cependant, il est impossible de maîtriser la globalité de la chaîne de valeur pour des raisons opérationnelles évidentes. Un hôtel ne peut maîtriser les événements qui auront lieu après le transit des clients à l'aéroport. Il devient donc essentiel dans le scénario de départ du client de clôturer l'expérience de manière rituelle, par exemple, avec la remise d'un cadeau final, d'un geste souvenir, d'une «memorabilia».

Dans un autre registre, un hôtel parisien (en cours de développement) a ainsi tenté de mettre en place une forme de communauté autour de son lieu et de l'expérience vécue par ses clients. Tous les clients ont ainsi accès dans leur chambre à un écran leur permettant d'apprendre qui sont les autres clients de l'hôtel, quelles sont leurs sorties prévues, etc. Destiné à un public jeune venant passer une semaine à Paris, l'écran devient un outil de socialisation qui perdure une fois le voyage terminé : photos partagées, adresses, contacts avec les nouveaux arrivants. Toute cette expérience étant assimilée à la consommation qui en a été faite, permettant donc de la faire durer autrement.

Les nouvelles technologies dont internet et les smartphones facilitent l'expérience du moment, renforcent son processus, mais aussi pérennisent le souvenir, élément crucial dans le traitement post-expérientiel. Ceci est rendu possible par l'échange de textes, de photos et de vidéos qui n'ont pour objectif que de faire revivre les moments exceptionnels d'un voyage.

### Du point de vue chorégraphique...

Une autre dimension importante dans l'expérience est l'aspect de la scénarisation du point de contact client. Abercrombie & Fitch a su, en tant que marque vestimentaire pour adolescents, imaginer et mettre en scène un lieu qui soit la fusion entre un magasin de mode branché et une discothèque, et donc a su mettre en situation les produits distribués par la marque par les clients eux-mêmes. Les stores Abercrombie & Fitch sont des lieux de divertissements rythmés par la musique des DJs dans lesquels les visiteurs viennent interpréter quelques mouvements de danse avant de concrétiser leurs achats.

### La consommation online de l'expérience...

Avec internet, une nouvelle dimension expérientielle est née. C'est ainsi que la chaîne Starwood a utilisé le média Internet et l'application Second Life. Afin de prototyper et de tester le marché de la chaîne de hip hôtels Aloft, Starwood a mis en place au travers de Second Life une expérience de co-création. De cette coopération est né Aloft Hotels. Internet constitue donc un espace expérientiel quasi sans limites au niveau du design et de l'interaction avec et entre les clients.

### Les pré-requis opérationnels...

La notion d'expérience est une extension du service aux aspects fondamentaux de la relation client d'aujourd'hui, à savoir la personnalisation, et comme nous l'avons vu précédemment les sens, les comportements et les émotions. La notion de service elle-même est une extension de celle de produit. Cette encapsulation des offres a été clairement mise en évidence par J. Pine et J. Gilmore sous l'angle de la progression économique de l'offre<sup>4</sup>. Dès lors, il devient aisé de comprendre qu'une expérience mémorable repose sur un ensemble de pré-requis opérationnels aussi bien au niveau des processus que des produits qui composent l'expérience client. Dans le domaine de la restauration, l'hygiène, la qualité des matériaux, la formation du personnel, la qualité des produits, la robustesse des systèmes d'information sont autant de composants sans lesquels aucune expérience digne de ce nom n'est réellement possible.

<sup>4</sup> *Experience Economy*, B. J. Pine & J. H. Gilmore, 1999.

<sup>5</sup> *Cumulatif, comme étant la somme de moments plus ou moins intenses, et plus ou moins vécus de manière positive.*

Dans le cadre des variables post-expérience, il est ici nécessaire de souligner l'importance du concept du souvenir, ce dernier ayant un impact double :

**En termes de fidélisation :** au travers de ses recherches sur la mémoire et les émotions, Joseph Ledoux a développé une dichotomie entre ce qu'il appelle la *mémoire des émotions*, qui est rationnelle et tente de faire ressurgir posément un souvenir ou une émotion passée et la *mémoire émotionnelle* qui est elle quasi animale et qui vient traiter nos actions actuelles au travers des émotions passées. Cette dernière est fondamentale dans la mesure où elle est un des facteurs clés de la prise de décision. Ainsi, une expérience positive dans un hôtel viendra nourrir les choix à venir, non de manière verbalisée, mais plutôt comme le ferait une trame de fonds.

**En termes de « polissage »** des événements négatifs intervenus lors de la consommation de l'expérience : on assiste au travers de ce processus à un travail fait à posteriori sur des souvenirs négatifs. Chose importante, ceci ne marche que dans le cas d'expériences négatives, et ne vient pas soutenir des expériences positives<sup>6</sup>. En d'autres termes, l'oubli immunitaire ne vient se mettre en place que pour « traiter » une expérience négative et en amoindrir la douleur du souvenir, permettant à une personne de retenir l'expérience, malgré son aspect désagréable.

## Du mémorable au transformationnel

Quel est l'objectif ultime d'une expérience au-delà de laisser un souvenir mémorable ? Quelle étape supplémentaire peut-on atteindre en intensifiant l'expérience client ? Dans *Expérience Economy*, Pine et Gilmore parlent de transformations ou d'expériences transformationnelles. A titre d'illustration, une séance de coaching intense et bien menée est une expérience de transformation car elle permet au patient de passer d'un état initial identifié comme problématique à un état cible souhaité, qui doit constituer un progrès par rapport à l'état initial. De la même manière, Apple au travers de ses *flagships*, ses Apple Stores, a pour objectif stratégique de convertir les milliards de visiteurs en clients Apple et ses millions de clients en évangélistes<sup>7</sup>. Une expérience de ce type se caractérise donc bien par son impact significatif sur le comportement du client ou du visiteur. Les Apple Stores agissent donc plus comme des *temples* de la religion Apple que comme

<sup>6</sup> Gilbert D.T., Pinel E.C., Wilson T.D., Blumberg T.P., (1998), "Immune neglect: a source of durability bias in affective forecasting", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 75, N° 3, pp 617-638.

<sup>7</sup> *Evangéliste se dit d'un client qui au-delà de sa valeur intrinsèque par le volume de ses achats rapporte à une société en se comportant comme un vendeur, un fan, en répandant la bonne parole, notamment par le bouche-à-oreille.*



des points de vente extravagants. Les ingrédients d'une expérience transformationnelle sont nombreux et, bien entendu, complexes. On distingue une forte image de marque, des investissements significatifs dans le design du point de contact, une force de vente évangélisée par le produit, et une mise en scène du point de vente qui chez Apple se présente sous la forme d'événements, de démonstrations produits et de formations aux outils, une activité intense dans le point de contact client ainsi qu'une forte interaction passionnelle entre les clients.

## Economie d'expérience et monde post-crise

Avons-nous vécu, pendant toutes ces années fastes, au-dessus de nos moyens ? Avons-nous, de ce fait, imaginé des stratégies de marque et des points de contact clients en dehors de toute raison ? Les approches basées sur le marketing expérientiels ainsi que les investissements massifs dans le design du point d'accueil<sup>8</sup> sont-ils surdimensionnés pour l'économie de demain qui s'annonce durable, transparente et raisonnée ? Nous ne le croyons pas, car la volonté de différenciation de l'offre imposée par un monde en voie d'uniformisation est supérieure à celle qui nous inciterait à revenir en arrière. La vraie question est de savoir et de comprendre comment les nouvelles contraintes économiques vont impacter une tendance qui semble inéluctable, celle de créer un point de contact et d'accueil client toujours plus personnalisé, plus intense d'un point de vue sensoriel et plus intégré d'un point de vue émotionnel. Le concept d'économie d'expérience n'est pas simplement un concept dédié au luxe et à l'extravagance avec pour but de cibler les HNWI<sup>9</sup>, il s'applique aussi à la clientèle *affluent*, au low-cost, au B2B, car l'innovation en terme de design, d'expérience sensorielle, de formation du personnel aux comportements adéquats fait plus appel à la créativité, à la détermination et à la persévérance du management qu'à des moyens financiers uniquement.

## Conclusion

Le design constitue un élément incontournable dans la création d'expériences mémorables et cela au moins pour trois raisons :

Premièrement, le design du point d'accueil, extérieur ou intérieur, constitue la concrétisation de la promesse donnée par la marque. Dans ce sens,

<sup>8</sup> On pense ici, en particulier, au secteur du luxe qui a investi ces dernières années des sommes astronomiques dans le design du point de vente.

<sup>9</sup> High Net Worth Individuals: people with net financial assets of at least U.S. \$ 1 million excluding their primary residence and consumables (World Wealth Report, Cap Gemini & Merrill Lynch).



le design expose la marque au premier plan et donne l'opportunité au client de clairement évaluer celle-ci.

Deuxièmement, le design participe fortement à la gestion des attentes et a ainsi un rôle déterminant dans l'évaluation de l'expérience par le client, plus particulièrement en cas d'expérience négative selon le principe appelé « rosy view ».

Enfin, le design à la fois par sa matérialisation dans les points de contacts physiques, sensoriels et virtuels, mais aussi parce qu'il contient en lui le thème et le sens profond de l'expérience en constitue donc la trame, la colonne vertébrale, l'axe central et directeur.

Rémi Chadel et Nicolas Minvielle

## Références

*The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage* by B. Joseph Pine and James H. Gilmore (Hardcover – April 1, 1999)

*Authenticity: What Consumers Really Want* by Il Pine, James H. Gilmore, and B. Joseph (Hardcover – Sept. 24, 2007)

*The Experience Economy a new perspective* by Albert Boswijk; Thomas Thijssen; Ed. Peelen (Paperback – May 18, 2007)

*Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* by Chip Conley (Hardcover – Sept. 21, 2007)

*The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* by Joseph Ledoux (Paperback – Mars 27, 1998)