HAL
open science

Le management de l'experience client : au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue

Elisabeth Lefranc

To cite this version:

Elisabeth Lefranc. Le management de l'experience client : au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0862 . tel-00880325

HAL Id: tel-00880325

https://theses.hal.science/tel-00880325

Submitted on 5 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE

présentée par :

Elisabeth LEFRANC

soutenue le : 26 juin 2013

pour obtenir le grade de :
Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers
Discipline / Spécialité : Sciences de gestion

Management de l'expérience client

Au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue

THÈSE dirigée par :

Monsieur BLOCH Alain	Professeur titulaire de la Chaire Action Commerciale et Distribution, CNAM

RAPPORTEURS :

Madame MORIN-DELERM Sophie	Professeur des Universités, Université Paris Sud
Monsieur BADOT Olivier	Professeur, ESCP Europe

JURY :

Monsieur AIMETTI Jean-Paul	Professeur titulaire de la Chaire Etudes et Stratégies Commerciales, CNAM
Monsieur HOROVITZ Jacques	Professeur, IMD Lausanne

A Chloé, Nicolas et Bertrand

Remerciements

Je remercie en tout premier lieu mon directeur de thèse, le professeur Alain Bloch qui par son soutien et sa confiance a su me redonner confiance pour mener à son terme cette recherche.

Mes remerciements s’adressent ensuite à Jacques Collin qui, par sa confiance sans faille tout au long de ces années, m’a procuré un formidable terrain de recherche et d’expérimentation.

Je souhaite aussi remercier Jacques Horovitz qui par les échanges généreux que nous avons eus m’a permis d’affiner mon modèle et de me forger une conviction sur le management de l’expérience client.

Je remercie également le CNAM, et en particulier Yvon Pesqueux, de m’avoir accueillie au sein du Lirsa, sans oublier Anne Marchais-Roubelat qui a encadré les prémices de ce travail. Les séminaires doctoraux qu’Anne anime au sein du laboratoire entre doctorants et professeurs m’ont permis d’échanger et de confronter mes travaux dans un double objectif d’enrichissement et de prise de recul.

Enfin, je tiens à remercier toutes celles et ceux qui m’ont accompagnée dans la longue aventure que constitue l’écriture d’une thèse, avec une mention particulière pour mon mari, Bertrand, sans qui, rien n’aurait été possible.

Résumé

L’objet de cette thèse est d’apporter une contribution à la fois théorique et opérationnelle concernant la mesure de l’expérience vécue comme élément clé d’un véritable management de l’expérience client.

Partant de la pratique, la démarche prend appui sur des recherches provenant de différents champs disciplinaires : économie et gestion des services, qualité, stratégie, marketing, management de la performance et apprentissage organisationnel.

Nous proposons un modèle du management de l’expérience client comportant quatre dimensions en interaction : l’expérience voulue (par les dirigeants), l’expérience attendue (par les clients), l’expérience proposée (par l’entreprise), l’expérience vécue (par les clients).

Nos propositions de recherche s’intéressent à la mesure des écarts entre l’expérience vécue et les autres dimensions. L'enjeu ne réside pas uniquement dans une description des écarts pouvant exister entre les objectifs fixés renvoyant à la théorie professée en matière d’expérience client (e.g. quelle expérience souhaite-t-on faire vivre aux clients ?) et la perception par les clients des réalisations renvoyant à la théorie d’usage de l’entreprise (e.g. quelle est l’expérience réellement proposée et comment celle-ci est-elle perçue par les clients ?). Il s'agit aussi d'analyser comment les entreprises peuvent réduire les écarts en s’engageant dans une démarche d’apprentissage organisationnel conduisant à un management de l’expérience client réussi.

Mots-clé : Management de l’expérience client – Satisfaction client – Economie de l’expérience – Expérience vécue

Résumé en anglais

The purpose of this thesis is to make both a theoretical and operational contribution, concerning the measure of the lived experience as a key factor to an effective customer experience management.

Based on practice, our approach relies on research from different academic fields: economics and service management, quality management, strategy, marketing, performance management and organizational learning.

The customer experience management model we offer has four interacting dimension: intended experience (by the managers), expected experience (by the customers), offered experience (by the company), lived experience (by the customers).

Our research proposals are concerned with measuring the differences between the lived experience and the other dimensions. The issue is not only a description of the gaps that may exist between the objectives, referring to the espoused theory in customer experience (eg what is the experience we want to create for our clients?) and the customer's perception of the achievements, referring to the theory-in-use of the company (eg what is the experience actually offered and how do customers perceive it?). The intention is to also examine how companies can reduce such gaps by engaging in a process of organizational learning leading to a successful customer experience management.

Keywords : Customer Experience Management – Customer satisfaction – Experience economy – Lived Experience

Table des matières

Remerciements……..3

Résumé…… 4

Résumé en anglais……5

Liste des figures……..12

Introduction…….....13

1ère partie Le management de l'expérience client……..21

1 Chapitre 1 – Analyse critique des modèles de management de…….....22 l'expérience client

1.1 Pourquoi s'intéresser au management de l'expérience client ?.....23

1.1.1 *Un nouveau type d'offre……...23*

1.1.2 *Au-delà de la valeur d'usage……..... 24*

1.1.3 *Un gage de fidélisation……... 25*

1.1.4 *Conclusion de la partie 1.1……... 26*

1.2 Présentation des différents modèles……27

1.2.1 *Des modèles dans le contexte de la vente de détail……...28*

1.2.2 *Un modèle dans le domaine des services……30*

1.2.3 *Des modèles génériques…… 31*

1.2.4 *Conclusion de la partie 1.2……...38*

Conclusion du Chapitre 1……39

2 Chapitre 2 – Genèse des modèles de management de l'expérience……..40

2.1 De la recherche de conformité à la satisfaction client……...40

2.1.1 *Une quête de qualité pour l'entreprise……...41*

2.1.1.1 Une quête de performance dans les secteurs industriels……...41

2.1.1.2 Une approche dynamique : audit de conformité et correction.....44 des écarts

2.1.1.3 Les cercles de qualité……...46

2.1.1.4 Un besoin constant de normalisation…… 48

2.1.1.5 Norme ISO 9000 (première version)……...49

2.1.2 *De la qualité à la satisfaction client…… 51*

2.1.2.1 Une intégration du client dans la démarche qualité……51

2.1.2.2 La montée en puissance du client dans la version 2000…….54

2.1.2.3 Une tendance amplifiée par l'économie des services……..57

2.1.2.4 La recherche de valeur pour le client…… 60

2.1.2.5 La mesure de la satisfaction client……..61

2.1.3 *Conclusion de la partie 2.1…….. 63*

2.2 – Analyse critique des modèles de management de la qualité……64

2.2.1 *Typologie des modèles……64*

2.2.2 *Un dénominateur commun aux différentes approches : le travail sur…..…69 les écarts*

2.2.2.1 Des modèles statiques……..69

2.2.2.2 Des modèles incomplets…….. 71

2.2.3 *Qualité et satisfaction : des approches insuffisamment holistiques……..72*

2.2.3.1 Des visions parcellaires et juxtaposées…… 72

2.2.3.2 Un besoin d'intégration pour se centrer sur le vécu du client…….73

2.2.4 *Conclusion de la partie 2.2…….. 75*

2.3 – Analyse critique des définitions de l'expérience client……...75

2.4 – Une approche à dominante managériale : le marketing expérientiel…….78

2.5 – Un courant d'inspiration plus stratégique : l'expérience comme source de différenciation…….84

Conclusion du Chapitre 2……88

3 Chapitre 3 – Vers un nouveau modèle de management de l'expérience client……...91

3.1 De la gestion de la relation client au management du client……91

3.2 Des implications managériales innovantes……94

3.2.1 *Nécessité de revisiter le business model…….. 94*

3.2.1.1 Proposition de valeur……97

3.2.1.2 Architecture de valeur……100

3.2.2 *Des enjeux relevant de l'apprentissage organisationnel……..102*

3.2.3 *De l'évolution de l'expérience à la gestion d'un portefeuille……105*

3.2.4 *Au-delà de la segmentation classique……108*

3.2.5 *Conclusion de la partie 3.2…… 110*

3.3 Proposition d'un nouveau modèle intégrateur……..111

3.3.1 *Présentation des 4 facettes……...112*

3.3.1.1 Expérience voulue……...112

3.3.1.2 Expérience proposée……..114

3.3.1.3 Expérience attendue……...118

3.3.1.4 Expérience vécue……119

3.3.2 *Une perspective managériale……..... 120*

3.3.3 *Une approche dynamique : mise en place d'indicateurs et gestion……121 des écarts*

3.3.3.1 Ecart entre l'expérience voulue et l'expérience attendue…….121

3.3.3.2 Ecart entre l'expérience voulue et l'expérience proposée…….123

3.3.3.3 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience attendue……...124

3.3.3.4 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience proposée…….125

3.3.3.5 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience voulue……..127

3.3.3.6 Réduire les écarts……128

3.3.4 Conclusion de la partie 3.3…… 131

3.4 Démonstration de l'opérationnalité du modèle : le cas de Châteauform'…….132

3.4.1 *Présentation de Châteauform'…….. 133*

3.4.2 *Expérience voulue……...134*

3.4.3 *Expérience proposée……..136*

3.4.3.1 Le script (les processus)…… 137

3.4.3.2 Une mise en scène…… 140

3.4.3.3 Des acteurs…….. 144

3.4.4 *Expérience attendue……...146*

3.4.5 *Expérience vécue……147*

3.4.6 *Analyse de la cohérence du modèle……151*

3.4.6.1 Une stratégie au service du management de l'expérience client… 151

3.4.6.2 Repenser l'expérience voulue à partir des feedbacks/suggestions 154

3.4.7 Conclusion de la partie 3.4…… 155

Conclusion du Chapitre 3……...156

Conclusion de la 1ère partie……..157

2ème partie Mesure de l'expérience vécue : un enjeu de recherche…….158

1 Chapitre 1 – Analyse critique des méthodes de mesure du vécu…….160

1.1 Les méthodes de mesure en management de la qualité de service……....160

1.2 Les méthodes de mesure du vécu du client en marketing des services……..163

1.2.1 *Blueprinting……...164*

1.2.2 *Service mapping……..165*

1.2.3 *Service incident analysis……167*

1.2.4 *Experience audit……..170*

1.2.5 *Walk-Through Audit (WTA)……172*

1.2.6 *Service Transaction Analysis (STA)……... 174*

1.3 Les méthodes de mesure du vécu du client en marketing expérientiel……177

1.3.1 *L'enquête expérientielle par entretien……..178*

1.3.2 *L'enquête expérientielle par l'observation……...179*

1.4 Méthodes de mesure issues de la psychologie……181

1.4.1 *Modèle de Mehrabian et Russel (1974)…….. 181*

1.4.2 *Modèle d'Izard (1977)……182*

1.4.3 *Modèle de Plutchik (1980)……183*

1.4.4 *Analyse critique de ces trois modèles…… 183*

1.5 Les méthodes de mesure de l'expérience vécue……184

Conclusion du Chapitre 1……...186

2 Chapitre 2 – Propositions de recherche……...186

2.1 Proposition principale : Mesurer l'expérience vécue nécessite des……186
méthodes d'évaluation spécifiques

2.2 Propositions secondaires……187

2.2.1 *Mesurer l'expérience vécue ne se résume pas à une enquête qualité…..187*

2.2.2 *L'outil de collecte des données doit permettre de mesurer les……... 188*
différentes facettes de l'expérience vécue

2.2.3 *La passation de l'enquête constitue en tant que tel un élément de……188*
l'expérience voulue

3 Chapitre 3 – Choix méthodologiques……189

3.1 Une logique de recherche-intervention……....189

3.2 Une étude de cas longitudinale…….. 191

3.3 Une logique d'expérimentation et d'apprentissage……..193
3.4 Collecte et analyse des données……194
3.5 L'enjeu d'une posture réflexive……...195

Conclusion de la 2ème partie……...196

3ème partie Mesure de l'expérience vécue : le cas des Fontaines……198

1 Chapitre 1 – Présentation des Fontaines……199
1.1 Un site d'exception chargé d'histoire……199
1.1.1 *L'origine du site : un château… ……...199*
1.1.2 *…devenu un centre culturel jésuite……...200*
1.1.3 *L'acquisition par Capgemini, leader en matière de services technologiques……201*
1.1.4 *La renaissance du site……...202*
1.2 La vocation du site……203
1.2.1 *Le type d'évènements……203*
1.2.2 *Le mode d'exploitation……205*

Conclusion du Chapitre 1……...205

2 Chapitre 2 – De la gestion de la qualité au management de l'expérience aux Fontaines……...206
2.1 Management de l'expérience et leadership…….....206
2.2 Une évolution de l'expérience voulue dans le temps……...210
2.2.1 *La dimension technologique, en ligne avec l'identité de Capgemini……...210*
2.2.2 *L'enjeu développement durable……214*
2.2.3 *Un nouvel enjeu : intégrer la réalité augmentée dans l'expérience……....225*

Conclusion du Chapitre 2……...228

3 Chapitre 3 – Evolution comparée des instruments de mesure de l'expérience……....229
3.1 Mesure de l'expérience vécue par les organisateurs……..230
3.1.1 *Enquête téléphonique……230*
3.1.2 *Enquête en face-à-face réalisée sur site……240*
3.2 Mesure de l'expérience vécue par les participants……..272

Conclusion du Chapitre 3……...277

Conclusion de la 3ème partie…….. 278

Conclusion……..279

Bilan et synthèse……...280

Conclusion et perspectives……291

Bibliographie…….....295

Annexes…….....305

Liste des figures

Figure 1 : Modèle proposé par Verhoef et al (2009, p. 32)…….....28

Figure 2 : Modèle proposé par Grewal et al (2009, p. 2)…….29

Figure 3 : Modèle proposé par Voss et al (2008, p. 250)…… 30

Figure 4 : Modèle DART proposé par Prahalad et Ramaswamy (2004, p. 9).....33

Figure 5 : Modèle proposé par Payne et al (2008, p. 86)…… 35

Figure 6 : Amélioration continue du système de management de la qualité……55
(Norme ISO 9004 : 2000, p. vii)

Figure 7 : Modèle de la qualité de service selon Grönroos (1984)…… 66

Figure 8 : Modèle de la qualité de service selon Parasuraman, Zeithaml……68
et Berry (1985)

Figure 9 : La progression de la valeur économique…….....84
(Pine et Gilmore, 1998, p. 98)

Figure 10 : Les quatre registres d'expériences……...86
(Pine et Gilmore, 1998, p. 102)

Figure 11 : La notion de portefeuille d'expériences appliquée au Club Med……107

Figure 12 : Modèle du management de l'expérience client…….112

Figure 13 : Exemple de blueprint d'après Shostack (1984)……....164

Figure 14 : Exemple de « service mapping »…… 166
d'après Kingman-Brundage (1991)

Figure 15 : Modèle du management de l'expérience client…….281

Introduction

Cette thèse a comme ambition de contribuer à la recherche académique dans le domaine du management de l'expérience tout en proposant des connaissances actionnables (au sens de Argyris, 1993).

Portant plus spécifiquement sur la mesure de l'expérience vécue, elle articule réflexion théorique et investigation empirique.

Partant du constat que les travaux existants sur l'expérience client relèvent pour leur majorité du champ du marketing (Gentile, Spiller et Noci, 2007 ; Schmitt, 1999a), nous[1] avons fait le choix d'ancrer nos travaux dans une perspective stratégique. Dépassant les discours convenus sur la stratégie de différenciation (Porter, 1980) et la satisfaction client (Gale, 1994), nous inscrivons notre démarche de recherche dans une approche à la fois stratégique et opérationnelle. Elle intègre et dépasse les enjeux de la gestion de la qualité et de la satisfaction client.

La revue de la littérature sur le management de la qualité nous permettra de mettre en exergue le passage d'une recherche de conformité (Reeves et Bednar, 1994) à une prise en compte des attentes des clients (Dean et Bowen, 1994). Ainsi chercheurs et praticiens ont développé des modèles de management de la qualité (Schembri et Sandberg, 2002 ; Parasuraman et al., 1988 ; Grönroos, 1984) centrés sur la satisfaction du client. La norme ISO 9001 connaît également une telle évolution : « Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. » (Norme ISO 9001 : 2000, p. v).

[1] Dans cette thèse, nous utilisons le « nous de modestie », par esprit de généralisation et pour gommer le côté trop individualiste du *je*. Toutefois il convient de souligner la particularité de l'accord sylleptique du « nous de modestie » qui est au singulier (le non-accord n'est pas signe de faute syntaxique).

Toutefois, l’étude approfondie des différents modèles de management de la qualité nous amènera à constater que ceux-ci se focalisent sur le process de fourniture du service plutôt que sur ses résultats du point de vue du client (Buttle, 1996). Ainsi, la qualité de service met davantage l’accent sur le quoi (quel est le service fourni ?) et le comment (comment est fourni ce service ?) que sur l’impact sur le client.

L’analyse critique des conceptions de l’expérience client utilisées dans la littérature (e.g. Carbone et Haeckel, 1994 ; Gilmore et Pine, 2002 ; Berry et al. 2002 ; Mascarenhas et al., 2006 ; Meyer et Schwager, 2007 ; Gentile et al., 2007) nous amènera à proposer une perspective holistique dans laquelle l’expérience client est globale et totale, se construisant au travers des différents points de contact avec l’entreprise. Présentant des composantes physiques et émotionnelles, elle est unique et individuelle.

Nous adopterons aussi une perspective dynamique, appréhendant le management de l’expérience client comme un processus d’apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978, 1996). L'enjeu ne réside pas uniquement dans une description des écarts pouvant exister entre les objectifs fixés renvoyant à la théorie professée en matière d’expérience client (e.g. quelle expérience souhaite-t-on faire vivre aux clients ?) et les réalisations renvoyant à la théorie d’usage de l’entreprise (e.g. quelle est l’expérience réellement proposée ?). Il s'agit aussi d'analyser comment les entreprises peuvent réduire les écarts entre les différentes dimensions de l’expérience.

Le plan de cette thèse est organisé autour de trois parties.

Tout d'abord, après avoir rappelé les enjeux liés à « l'économie de l'expérience » (Pine et Gilmore, 1999), nous proposerons une analyse critique des principaux modèles de management de l'expérience client.

Nous reviendrons sur la genèse de ces modèles. Nous soulignerons comment cette perspective intègre et dépasse les enjeux de la gestion de la qualité et de la satisfaction client.

Notre investigation théorique nous conduira à proposer un cadre conceptuel dans lequel nous appréhendons le management de l'expérience comme un système composé de quatre facettes en interaction. Nous utiliserons le cas de la société Châteauform' pour illustrer l'opérationnalité de notre modèle.

Dans une deuxième partie, nous nous focaliserons sur la mesure de l'expérience vécue par le client, objet central de cette recherche. Après une analyse critique des méthodes de mesure du vécu, nous formulerons nos propositions de recherche et expliciterons nos choix méthodologiques.

Une dernière partie sera consacrée à une étude longitudinale du cas des Fontaines nous permettant de tester nos propositions de recherche.

Nous conclurons notre travail en examinant ses limites et ses apports.

Le modèle de management de l'expérience client proposé dans cette thèse constitue une grille de lecture originale, issue de différents champs théoriques, et pouvant être utilisée de façon opérationnelle.

Nous pensons qu'une stratégie de management de l'expérience client réussie nécessite de revisiter les approches managériales traditionnelles et s'apparente à un nouveau type de management. Comme Prahalad et Ramaswamy (2004a), nous croyons qu'une offre basée sur l'*expérience* (le nouveau type d'offre selon Pine et Gilmore (1999)) nécessite des approches et des outils managériaux renouvelés. Pour l'entreprise, centrer sa stratégie sur le management de l'expérience relève davantage d'une logique d'exploration que d'exploitation (Abernathy, 1978 ; March, 1991). En effet, cela l'amène à revisiter son business model c'est-à-dire à la fois sa proposition de valeur (ce que l'entreprise propose afin de satisfaire ses clients) et son architecture de valeur (comment elle s'organise afin de pouvoir délivrer cette proposition de valeur) (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006).

Nous considérons notre modèle de management de l'expérience client comme holistique et systémique. Il intègre des dimensions stratégiques et opérationnelles. Il porte à la fois sur l'expérience voulue par l'équipe dirigeante, sur l'expérience attendue par les clients (celle-ci étant le produit de la mémorisation de l'expérience passée mais aussi façonnée par les interactions avec les équipes commerciales et les actions de communication), sur l'expérience proposée par l'entreprise (mise en scène de l'expérience voulue par les équipes opérationnelles) et enfin sur l'expérience vécue par les clients. La mesure de cette expérience vécue est cruciale car elle permet d''introduire des boucles de rétroaction assurant la cohérence de l'ensemble en permettant d'ajuster les différentes facettes les unes par rapport aux autres. Cette étape déterminante fait l'objet de nos propositions de recherche.

Lien avec la pratique professionnelle

Mes activités professionnelles m'ont amenée à me concentrer sur la satisfaction puis sur l'expérience client.

Ingénieur dans une grande société française de télécommunications, je participe en 1994 à la mise en place du système qualité basé sur la deuxième version des normes ISO 9000. Je « subis » la bureaucratie engendrée par une application à la lettre de cette norme qui nous amène à perdre de vue l'essence même de cette deuxième norme, à savoir « la satisfaction client, par la prévention des non-conformités à tous les stades, depuis la conception jusqu'aux prestations associées. » (AFNOR, 2001 : p. 461-534). Comme beaucoup, nous omettons la première partie pour nous concentrer sur la deuxième, nous assurer de la qualité au travers d'actions préventives et fournir des preuves de conformité avec des procédures écrites.

Mes fonctions au sein de la société évoluent vers le marketing et m'amènent en tant que responsable des offres puis de l'advanced marketing à me rendre aux quatre coins du globe pour rencontrer des clients et présenter notre gamme. Cette expérience est enrichissante principalement pour deux raisons : tout d'abord, je découvre la passion d'expliquer, d'enseigner, de transmettre des connaissances, d'autre part, je réalise que les clients attendent davantage qu'une solution technique (même dans un secteur très high-tech), ils recherchent un accompagnement et un soutien. Nous allons progressivement développer un vrai programme de management client. Nous mettons en place des processus d'écoute de nos clients et de dialogue en continu alimenté par des outils spécifiques. Nous ne parlons pas encore d'expérience mais les jalons sont posés.

En parallèle de mes activités professionnelles, je développe une activité d'enseignement dans plusieurs écoles d'ingénieurs pour expliquer et mettre en lumière le développement pratique et concret d'un programme de management client.

Une démarche de recherche issue de la pratique professionnelle

De formation technique, je souhaite acquérir des bases académiques dans les disciplines que je pratique de façon « intuitive ».

J'obtiens un mastère en marketing à HEC. En 2002, l'explosion de la bulle internet me pousse à prendre mon envol et je développe une activité de consultant sur mes thèmes de prédilection : mesure, suivi puis management de la satisfaction client, qui évolue naturellement vers le management de l'expérience client.

La rédaction des différents mémoires et de ma thèse professionnelle durant mon mastère m'ont donné le goût à la prise de recul et à la formalisation.

Mes activités de conseil et d'enseignement qui se développent m'encouragent à ancrer mes thèmes d'intervention dans des travaux académiques.

Mes réflexions sont nourries par des échanges réguliers avec des professeurs d'HEC avec lesquels je suis restée en contact régulier.

Je ressens au fil des expériences l'envie de formaliser, de conceptualiser ce que j'apprends dans mes missions de consultant. De ce fait, la décision de m'investir dans la rédaction d'une thèse s'impose comme une évidence. Mon conjoint, Bertrand Moingeon, lui-même professeur à HEC m'encourage très tôt dans cette voie. Je collecte dès 2003 des matériaux pouvant nourrir mon travail de recherche. Nos

échanges sur les dimensions de l'expérience et sur le modèle proposé dans cette thèse se sont enrichis de réflexions partagées avec le Professeur Yvon Pesqueux, Anne Marchais-Roubelat ainsi qu'avec les doctorants du séminaire doctoral du Lirsa au CNAM.

Ainsi, le travail de recherche réalisé dans le cadre de cette thèse et mon activité professionnelle se sont-elles enrichies mutuellement. La rigueur académique m'a permis de prendre du recul, de porter un regard critique sur ma pratique, et de me comporter en « praticien réflexif ». Ma recherche est nourrie par les données empiriques collectées durant mes missions de conseil visant à mettre en place un véritable management de l'expérience client, démarche elle-même inspirée de mes travaux de recherche.

1ère partie

Le management de l’expérience client

Cette première partie, à dominante théorique et méthodologique, est consacrée à la présentation du cadre dans lequel s'inscrit notre recherche. L'analyse critique de la littérature portant sur le management de l'expérience nous permet de mettre en évidence la pertinence et l'originalité de notre modèle intégrateur.

Après avoir rappelé la genèse des approches existantes et en avoir souligné les limites, nous proposons un modèle intégrateur distinguant quatre facettes de l'expérience : voulue, proposée, attendue et vécue.

Nous montrons comment une démarche basée sur l'analyse des écarts entre ces facettes inscrit cette vision de l'expérience client dans une perspective dynamique.

Nous illustrons ensuite l'opérationnalité de ce modèle à partir de l'étude d'un cas.

1 Chapitre 1 – Analyse critique des modèles de management de l'expérience client

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps rappeler les raisons principales pour lesquelles gérer l'expérience client représente un enjeu majeur pour les organisations. Puis, en prenant appui sur une revue de la littérature, nous présenterons les différents modèles conceptuels de management de l'expérience client. Enfin, nous réaliserons une analyse critique de ces modèles et en soulignerons les apports et les limites.

1.1 Pourquoi s'intéresser au management de l'expérience client ?

1.1.1 Un nouveau type d'offre

Pine et Gilmore (1999) sont les premiers auteurs à avoir rapporté l'apparition d'un nouveau type d'offre : l'expérience.

Jusqu'alors, on distinguait trois types d'offres : les produits de base (secteur primaire), les produits manufacturés (secteur secondaire) et les services (secteur tertiaire). L'expérience apparaît comme une quatrième possibilité.

Pine et Gilmore illustrent ces quatre catégories avec l'exemple du café.

Il est possible d'identifier :

- Le café comme **produit de base** : directement extrait de la nature, il s'échange en gros sur des marchés, à un prix déterminé par l'offre et la demande. A ce stade, le prix à la tasse équivaut à moins de 10 US cents.
- Le café comme **produit manufacturé** : les grains sont moulus par un industriel qui les emballe pour les vendre en grande surface. Le prix dépend du coût de revient et de la différenciation du produit. Le prix ramené au prix à la tasse varie entre 40 cents et 1 US$.
- Le café comme **service** : lorsqu'il est consommé dans un café, il s'agit d'une activité intangible, réalisée sur mesure à la demande d'un client connu. La valeur que le client attribue à ce service est bien supérieure à la valeur du produit lui-même. C'est pourquoi la tasse de café peut alors se vendre entre 1,5 et 2 US$.
- Le café comme **expérience** : dégustée dans un grand restaurant, le prix de la tasse de café peut atteindre plus de 3 ou 4 US$. En effet, cette tasse de café

est très différente du produit (le paquet de café moulu) ou du service (la tasse de café servie dans un bar). L'atmosphère du restaurant, le couvert, le design de la tasse lui-même, l'amabilité du serveur, etc., sont des éléments qui entourent le simple achat d'une tasse de café, et en font une véritable **expérience**.

Les auteurs, au travers de cet exemple, formulent l'hypothèse que les clients valorisent l'expérience et que les entreprises capables d'offrir une expérience possèdent un avantage concurrentiel.

Plus récemment, d'autres chercheurs ont confirmé qu'un service de qualité ne constitue plus un facteur différentiateur suffisant pour les organisations qui veulent conserver un avantage concurrentiel (Schembri, 2006 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004b ; Berry, Carbone et Haeckel, 2002). Berry et al (2002) affirment : « Offering products or services alone isn't enough these days: organizations must provide their customers with satisfactory experience. Competing on that dimension means orchestrating all the "clues" that people pick up in the buying process. » (p. 1).
Par "clue", ils entendent « Anything that can be perceived or sensed – or recognized by its absence -- is an experience clue » (p.1).

1.1.2 Au-delà de la valeur d'usage

Tandis que le paradigme de service nécessite un changement du « quoi » (quel est le service qui est offert ?) au « comment » (comment est-il offert ?), le paradigme de l'expérience propose un changement d'une focalisation sur le « comment » (comment est offert le service ?) à « l'effet sur le client » (quel est l'effet produit par ce qui est offert ?). L'effet produit constitue l'expérience vécue par le client. Cette expérience est valorisée par le client au-delà de la valeur d'usage traditionnellement

attribuée à un produit ou à un service (Schembri, 2006 ; Berry et al, 2002). Ainsi, selon Berry et al (2002) : « Customer value can't be reduced to functionality versus price. Instead, it is composed of both the functional and the emotional benefits customers receive minus the financial and the nonfinancial burdens they bear. » (p. 2).

De la même manière, des recherches basées sur les neurosciences montrent que les préférences et les choix des clients sont bien moins influencés par les caractéristiques des produits et des services que par les éléments sensoriels et émotionnels engendrés par l'expérience globale (Zaltman, 2003 ; Wolfe, 1998).

1.1.3 Un gage de fidélisation

L'expérience client gagne une importance croissante en tant que point de départ d'un marketing efficace et par extension, d'une différenciation produit ou service. Prahalad et Ramaswamy (2004) voient dans la co-création d'expériences le nouvel eldorado de la création de valeur : « Co-creation experiences as the basis for value creation » (p. 7) ainsi qu'une nouvelle source d'avantage concurrentiel : « High-quality interactions that enable an individual customer to co-create unique experiences with the company are the key to unlocking new sources of competitive advantage. » (p. 7).

Au-delà de la création de valeur, les entreprises, qui adoptent un management de l'expérience client, espèrent accroitre la fidélité de leurs clients et transformer ceux-ci en véritables ambassadeurs (Payne et Frow, 2007 ; Schembri, 2006 ; Berry et al., 2002, Calhoun, 2001). Calhoun utilise la notion d'expérience totale. Il précise : « To drive loyalty, a business must take an integrated, strategic approach, one that

focuses on improving the customer's total experience with the organization across the entire enterprise, all touch points and all experiential elements » (p. 69).

Cette quête de loyauté apparaît également comme un enjeu chez des auteurs comme Berry et al. (2002). Ceux-ci soulignent « Companies compete best when they combine functional and emotional benefits in their offerings (…) a growing number of organizations are systematically applying the principles and tools of customer-experience management to strengthen customer loyalty. » (p. 5).

Payne et Frow (2007) définissent les enjeux liés à une expérience client « parfaite » : « customers becoming advocates for the company, creating referral, retention and profitable growth. » (p. 92).

Les auteurs soulignent que la valeur pour le client ne réside pas uniquement dans le produit ou le service mais aussi dans l'expérience de consommation (expérience vécue). Ils recommandent aux entreprises souhaitant fournir une expérience client « parfaite » de prendre en compte les dimensions rationnelles et émotionnelles.

Pour aider les entreprises à délivrer une expérience « parfaite », plusieurs modèles conceptuels de management de l'expérience client ont été proposés.

1.1.4 Conclusion de la partie 1.1

De cette première revue de la littérature sur l'expérience, nous pouvons conclure qu'elle constitue un nouveau type d'offre, allant au-delà de la notion de services et pouvant contribuer à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'expérience vécue par le client est valorisée au-delà de la valeur d'usage attribuée à un produit ou à un service et est constituée d'éléments rationnels, sensoriels et émotionnels. Le management de l'expérience a pour enjeu de transformer le client en ambassadeur.

Nous allons maintenant nous intéresser aux différents modèles de management de l'expérience client proposés dans la littérature.

1.2 Présentation des différents modèles

Le management de l'expérience client peut faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'une stratégie qui résulte d'un échange gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses clients (Grewal, 2009).

Plusieurs modèles conceptuels de management de l'expérience client ont été proposés récemment (Verhoef et al., 2009 ; Grewal et al., 2009 ; Voss et al., 2008 ; Payne et al., 2008).

Ces auteurs partagent l'idée que les clients évaluent leur expérience avec l'entreprise de manière holistique et s'accordent également pour affirmer que la recherche empirique a, à ce jour, porté sur des éléments spécifiques de cette expérience pris séparément les uns des autres.

Lemke et al. (2011) s'intéressent à l'évaluation de la qualité de l'expérience client. Ils estiment que les modèles de management de l'expérience client ont été principalement développés dans la vente de détail (Verhoef et al., 2009 et Grewal et al., 2009) ou dans les services en BtoC (Voss et al., 2008).

Très peu de modèles génériques sont proposés s'appliquant quel que soit le secteur d'activité et quel que soit le client. Un des rares est le modèle présenté par Payne et al. (2008).

1.2.1 Des modèles dans le contexte de la vente de détail

Verhoef et al. (2009) proposent un modèle de création de l'expérience client dans le contexte de la vente de détail (voir figure 1). Ils identifient les constituants principaux de l'expérience client : l'environnement social, les interfaces de service, l'atmosphère du point de vente, la gamme de produits, le prix, les expériences dans les autres magasins, la notoriété de la marque. Ils introduisent également une composante dynamique : « current customer experience at time *t* is affected by past customer experiences at time *t*−1. » (p. 33). Néanmoins, si le modèle de Verhoef et al. propose une synthèse des éléments qui constituent l'expérience client, ils ne donnent pas d'indice sur la manière de réunir ces différents éléments.

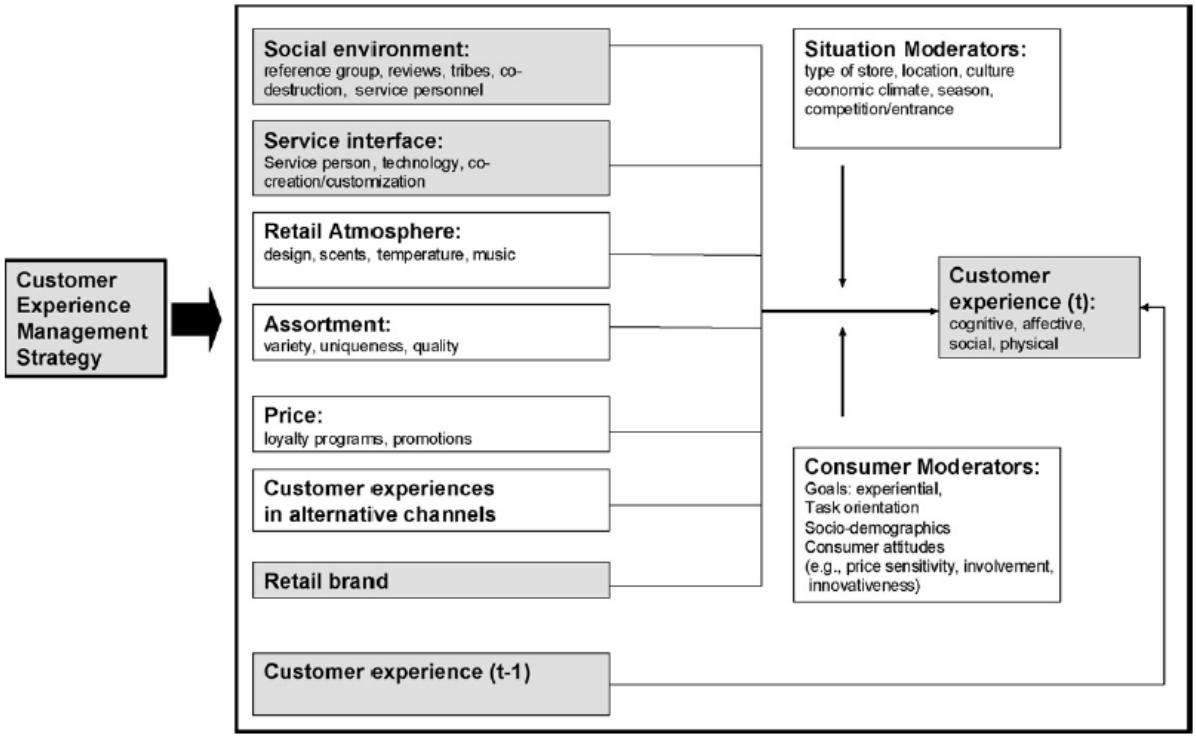


Figure 1 : Modèle proposé par Verhoef et al (2009, p. 32)

Grewal et al. (2009) suivent le même courant que Verhoef et al. (2009) et proposent un modèle de management de l'expérience client dans le contexte de la vente de

détail (voir figure 2). Ils s'intéressent à l'expérience vécue sur le point de vente par le client, dissèquent les différents constituants de cette expérience, les mesurent et utilisent les résultats pour concevoir « au mieux » les différents éléments de l'expérience.

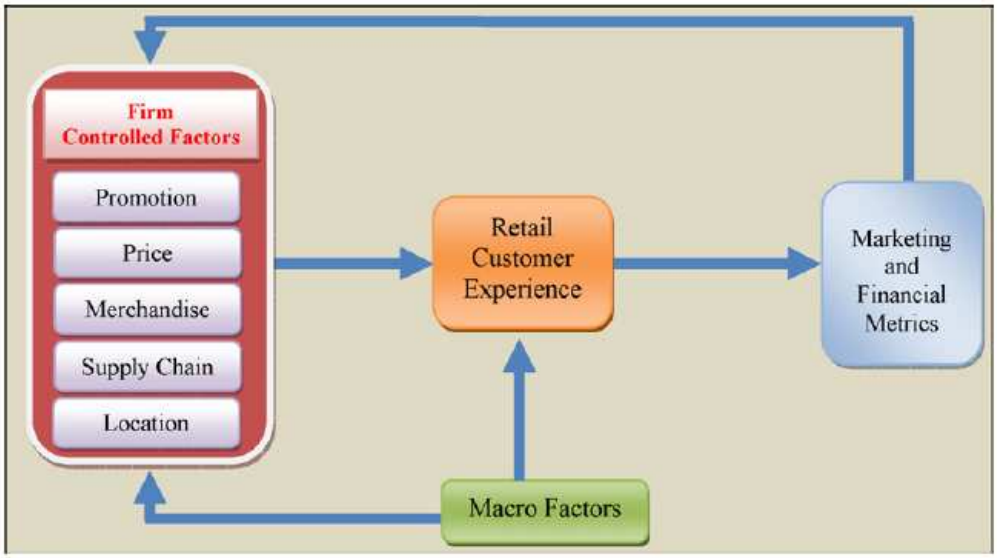


Figure 2 : Modèle proposé par Grewal et al (2009, p. 2)

Dans leur modèle, Grewal et al. introduisent la notion de « Macro Factors », en d'autres termes, les facteurs majeurs macroéconomiques et politiques, tels que les fluctuations du prix du pétrole, la perte de confiance dans les marchés financiers.

Verhoef et al. (2009) et Grewal et al. (2009) s'intéressent à l'expérience client du point de vue de ce dernier. Ces auteurs proposent un modèle de management de l'expérience qui en partant de l'expérience vécue par le client sur le point de vente et analysée au travers de mesures permet d'ajuster et de corriger les différents éléments de l'expérience produite par l'entreprise dans le but d'améliorer celle-ci. Ces modèles sont issus des démarches qualité où l'objectif principal est d'augmenter la satisfaction client. Verhoef et al. conseillent de poursuivre les travaux de recherche

dans ce sens « the next stage of research should focus on a richer conceptualization of the customer experience (…) an important research opportunity is to develop a scale that aims to measure the customer's retail experience in its full detail » (p. 33). La focalisation sur la vente au détail amène les auteurs à s'intéresser à l'expérience du point de vue de la communication et du service, à l'exclusion de l'utilisation des produits, lui-même source d'expérience client.

Ces travaux nous apparaissent donc incomplets tant du point de vue de la définition de l'expérience voulue par l'entreprise que par la prise en compte de l'expérience vécue dans sa globalité.

1.2.2 Un modèle dans le domaine des services

Voss et al. (2008) s'intéressent à la mise en scène de l'expérience vécue par le client dans le domaine des services (voir figure 3). Ils avancent le terme de chorégraphie.

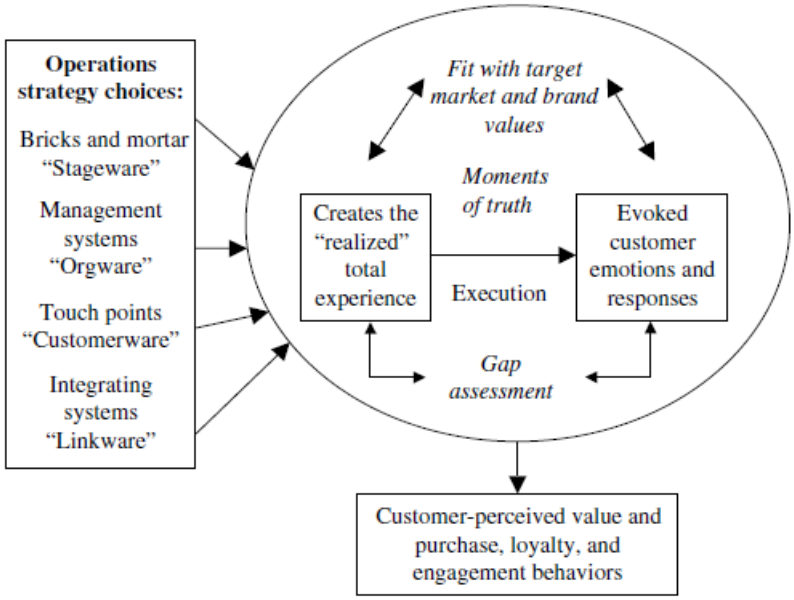


Figure 3 : Modèle proposé par Voss et al (2008, p. 250)

Pour mettre en lumière les différentes stratégies de chorégraphie, ils proposent le modèle présenté dans la figure 3.

Selon Voss et al., quatre éléments stratégiques doivent être mis en place au niveau des opérations :

- l'environnement de l'offre et la structure (stageware),
- l'infrastructure (orgware), comment organiser les ressources humaines et créer un environnement et une culture dédiés à l'expérience client,
- le système de création et de management de l'ensemble des interactions entre l'entreprise et le client ou les clients entre eux (customerware),
- le système de communication interne (linkware).

Dans leur modèle, ils mettent en lumière comment opérationnaliser l'expérience voulue : « The four decision areas - stageware, orgware, customerware, and linkware - are intended to create a desired (or "intended") customer experience » (p. 252).

Voss et al. (2008) adoptent une approche basée sur la mise en œuvre des processus de l'entreprise pour façonner au mieux l'expérience client.

1.2.3 Des modèles génériques

Payne et al. (2008) s'appuient sur l'idée avancée par Prahalad et Ramaswamy « early experimenters are moving away from the old industry model that sees value as created from goods and services to a new model where value is created by experiences » (Prahalad et Ramaswamy, 2004b, p. 172).

Ce nouveau modèle évoqué par Prahalad et Ramaswamy implique une co-création de valeur entre l'entreprise et le client. Prahalad et Ramaswamy (2004a) précisent en quoi consiste la co-création de valeur : « It is neither the transfer or outsourcing of

activities to customers nor a customization of products and services. Nor is it a scripting or staging of customer events around the firm's various offerings (…) Co-creation puts the spotlight squarely on *consumer-company interaction as the locus of value creation.* » (p. 10).

Payne et al. (2008) constatent : « With the exception of Prahalad's and Ramaswamy's (2004) 'DART' model, our review of the literature revealed a surprising lack of work directed at providing frameworks to help organizations manage the co-creation process. While the extant literature gives examples of firms that have adopted co-creation and useful insights into what needs to be addressed; there is relatively little direction on how this process should be undertaken. » (p. 85).

Comme le soulignent Payne et al., il n'existe que très peu de cadre conceptuel permettant aux organisations de mettre en œuvre un modèle de management de l'expérience client ou de management de la co-création de valeur.

Le modèle DART (Dialogue, Access, Risk-Benefits, Transparency) développé par Prahalad et Ramaswamy (voir figure 4) définit les différentes catégories d'intéractions entre le client et l'entreprise dans la co-création de valeur.

Le *Dialogue* désigne bien sûr le partage de connaissances mais surtout de nouveaux niveaux de compréhension qualitatifs entre l'entreprise et ses clients. Ces derniers peuvent ainsi introduire leur vision dans le processus de création de valeur.

« *Access* » remet en question l'idée selon laquelle il n'y a création de valeur qu'au travers de la propriété d'un bien ou d'un produit. En donnant accès à des expériences au travers de multiples points d'interaction, les entreprises peuvent élargir leurs opportunités d'affaires.

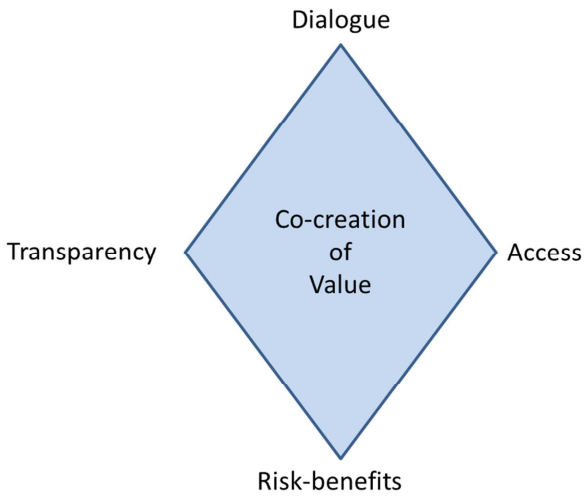


Figure 4 : Modèle DART proposé par Prahalad et Ramaswamy *(2004a, p. 9)*

« Risk assessment » suppose que si les consommateurs sont co-créateurs de valeur avec les entreprises, alors ils exigent de plus amples renseignements sur les risques potentiels des biens et des services. Par là-même, ils peuvent aussi endosser une plus grande responsabilité pour faire face à ces risques.

« Transparency » réaffirme qu'une transparence de l'information entre l'entreprise et ses clients est nécessaire pour créer un climat de confiance. L'entreprise traditionnellement bénéficiait de davantage d'informations sur ses clients et ses marchés que le client sur l'entreprise, mais cette asymétrie tend à disparaître rapidement.

En combinant ces quatre briques, l'entreprise associe ses clients à la création de valeur. Des expérimentations peuvent être menées en donnant davantage d'accès (« Access ») aux clients, associé à une évaluation des risques (« risk assessment ») de part et d'autre. L'accès et l'évaluation des risques sont facilités par un dialogue (« dialogue ») collaboratif lui-même rendu possible par une grande transparence de l'information (« tranparency »).

Les résultats de ces expérimentations peuvent conduire à de nouveaux business models et de nouvelles fonctionnalités conçues pour permettre la co-création d'expériences fascinantes.

Les auteurs, au travers de leur modèle, prônent un changement de paradigme. Traditionnellement, l'entreprise cherche à fournir une expérience customisée à un client au plus bas coût (exemple : sur le web, un client peut concevoir des cartes de visites personnalisées à partir de listes de propositions établies par l'entreprise). Il s'agit de personnalisation de masse de l'expérience. Dans la thèse défendue par les auteurs, c'est l'individu qui choisit d'interagir avec l'environnement créé par l'entreprise pour façonner une expérience unique (exemple : Amazon, et aujourd'hui Google, a su créer un environnement qui entre autre permet de personnaliser dynamiquement l'expérience de l'utilisateur en se basant sur ses recherches antérieures, ses pages vues, sa liste de souhaits, ses critiques écrites et, finalement, ses achats).

Les auteurs du modèle DART ne fournissent pas de clé quant à l'opérationnalisation de celui-ci.

Le modèle proposé par Payne et al. (voir figure 5) s'appuie sur trois dimensions : les process de création de valeur du client, les process de création de valeur de l'entreprise et les process d'interactions entre les deux process précédents.

Les process de création de valeur du client sont les process qu'un client (BtoB ou BtoC) utilise pour gérer ses relations avec l'entreprise.

Les process de création de valeur de l'entreprise sont les process qu'une entreprise met en œuvre pour gérer sa relation avec un client et les différentes parties prenantes.

Les process d'interactions font référence aux process et aux pratiques d'interaction et d'échange qui ont lieu dans les relations entre les clients et l'entreprise et qui doivent être managés afin de créer des opportunités réussies de co-création.

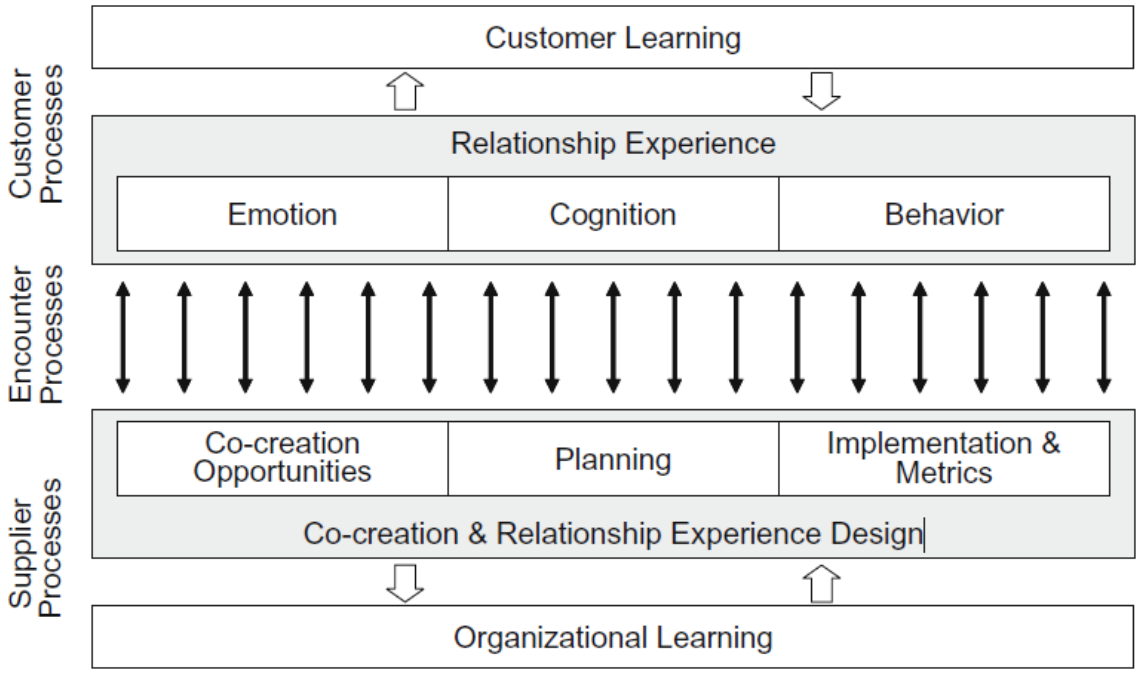


Figure 5 : Modèle proposé par Payne et al (2008, p. 86)

Les process client englobent l'expérience liée aux relations avec l'entreprise déclinées selon trois axes « emotion, cognition, behavior » ainsi que les apprentissages réalisés par le client (customer learning).

Les auteurs utilisent le terme « emotion » « for feelings, moods and affect-based personality characteristics. » (p. 87).

« Cognition » est emprunté à Holbrook et Hirschman (1982) et désigne à la fois une approche du traitement de l'information qui met l'accent sur la mémoire des activités et sur des processus qui sont « more sub-conscious and private in nature ».

« Behavior » comprend la décision d'achat et inclut l'expérience que le client a avec le produit ou le service.

Les apprentissages réalisés par le client sont de trois types : « remembering, internalization and proportioning ». Ces trois éléments font référence à la mémorisation (d'une expérience passée), à l'intériorisation (l'interprétation de l'expérience vécue) et à une mise en perspective de l'expérience (au sens de « double loop learning » selon Argyris et Schön, 1978). Cette mise en perspective peut conduire le client à réaliser de nouvelles activités ou à utiliser des ressources d'une nouvelle manière. Les auteurs précisent « customers reflect on their own processes (…) in terms of how the value proposition relates to their lives, objectives and aspirations. » (p. 88).

Les process de l'entreprise englobent la conception de l'expérience et la construction des relations entre l'entreprise et le client en prenant appui sur les opportunités offertes par les trois éléments suivants :

- les innovations technologiques,
- les changements dans la « chaine de valeur »,
- les changements dans les préférences et les modes de vie des clients.

Selon les auteurs, l'entreprise doit partir des process des clients et identifier ceux qu'elle doit supporter afin de maximiser la création de valeur. Elle doit changer de logique dominante : « from 'making, selling and servicing' to 'listening, customizing and co-creating' » (p. 89).

Les apprentissages de l'entreprise (« Organizational Learning ») font référence à sa capacité à gérer les relations avec ses clients et à partager au sein de son organisation les différentes composantes de cette relation.

Le modèle proposé par Payne et al. « concentrates attention on the detailed integrative mapping of customer, supplier and encounter processes » (p. 91).

Néanmoins, le cas de l'agence de voyages choisi par Payne et al. pour illustrer leur modèle s'appuie uniquement sur la conception de l'offre du point de vue de l'organisation et non de celui du client.

Comme Voss et al. (2008), Payne et al. (2008) adoptent une approche basée sur la mise en œuvre des processus de l'entreprise pour façonner au mieux l'expérience client.

Ce modèle a pour point de départ les process du client. Les auteurs défendent l'idée que l'entreprise doit identifier et comprendre les process client afin de sélectionner les process qu'elle souhaite supporter dans un objectif de maximiser la création de valeur. Il s'agit d'une logique « outside-in », non pas dans l'objectif de proposer une expérience basée sur ce que sait faire l'entreprise mais sur ce qu'elle souhaite proposer à ces clients.

Nous défendons l'idée qu'un management de l'expérience optimisé doit suivre les modèles traditionnels de « business strategy », à savoir « inside-out ». La proposition d'expérience doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise. En partant exclusivement des process client, l'entreprise ne peut proposer une expérience entièrement nouvelle.

1.2.4 Conclusion de la partie 1.2

La revue de la littérature met en évidence que les modèles de management de l'expérience client ont été principalement conçus pour analyser des situations commerciales, qu'il s'agisse de vente de détail (Verhoef et al., 2009 et Grewal et al., 2009) ou de services en BtoC (Voss et al., 2008). L'analyse de ces modèles spécifiques nous amène à conclure qu'ils sont incomplets tant du point de vue de la définition de l'expérience voulue par l'entreprise que par la prise en compte de l'expérience vécue dans sa globalité.

Les travaux de Payne et al. (2008) constituent une exception. A la différence des approches spécifiques, ils ont comme ambition de proposer un modèle générique de l'expérience. Ils invitent à sélectionner les process client à partir desquels l'entreprise souhaite créer de la valeur.

Plusieurs auteurs identifient un certain nombre d'éléments clés du management de l'expérience client, qu'il s'agisse de l'importance de la mémorisation (Verhoef et al., 2009) ou de la nécessité de définir une chorégraphie (Voss et al., 2008).

Nous avons pu identifier deux lacunes principales communes à tous ces travaux sur l'expérience : leurs auteurs ne proposent pas de véritable opérationnalisation des modèles et aucun ne positionne le management de l'expérience au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion du Chapitre 1

L'objectif de notre recherche est de proposer un modèle de management de l'expérience au service d'une démarche stratégique tout en étant réellement opérationnalisable.

Dans ce premier chapitre, l'expérience a été présentée comme une nouvelle catégorie d'offre, dépassant, tout en intégrant, les notions classiques de produits et de services.

Nous avons ensuite réalisé une analyse critique des modèles proposés dans la littérature. Ceci a permis de souligner l'absence d'approche générique positionnant l'expérience comme élément central de la stratégie de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous revisiterons la genèse de ces modèles, ceux-ci puisant leurs racines d'une part dans le management de la qualité et l'amélioration des processus, et d'autre part dans les approches relevant du marketing expérientiel.

2 Chapitre 2 – Genèse des modèles de management de l'expérience

Si le management de l'expérience présente des spécificités comme souligné dans la deuxième partie de ce chapitre, il est important de rappeler que cette approche prend ses racines dans des courants antérieurs. En effet, elle intègre et dépasse les enjeux de la gestion de la qualité et de la satisfaction client.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons donc nous intéresser dans un premier temps au management de la qualité et comprendre comment le client a été mis au centre de l'organisation et dans un deuxième temps nous nous focaliserons sur les approches axées plus spécifiquement sur l'expérience qu'il s'agisse du marketing expérientiel ou de « l'économie de l'expérience ».

2.1 De la recherche de conformité à la satisfaction client

Les notions de qualité et de satisfaction client sont étroitement liées dans la littérature académique. Comme le précisent Lévy et Manceau (1993) « Dans le domaine des services, on ne peut définir la qualité de façon objective, à partir des spécifications techniques de fabrication. Elle peut seulement être analysée à travers la vision qu'en ont les clients. C'est pourquoi tout contrôle de la qualité exige une enquête sur la qualité perçue et la satisfaction. » (p. 110).

Pour en comprendre les raisons, il convient de revenir aux racines de la qualité.

Toutefois l'ambition n'est pas ici de dresser un panorama complet de tous les auteurs ayant contribué à la littérature académique sur le management de la qualité. Il s'agit de montrer comment le « client » est devenu au fil des travaux de recherche l'élément central de la démarche qualité.

2.1.1 *Une quête de qualité pour l'entreprise*

2.1.1.1 Une quête de performance dans les secteurs industriels

Le concept de qualité nous ramène aux enjeux liés à la production de masse engendrée par la révolution industrielle.

La qualité est alors synonyme de **conformité aux spécifications**.

Cette quête de conformité se retrouve dès le milieu du XIXe siècle aux Etats-Unis. Leur objectif est de disposer de pièces interchangeables et donc de qualité égale pour produire à grande échelle leur armement.

Au tournant du siècle, Henry Ford encourage encore davantage le développement des standards de qualité en imposant une production de masse. Afin de produire « une voiture pour le plus grand nombre », il impose à ses ingénieurs de développer des machines-outils capables de fabriquer de larges quantités de pièces parfaitement interchangeables.

A partir de 1930, plusieurs ingénieurs vont travailler sur le concept de qualité à la demande des industriels qui souhaitent réduire les coûts d'inspection. Ainsi Shewhart, Juran et Deming écrivent les prémices des systèmes qualité que nous connaissons aujourd'hui dans l'industrie.

Bell Labs confie à Walter Shewhart, ingénieur-statisticien, la mission d'améliorer la qualité et la productivité. Il élabore le concept de contrôle statistique, applicable à la production de série, et, plus généralement à tout processus répétitif. Ce contrôle du processus de production doit permettre de s'assurer de la conformité par rapport à des standards formalisés : "to set up ways and means of obtaining a product which

will differ from the arbitrarily set standards for these quality characteristics by no more than may be left to chance" (Shewhart, 1931).

Selon Reeves et Bednar (1994, p. 423), la mission prioritaire des ingénieurs consistait tout d'abord à traduire les attentes des clients en des caractéristiques physiques des produits. Il s'agissait aussi de dépasser une quête de « qualité subjective » afin de définir des standards à partir desquels la performance pourrait être mesurée. Dans cette logique, une importance toute particulière était accordée à la définition et à la mise en œuvre d'un ensemble de processus de contrôle et d'échantillonnage statistique afin de suivre la qualité dans un univers de productions de grandes séries.

Il est intéressant de noter que Shewhart, dès les années 1930, s'intéresse aux attentes clients, celles-ci devant être considérées comme des données d'entrée pour les ingénieurs chargés de concevoir les produits.

L'utilisation des statistiques comme moyen de contrôle de la qualité des processus de productions ainsi que des produits va jouer une part grandissante dans l'univers industriel, comme en attestent Juran (1974) et Deming (1988). Des tests qualité sont ainsi réalisés de façon systématique sur des échantillons de produits.

Deming (1988) réaffirme que le contrôle qualité statistique produit des résultats spectaculaires en utilisant des outils pour améliorer les processus qui permettent de minimiser les défauts et d'éliminer les rebuts, les pièces à refaire et les rappels.

La qualité s'impose dans l'industrie comme étant une recherche de conformité par rapport à des spécifications techniques.

Parallèlement, dans les années 50, les économistes font apparaître la notion de qualité du produit dans la décision d'achat des consommateurs et non uniquement la notion de prix. Abbott (1955) explique ainsi « When price tags are attached to ideas or services or products, it is the best bargain that wins. How good a bargain anything is depends upon both quality and price; these two elements compounded together form the basis for evaluation of winning contestants in the market place. » (cité par Reeves et Bednar (1994), p. 421). C'est uniquement lorsque les écarts de qualités ont disparu par le respect des standards, que le produit le moins cher devient le plus attractif pour le consommateur.

Une autre définition de la qualité fait progressivement son apparition : la qualité consiste à répondre aux attentes des clients, voire à les dépasser (Reeves et Bednar, 1994).

Feigenbaum (1951) définit la qualité comme « best for certain customer conditions » tandis que Juran (1962) affirme que la définition de la qualité la plus importante pour l'industrie est la capacité d'un produit à satisfaire les désirs des clients.

La prise en compte de la subjectivité du client ne va pas sans poser problème. Juran (1974) souligne ainsi la difficulté de proposer une mesure d'un élément subjectif « For internal conformance, the measures of quality have much in common with the well-known measures widely used in control of manufacturing process. Measure of external conformance is more complex, owing to the abstract nature of some of the qualities and the subjective reactions of consumers » (cité par Reeves et Bednar (1994), p. 425). La quête d'objectivité semble ainsi trouver ses limites dans la nature intrinsèquement subjective du comportement des consommateurs.

Dans l'industrie, les standards de normalisation vont se succéder jusqu'à la mise en place en France de la série des normes ISO 9000. L'objectif de ces normes est pour l'entreprise de pouvoir garantir à ses clients un niveau de qualité constant et de leur fournir un cahier des charges de production permettant d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir.

A l'origine, la qualité correspond à la recherche de conformité aux spécifications, ce qui conduira à la mise en place de standards de normalisation tels que les normes ISO 9000. Progressivement, le client et ses attentes vont être pris en compte dans les démarches qualité, ce qui ne va pas aller sans poser des problèmes opérationnels, notamment en matière de mesure.

2.1.1.2 Une approche dynamique : audit de conformité et correction des écarts

A l'origine, la qualité a été comprise comme la recherche de conformité aux spécifications, la recherche du zéro défaut.
Dans cette démarche, il s'agit de maîtriser les processus avec la notion de bien faire du premier coup de façon à réduire les coûts de défaillances des produits pour l'entreprise.

Plusieurs périodes peuvent être identifiées :

Période du tri

Lorsque Henry Ford introduit le concept de qualité dans la production de ses voitures, il met en œuvre le contrôle des produits finis pour garantir une certaine qualité. Chaque pièce est vérifiée et jetée au rebut si elle est défectueuse. Il s'agit de la période du tri qui correspond à une phase d'inspection de la qualité. Cela coûte

évidemment très cher à l'entreprise. Et après 1930, Reeves et Bednar (1994, p. 422) rappellent que de nombreux fabricants vont chercher à réduire ces coûts de contrôle qui étaient induits par la mesure de conformité.

Période du contrôle

Comme évoqué précédemment, avec Shewhart (1931), Juran (1962) et Deming (1986), le concept de qualité se matérialise par un contrôle statistique appliqué à la production en série. Il s'agit de prélever des produits par échantillonnage et de les soumettre à des tests qualité. Shewart propose notamment l'utilisation d'un graphique de contrôle pour mesurer de façon statistique la qualité de la fabrication de pièces. Cette carte de contrôle est à l'origine des mesures utilisées aujourd'hui dans les unités de fabrication que sont entre autre le Niveau de Qualité Acceptable (NQA) et les limites de contrôle. Ces éléments sont aujourd'hui normalisés (ISO 8258 : 1991 : Cartes de contrôle de Shewart).

Ces deux périodes correspondent aux deux premières étapes de la conception de la qualité : l'inspection de la qualité ; le contrôle de la qualité (Garvin, 1988, 1987 ; Cruchant, 1995).

Période de la prévention

Puis avec les années 50 arrive la période de la prévention.

Feigenbaum (1956) étend la notion de prévention à l'ensemble de l'entreprise et précise que « In organizing a modern quality control function, the first principle to recognize is *that quality is everybody's job.* The underlying principle (…) is that, to provide genuine effectiveness, control must start with the design of the product and

end only when the product has been placed in the hands of a customer who remains satisfied. » (p. 94 et 96).

Les entreprises préfèrent sensibiliser et former leur personnel à la qualité de façon à prévenir plutôt que de rectifier à postériori les défauts de fabrication.

Dans les années 60, Crosby est convaincu de l'importance du facteur humain dans la réalisation de la qualité et du "zéro défaut", dont il met en place le premier programme dans la société de fabrication de missiles dans laquelle il travaille.

Dans son livre « Quality is free: the art of making quality certain » (1979), « le programme de Crosby est clairement comportemental. Il insiste davantage sur l'amélioration des processus de management pour changer la culture des organisations et les attitudes des employés que sur l'utilisation des techniques statistiques. » (Canard, 2009, p. 194).

La qualité évolue de l'inspection (période du tri), au contrôle (période du contrôle) puis à l'implication de tous les acteurs de l'entreprise (période de la prévention). De cette dernière évolution va naître un certain nombre d'outils managériaux dont les cercles de qualité.

2.1.1.3 Les cercles de qualité

En 1962, sous l'impulsion de Kaoru Ishikawa, professeur à l'Université de Tokyo, pour lequel tous les membres de l'entreprise doivent être impliqués dans la maîtrise de la qualité, la Japanese Union of Scientists and Engineers étend le programme de promotion de la qualité engagé depuis une dizaine d'années à l'ensemble des

salariés japonais : c'est le rôle des premiers cercles de qualité qui s'implantent par la suite rapidement et à une très grande échelle (Cruchant, 1995, p.44).

Il faut attendre les années 70 pour que les premiers cercles de qualité se développent en Europe et en particulier en France. L'idée est d'impliquer tout le personnel, le rendre efficace et responsable dans l'amélioration continue de la qualité.

Cette démarche qui a remporté un grand succès au Japon intéresse les entreprises en Europe qui y voient la possibilité de fédérer les salariés autour de la qualité.

Chevalier donne la définition suivante d'un cercle de qualité : « Il s'agit d'un petit groupe d'employés volontaires (5 à 12 personnes) qui se réunissent régulièrement pour résoudre des problèmes. Le cercle de qualité définit lui-même les problèmes dont il est saisit. Il le traite selon une méthodologie de résolution de problème composée de phases et d'outils d'organisation. Il s'agit d'un groupe permanent, c'est-à-dire que dès qu'un problème est résolu, il doit s'attaquer à un autre. » (1991, p. 27).

Ayant mené une enquête de cinq années sur la mise en place et le fonctionnement des cercles de qualité, elle note que ceux-ci ont contribué à faire évoluer les pratiques et les comportements, et a irrigué le fonctionnement quotidien des organisations (Chevalier, 1991, p. 29).

Les cercles de qualité ont constitué un outil managérial utilisé par les dirigeants pour fédérer les salariés autour des enjeux d'une démarche qualité.

2.1.1.4 Un besoin constant de normalisation

Dès le début du XXe siècle, des organismes de normalisation au niveau national font leur apparition comme le Laboratoire National d'Essais (LNE) en France qui « a pour vocation de répondre aux besoins de mesures et d'essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physique et de la botanique » (source LNE).

Pendant la deuxième guerre mondiale, les besoins de standards de qualité en particulier dans le domaine militaire conduisent à la publication des premières normes du contrôle statistique de la qualité (les « Military Standards »). Ce courant de normalisation se poursuit à l'issue du conflit et d'après Cruchant (1995), le standard MIL-Q-9858 publié en 1959 est la première norme reconnue d'assurance de la qualité.

Cette norme va s'imposer en Europe par le biais de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) pour la fabrication des armes. Elle va donner naissance aux référentiels AQAP (Allied Quality Assurance Publications).

Pour s'assurer que la qualité de tous les produits fabriqués par les différents pays soit conforme aux exigences de l'OTAN, il est demandé à chaque fournisseur de mettre en place un « système qualité », spécifié par l'OTAN.

Des audits de ce système sont faits chez le fournisseur par des auditeurs de l'OTAN pour vérifier la mise en place effective des règles.

Le même principe est repris par la suite dans des secteurs industriels spécifiques comme l'aéronautique ou l'industrie automobile. Chaque constructeur définit ses propres règles vis-à-vis de ses fournisseurs.

Si la nécessité de référentiels semble incontournable, un besoin d'homogénéité entre les différents standards se fait ressentir. Ceci va conduire à l'émergence des normes ISO 9000.

2.1.1.5 Norme ISO 9000 (première version)

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est une organisation non gouvernementale créée en 1947. Sa mission est de « favoriser le développement de la normalisation en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services. Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de Normes internationales. » (Source ISO).

Au sein de l'ISO, un comité technique est chargé des normes ISO 9000.

Les normes de la série ISO 9000, contrairement à des normes de produits ou à des normes de services, sont *génériques*, c'est-à-dire élaborées dans l'optique de pouvoir s'appliquer à toute organisation quels que soient les produits et services fournis et indépendamment du secteur d'activités (Tamm Hallström, 1996).

De plus, avec la mise en place de ces nouvelles normes internationales d'assurance de la qualité, la vérification de la mise en place du système qualité selon la norme est faite non plus par le client, mais par un organisme tiers, dûment accrédité. D'une relation bipartite, entre le client et son fournisseur, la norme fait passer à une relation tripartite, entre le client, son fournisseur et un organisme certificateur. Celui-ci a l'autorité pour délivrer un certificat reconnu et valorisé sur le marché.

En 1987, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) publie les normes internationales d'assurance de la qualité de la série ISO 9000. Elles seront révisées une première fois en 1994, et une deuxième fois en décembre 2000.

En 1987, la première version des normes de système qualité portant des numéros de série 9000 est publiée. Cette première version influencée par les standards existants et en particulier les "Military Standards", est bien adaptée à la fabrication/production. Dans cette version, il s'agit essentiellement de vérifier la conformité du produit fini par rapport au cahier des charges défini au préalable.

En 1992, la Communauté européenne adopte les normes ISO 9000 comme normes qualité officielles. Dès lors, le mouvement d'adoption de ces normes par les entreprises s'amplifie de façon exponentielle.

En 1994, une deuxième version des normes ISO 9000 est publiée. Cette version met l'accent sur les actions préventives : « Les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client, par la prévention des non-conformités à tous les stades, depuis la conception jusqu'aux prestations associées. » (AFNOR, 2001 : p. 461-534).

Au lieu de vérifier uniquement la conformité du produit final (comme dans la version 9000 : 1987), la norme demande de s'assurer de la qualité au travers d'actions préventives et réclame des preuves de conformité avec des procédures écrites. L'inconvénient de cette approche est que les entreprises vont tenter d'implémenter cette exigence en produisant de nombreux manuels de procédures qui vont conduire à une bureaucratie liée à la qualité excessive.

Comme le mentionne Lérat-Pitlak (2002), il est difficile d'interpréter dans cette norme les besoins clients : « dans l'édition 1994, les nombreuses références aux *exigences*

spécifiées et les rares références à la notion de *satisfaction du client*, ont placé les entreprises devant la nécessité de baser, d'une manière très administrative, l'ensemble de leur système qualité sur une interprétation formalisée des besoins exprimés et implicites des clients. Au-delà de la difficulté de telles interprétations, la volonté de répondre aux exigences de la norme a pu conduire certaines entreprises à mener des transcriptions "plus ou moins adaptées" à leurs possibilités. » (p. 97).

Dans les éditions 1987 et 1994, le processus de certification ne prend pas explicitement en compte le niveau de satisfaction des clients : aucun rebouclage entre les besoins réels (exprimés et/ou implicites) des clients et les exigences spécifiées (qui elles seules font l'objet de la norme) n'est en effet réellement spécifié.

Les normes de la série ISO 9000 sont génériques et vont répondre au besoin d'homogénéisation des différents référentiels qualité. Si la notion de satisfaction client fait son apparition dans les premières éditions, il s'agit essentiellement pour les entreprises de mettre en place un système qualité basé sur des procédures écrites pour prévenir les non-conformités. Il faut attendre la version 2000 pour que le client soit placé au cœur de la démarche qualité et par extension au cœur de l'entreprise.

2.1.2 *De la qualité à la satisfaction client*

2.1.2.1 Une intégration du client dans la démarche qualité

Shewhart, Juran et Feigenbaum abordent tous à des degrés différents l'importance des désirs des clients pour définir la notion de qualité. Néanmoins, ils donnent peu d'indices sur la manière d'évaluer ces désirs et par là-même de les inclure dans des spécifications de produit ou de service.

Dans les années 60, ce sont les spécialistes du marketing qui vont élaborer des définitions plus élargies de la qualité faisant place aux désirs des clients « The consumer purchases a "bundle of satisfactions" that includes a variety of other considerations (than product quality), such as convenience of purchase, design of the package, manufacturer's reputation, and style of advertising. » (Kuehn et Day, 1962, p. 100).

Ils proposent d'estimer les attentes des clients par des tests de préférence produit. Néanmoins, ils reconnaissent la difficulté de généraliser ce type de mesure. Si le recours à une échelle de préférence peut apparaître comme une solution simple de prime abord, Kuehn et Day (1962, p. 108) soulignent que sa mise en œuvre est difficile et peut s'avérer coûteuse.

Comme rappelé précédemment au sujet des cercles de qualité, les entreprises au cours des années 70 et 80 vont chercher à s'approprier de nouveaux outils managériaux. C'est notamment le cas des approches initiées au Japon. Il en va de même de méthodes de management de l'excellence, élaborées cette fois aux Etats-Unis et véhiculant des modèles de management cherchant à fédérer l'ensemble des acteurs de l'organisation autour de l'amélioration continue de la qualité.

Peters et Waterman publient ainsi en 1983 le best-seller « In search of excellence », dans lequel ils critiquent les théories managériales qui ignorent selon eux le rôle des clients au sein de l'organisation. Parmi les facteurs les plus significatifs de la performance ou de l'excellence des meilleures entreprises américaines, ils identifient l'écoute des clients.

Selon Dean et Bowen (1994), la focalisation sur le client et la recherche de sa satisfaction n'ont pas occupé jusqu'alors une place importante dans la littérature en

management. Ils réaffirment le rôle central joué par les principes de la qualité totale tels qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux en particulier de Feigenbaum, Juran, Deming et de Crosby. Selon Dean et Bowen, la qualité totale peut être définie comme une véritable philosophie managériale, caractérisée par trois principes de base : la focalisation client, l'amélioration continue et le travail en équipe.

Focalisation client

L'objectif fondamental de la qualité doit être de satisfaire les clients. Il doit se traduire au niveau de l'entreprise par la conception et la fourniture de produits ou de services répondant à leurs attentes. La satisfaction client est selon Dean et Bowen (1994) l'élément permettant de garantir le succès sur le long terme de l'organisation. Cela nécessite que l'organisation toute entière soit focalisée sur cet enjeu.

Plusieurs suggestions sont faites pour recueillir les attentes des clients : sondages client, « déploiement des fonctions qualité » ou « maison de la qualité » (voir notamment Hauser et Clausing, 1988).

Amélioration continue

Selon Dean et Bowen (1994), l'amélioration continue des processus de l'entreprise est le seul moyen permettant de répondre, voire de devancer, les demandes de plus en plus exigeantes des clients.

Travail en équipe

Le travail en équipe, aussi bien en interne qu'avec les clients et les fournisseurs, doit contribuer à atteindre les deux premiers principes. Le travail en équipe avec les fournisseurs et les clients doit permettre de capitaliser sur les avantages perçus des partenariats (synergie, loyauté, etc.) (Dean et Bowen, 1994).

Il est à souligner qu'en 2000, l'ISO publie une nouvelle version des normes ISO 9000. Celle-ci s'inspire fortement de cette approche du management de la qualité totale. Les principes d'orientation client, d'amélioration continue et de management par processus se retrouvent au centre du système qualité.

Au fil du temps, le client va être intégré progressivement dans la démarche qualité au travers d'une écoute plus particulière de ses attentes. La version 2000 des normes ISO 9000 va renforcer cette focalisation client.

2.1.2.2 La montée en puissance du client dans la version 2000

Le 15 décembre 2000 voit la publication de la troisième version des normes ISO 9000. Celle-ci marque une rupture nette avec les deux précédentes. « Huit principes de management de la qualité ont été identifiés pour mener l'organisme vers de meilleures performances : *orientation client*, leadership, implication du personnel, approche processus, management par l'approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision, relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. » (Norme ISO 9000 : 2000).

Le premier principe est donc l'orientation client qui place ce dernier au centre du management de la qualité des entreprises.

L'orientation client est définie ainsi : « les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. » (Norme ISO 9000 : 2000, p. v).

La nouvelle version est plus explicitement axée sur la satisfaction des clients que la précédente : il doit y avoir une détermination des exigences (c'est-à-dire les besoins et attentes au sens de l'ISO 9000 : 2000), une politique qualité, des objectifs et des indicateurs qualité. L'ensemble doit être mesuré, avec un bouclage final sur la satisfaction client, et amélioré constamment en fonction des écarts constatés.

La norme ISO 9000 : 2000 propose un modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus :

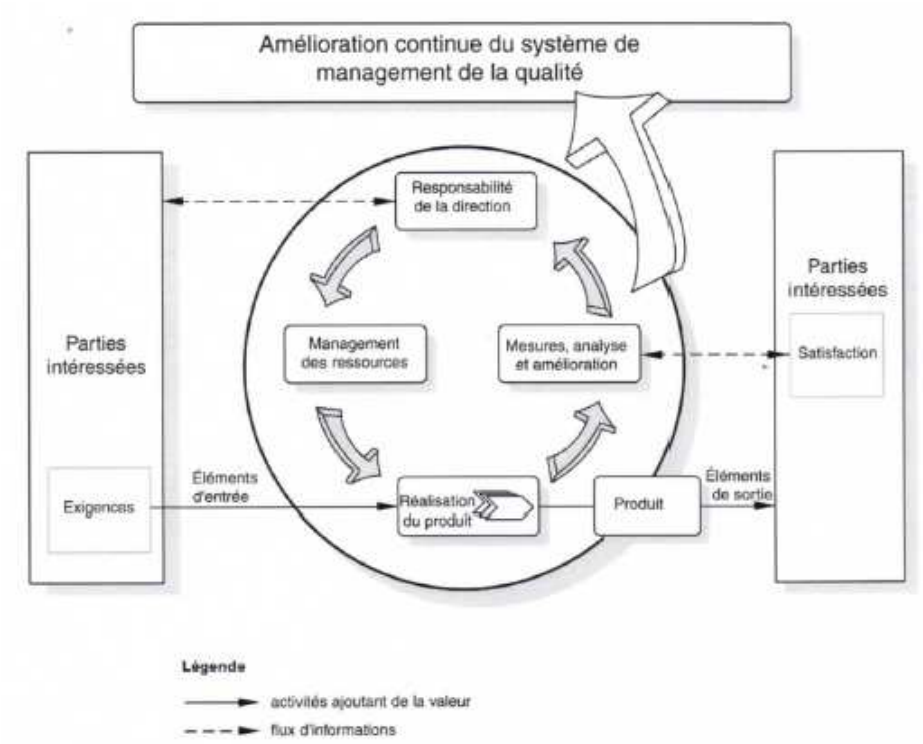


Figure 6 : Amélioration continue du système de management de la qualité (Norme ISO 9004 : 2000, p. vii)

Cette figure met en évidence les nouveautés de la norme : les éléments d'entrée sont les « exigences » des clients, et une mesure permet d'évaluer la satisfaction des clients par rapport au produit fini. L'écart éventuellement mesuré est réintroduit dans un cycle d'amélioration continue de la qualité.

La norme ISO 9001 : 2000 définit les systèmes de management de la qualité du point de vue des exigences à utiliser pour déterminer l'aptitude de l'organisme à satisfaire aux exigences de ses clients.

L'écoute client (§ 5.2) est une section nouvelle de la norme et apparaît dans les « responsabilités de la direction ». C'est donc bien un élément central dans le management de la qualité. La direction doit apporter la preuve tangible qui démontre que les exigences des clients sont effectivement satisfaites (mise en place d'outils de mesures), en même temps que la satisfaction du client apparaît dans les résultats des opérations de suivi des clients (utilisation de ces mesures pour reboucler sur la définition des exigences). Les rapports de revue de direction doivent traiter de la satisfaction client.

La *communication avec les clients* (§ 7.2.3) est abordée de manière explicite et descriptive. La norme ISO 9001 : 1994 suggère d'établir des canaux de communication entre l'organisme et ses clients. La norme ISO 9001 : 2000 spécifie clairement que l'organisme doit établir des dispositions efficaces pour fournir au client des informations sur le produit (par exemple, des catalogues ou des publicités qui décrivent précisément le produit ou le service), les modes de traitement des appels d'offre et des commandes, et une méthode pour traiter les remarques des clients (aussi bien les compliments que les réclamations).

La *satisfaction client* fait partie intégrante de cette nouvelle norme puisqu'un paragraphe entier y est consacré (§ 8.2.1). Elle constitue une exigence entièrement nouvelle de la norme ISO 9000 : 2000. La satisfaction du client est une indication de sa perception des réponses apportées à ses attentes. Eminemment subjective, relevant du domaine perceptuel, elle peut faire l'objet d'un suivi aussi bien quantitatif

que qualitatif. Il est à noter que la simple prise en compte des réclamations clients et de retours produits ne mesure que la non-satisfaction. Il est donc explicitement demandé de définir un processus pour obtenir et utiliser les informations sur la satisfaction client.

D'autre part, la satisfaction client est utilisée dans l'analyse des données pour permettre l'amélioration continue des processus (§ 8.4a et § 8.5) ainsi que dans les données d'entrée de la revue de direction (§ 5.6.2b).

Du point de vue de l'auditeur, la première question à se poser est : « L'organisme s'est-il organisé pour satisfaire ses clients ? ». (Manuel ISO 9001 : 2000, Groupe AFAQ).

Les notions d'écoute, de communication et de satisfaction client sont explicitement introduites dans la nouvelle norme. La norme ISO 9000 dans sa version 2000 a ainsi contribué à institutionnaliser le concept de qualité comme étant au service de la satisfaction client tant pour les produits que pour les services.

2.1.2.3 Une tendance amplifiée par l'économie des services

L'émergence d'une véritable économie des services a contribué à amplifier cette évolution vers une prise en compte du client et de ses attentes.

Comme rappelé ci-dessus, la conception de la qualité a été longtemps liée à la recherche de conformité. Cette approche, très présente dans le domaine de la production de biens, a posé des problèmes de mise en œuvre opérationnelle dans le cas de la fourniture de services. La notion de standard s'est révélée plus difficile à

définir. L'élaboration de critères de satisfaction des clients et leur mesure se sont aussi avérées être plus complexes dans l'univers des services.

Il convient tout d'abord de rappeler ce qui constitue la spécificité des services.

Les services sont *intangibles*, ce qui ne permet pas de les stocker. Ainsi, l'inventaire des stocks ne permet pas d'en mesurer indirectement l'attractivité comme cela peut être le cas avec les produits (Shostack, 1977).

Les services sont *inséparables*. Ils sont produits et consommés au même moment. Eiglier et Langeard introduisent en 1987 la notion de servuction. Elle désigne le processus de création du service. La différence principale entre la production et la servuction est que le client est à la fois producteur et consommateur du service. Le client est l'élément clé du processus de servuction. Son rôle est important car il est responsable en partie de la qualité de la prestation dont il est le commanditaire. L'implication du client dans la production du service ajoute des difficultés au contrôle de la qualité par l'entreprise (Reeves et Bednar, 1994).

Les services sont également considérés comme *périssables* et *hétérogènes*, s'apparentant davantage à un processus qu'à une chose définie.

Shostack (1977) rappelle à ce sujet « It has been pointed out that intangible elements are dynamic, subjective, and ephemeral. They cannot be touched, tried on for size, or displayed on a shelf. They are exceedingly difficult to quantify » (p. 75). Il est donc difficile d'appliquer des techniques de contrôle qualité quantifiables aux services comme cela est fait avec les produits.

Avec la montée en puissance des services, la qualité évolue donc vers une nouvelle définition : la qualité est définie par le client lui-même. Zeithalm et al. (1990)

affirment : « The only criteria that count in evaluating service quality are defined by customers. Only customers judge quality; all other judgments are essentially irrelevant » (p. 45).

La qualité devrait donc être évaluée en se plaçant du point de vue du client car il est le seul à pouvoir estimer si un produit ou un service répond à ses attentes.

Néanmoins, certains auteurs (e.g. Gale et al., 1994 ; Huber et al., 2001) suggèrent que connaître le niveau de satisfaction de ses clients ne permet pas de s'assurer de leur fidélité et qu'il n'est pas rare qu'un client satisfait passe malgré tout à la concurrence.

Comme l'écrivent Bachelet et Boss (2004), « il n'y a rien de surprenant à ce que des clients satisfaits soient infidèles ou que des clients moyennement satisfaits restent fidèles : l'arbitrage se fait entre le niveau de satisfaction et la force de l'attrait des produits ou services de la concurrence » (p. 2).
Le niveau de satisfaction a donc peu de signification dans l'absolu. L'important est de proposer une offre dont la qualité perçue par les clients est supérieure à celle des offres concurrentes (Gale et al., 1994) pour un niveau de prix donné.

L'émergence de l'économie des services amène à concevoir la qualité comme une réponse aux attentes du client, celui-ci apparaissant comme le juge légitime de la qualité du service délivré par l'entreprise. Par ailleurs, la notion de satisfaction client apparaît insuffisante pour garantir à elle seule un avantage concurrentiel à l'organisation.

2.1.2.4 La recherche de valeur pour le client

Huber et al. (2001) reconnaissent que créer une valeur client supérieure est un prérequis pour gagner un avantage concurrentiel.

Les auteurs argumentent que cette perception de valeur est influencée par les besoins des clients qui sont à leur tour influencés par les prédispositions émotionnelles individuelles.

Bien qu'ils fassent une distinction entre la valeur pour le client, comprise comme la perception du client de la valeur au moment de l'achat, et les valeurs pour les consommateurs, entendue comme l'évaluation d'un produit pendant sa consommation ou sa possession (Huber et al., 2001), les deux définitions de valeur suggèrent une vue utilitariste par laquelle le client mesure la valeur en déduisant les coûts perçus des bénéfices perçus au moment de l'achat.

Ils ajoutent « the judgement of value results from a trade-off in positive consequences (benefits) or desired outcomes and negative consequences (sacrifice) or costs » (p. 43).

Gale et al. (1994) invitent les entreprises à piloter leur offre de valeur tout d'abord en mesurant le niveau de valeur perçue par les clients puis en agissant sur celle-ci pour les clients.

Dans cette perspective, la mesure consiste à demander au marché d'évaluer les niveaux de qualité et de prix des différents concurrents.

Pour déterminer le niveau de qualité relatif, l'entreprise doit appliquer une démarche en trois étapes :

- dresser la liste des attributs valorisés par ses clients,

- établir l'importance relative de ces différents attributs,
- demander aux clients d'évaluer la performance des différents concurrents sur les différents attributs.

En combinant les résultats du niveau de qualité relatif et le niveau de prix relatif, l'entreprise peut connaître son niveau de valeur perçue et donc agir sur son offre soit pour l'améliorer, soit pour corriger une perception erronée par le marché.

Cette approche est reprise également par De Bodinat (2007) : « L'entreprise pratiquant avec succès une stratégie de valeur a le don d'empathie. Elle se met à la place du client pour identifier ses besoins et mesurer leur importance relative sans en oublier aucun » (p. 56).

L'auteur identifie trois dimensions de l'offre et invite l'entreprise à les maîtriser :

- la largeur de l'offre (quels sont les attributs qui font partie des attentes des clients ?)
- la valeur relative des éléments de l'offre (ajustement entre l'offre et le marché)
- la performance des éléments de cette offre.

Au-delà de la satisfaction client, l'entreprise doit créer une valeur client supérieure à celle de ses concurrents. La valeur pour le client est estimée en mesurant le niveau de qualité perçue. La qualité devient une donnée éminemment subjective.

2.1.2.5 La mesure de la satisfaction client

Que l'entreprise ait adopté une approche de la qualité orientée sur la satisfaction de ses clients ou une approche de la qualité comme offre de valeur supérieure à celle de la concurrence, le problème de la mesure de la satisfaction client se pose.

Les mesures de satisfaction client dans l'univers des produits trouvent leur origine dans une approche qualité (Total Qualité Management ou ISO 9000 version 2000). Pour les services, comme cela a été rappelé précédemment, la notion de qualité reste beaucoup plus difficile à définir et à mettre en œuvre (Eiglier et Langeard, 1987) et se mesure généralement à partir de la perception du client (Parasuraman et al., 1988).

La conceptualisation de la satisfaction client et la mesure de celle-ci ont donné lieu à de nombreuses recherches (Ray, 2004).

Deux définitions de la satisfaction client émergent de la littérature : satisfaction au moment de l'achat, de la transaction ou de la réalisation du service (satisfaction transactionnelle) ou satisfaction globale (satisfaction cumulative).

Le modèle pour mesurer la satisfaction client le plus largement admis est le « paradigme de la disconfirmation » (Oliver, 1980). « Satisfaction can be seen as an additive combination of the expectation level and the resulting disconfirmation » (p. 461). La satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit (ou du service). Ce modèle comporte donc trois principaux éléments :

- les attentes préalables du consommateur en rapport avec le produit (ou le service),
- le jugement porté sur la performance du produit (ou du service) au cours de l'expérience de consommation,
- la disconfirmation (positive, négative ou neutre) qui résulte de la comparaison entre la performance et les attentes.

Le paradigme de la non-confirmation établit que la satisfaction du client ou l'insatisfaction du client provient de la comparaison entre les attentes du client et les performances réelles.

Dans les circonstances où les attentes du client sont dépassées par une performance supérieure (« positive ») de la part de l'entreprise, la satisfaction est au rendez-vous. Dans le cas contraire (performance inférieure ou « négative »), c'est l'insatisfaction qui prend place. Cependant, si les attentes du client sont atteintes, la satisfaction est dite « neutre ».

La mesure de la satisfaction client repose sur la comparaison entre la performance (ou qualité) perçue et les attentes. Les notions de satisfaction client et de qualité perçue sont étroitement liées.

2.1.3 Conclusion de la partie 2.1

Nous venons de retracer l'évolution de la qualité depuis la recherche de conformité aux spécifications jusqu'à l'intégration de la satisfaction client dans le système qualité des entreprises, en passant par la nécessité de normalisation et l'évolution des standards qui conduisent à la version 2000 de la norme ISO 9000.

Le management de la qualité et la satisfaction client apparaissent étroitement liés dans la littérature académique. Dès lors, il nous paraît important d'étudier les différentes conceptions du management de la qualité dont s'inspirent les modèles de management de l'expérience client.

La partie suivante présente une typologie des principaux modèles de management de la qualité et des mesures de la satisfaction client qui y sont associées.

2.2 – Analyse critique des modèles récents de management de la qualité

2.2.1 Typologie des modèles

Un management de la qualité orienté sur la recherche de conformité produit

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la norme ISO 9000 : 2000 propose un modèle de management de la qualité basé sur les processus (voir figure 6).

Ce modèle est utilisé pour s'assurer de l'aptitude d'une entreprise à satisfaire aux exigences de ses clients.

Les exigences du client désignent les exigences relatives au produit ou au service et sont formalisées sous trois formes :

- les exigences réglementaires et légales applicables au produit,
- les exigences spécifiées par le client et contractuelles,
- les exigences spécifiées par l'entreprise.

Le modèle est basé sur la définition de processus.

Les processus sont de trois natures :

- les processus de réalisation, allant de l'identification des exigences des clients, et l'élaboration de l'offre jusqu'à la fourniture des produits prévus, y compris les services après-ventes, garantie, etc.
- les processus de support, tels que la communication ou la formation
- les processus de management, qui permettent de s'assurer de l'amélioration continue du management de la qualité, à savoir l'amélioration de l'efficacité qui se mesure par l'obtention des résultats escomptés.

Selon ce modèle, l'entreprise doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences. L'entreprise peut utiliser une

combinaison de moyens pour réaliser cette surveillance : examens des réclamations, enquêtes de satisfactions, retours d'informations, suggestions des clients, comparaison avec la concurrence, etc.

L'identification des écarts entre le management de la qualité mis en place par l'entreprise et la norme donne lieu à des relevés de non-conformité ou à des remarques selon la « gravité » de l'écart. L'entreprise se doit de mener elle-même des audits afin de s'assurer de l'efficacité de ses processus à répondre aux exigences des clients. En cas de relevé de non-conformité ou de remarques, elle se doit de mener à bien des actions correctives pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Ces corrections s'inscrivent dans un cycle d'amélioration continue.

Le management de la qualité selon la norme ISO 9000 : 2000 est un modèle qui, bien que son champ d'application soit global, est avant tout bien adapté à la production de biens. Il est basé sur les processus et le respect des exigences des clients.

Des managements de la qualité orientés sur les services

Dans les travaux de recherche, deux modèles principaux de management de la qualité de service ont été identifiés (Schembri et Sandberg, 2002) : le modèle de la qualité perçue de Grönroos (1984) et le modèle d'analyse des écarts de Parasuraman et al., (1988, 1985).

Perceived Service Quality Model (PSQ)

Grönroos (1984) s'attache à modéliser la qualité de service perçue totale. Il insiste sur la nécessité de comprendre d'une part les attentes des clients (« expected service ») et d'autre part ce qu'ils valorisent (« perceived service »).

Il propose de scinder le service délivré en deux dimensions : la *dimension technique* (qui concerne le résultat d'une servuction - le quoi) et la *dimension fonctionnelle* (qui concerne le processus d'une servuction - le comment).

L'auteur considère que ces deux dimensions sont filtrées par les perceptions de la « *corporate image ».*

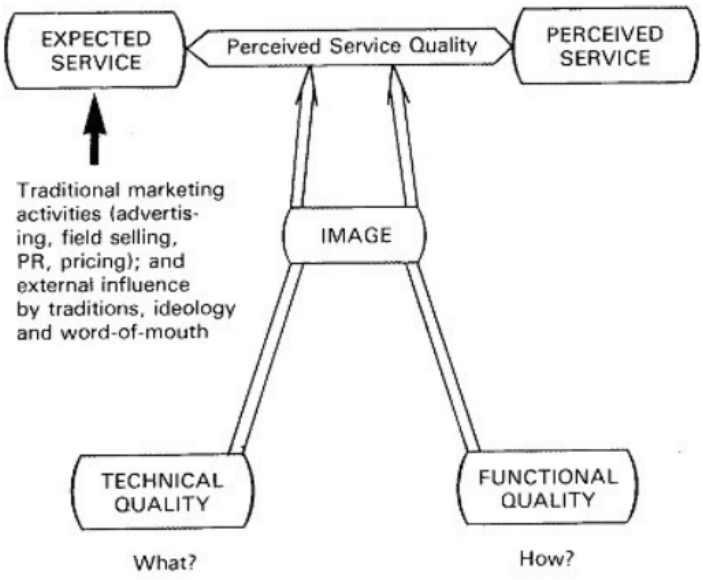


Figure 7 : Modèle de la qualité de service selon Grönroos (1984)

Le « service perçu » est le résultat de la perception que le client a des différentes dimensions du service, certaines étant techniques (What ?), certaines étant fonctionnelles (How ?). La comparaison du « service perçu » au « service attendu » donne la qualité de service perçue.

La « corporate image » est le résultat de comment le client perçoit l'entreprise. Cette perception influence les attentes du client.

The Gap Analysis model

L'intangibilité des services a été réaffirmée par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) qui définissent un service comme intangible, hétérogène et inséparable. La nature insaisissable du service rend difficile la mesure de sa qualité.

Pour répondre à cette difficulté, Parasuraman et al. (1985) ont mené une recherche exploratoire en utilisant des groupes de discussions et des interviews de dirigeants. Ils ont identifié 10 dimensions qui caractérisent la qualité d'un service (accessibilité, communication, compétence, courtoisie, crédibilité, fiabilité, réactivité, sécurité, tangibilité, connaissance du client).

A partir de leurs recherches, les auteurs ont proposé un modèle « d'analyse des écarts » (voir figure 8).

Ce modèle est basé sur l'argument que le client évalue la qualité du service en comparant la qualité attendue d'une entreprise donnée avec la qualité qu'il perçoit que cette entreprise délivre.

Les auteurs définissent cinq écarts (« gap ») entre le « service perçu » et le « service attendu » :

- gap 1 : l'écart entre ce que l'entreprise perçoit des attentes des clients et le service attendu par les clients.
- gap 2 : l'écart ce que l'entreprise perçoit des attentes des clients et la traduction de ces perceptions en spécifications de qualité.

- gap 3 : l'écart entre les spécifications de qualité et le service réellement délivré (écart au niveau des opérations).
- gap 4 : l'écart entre le service délivré et ce qui est dit dans la communication externe.
- gap 5 : l'écart entre le service attendu par les clients et le service perçu.

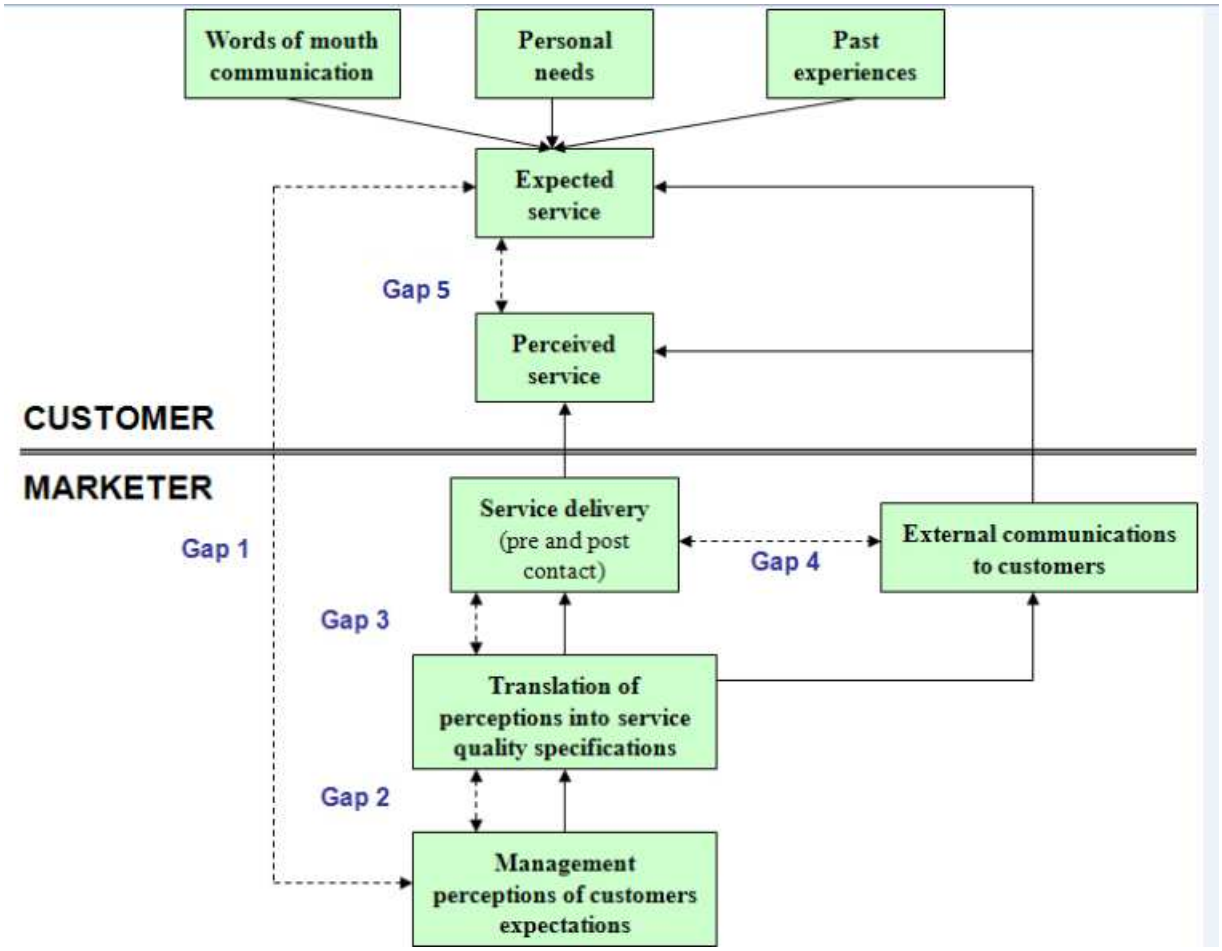


Figure 8 : Modèle de la qualité de service selon Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985)

Trois ans plus tard, les auteurs ont proposé un outil de mesure dénommé SERVQUAL, basé sur leur modèle initial mais ramené à cinq dimensions principales. (Parasuraman et al, 1988).

SERVQUAL est conçu pour mesurer la perception des clients par rapport à leurs attentes sur les cinq dimensions identifiées par les auteurs : tangibilité, empathie, assurance, réactivité, et fiabilité.

Bien que largement répandu dans l'industrie des services, SERVQUAL est l'objet de critiques sévères. Il a été rapporté que les cinq dimensions de SERVQUAL ne s'appliquent pas à toutes les situations de services. SERVQUAL doit être adapté au contexte et au type de service étudié (Schembri et Sandberg, 2002).

Les modèles axés sur les services tels que le Perceived Service Quality Model (PSQ) ou encore le SERVQUAL, se basent sur les attentes des clients pour mesurer la qualité de service. Cela nécessite comme prérequis que le client soit capable de définir les critères de qualité du service. D'autres auteurs préfèrent partir de la notion de perceptions. Ils considèrent les perceptions comme une fonction de ce que le client attend qu'il se passe (« what the consumer expects will occur ») et ce qui devrait se passer (« what should occur during the service encounter ») (Schembri et Sandberg, 2002, p. 192).

Les trois modèles présentés dans cette section ont en commun le travail sur les écarts.

2.2.2 *Un dénominateur commun aux différentes approches : le travail sur les écarts*

2.2.2.1 Des modèles statiques

Comme le résument Anderson et al. (1994), dans la littérature marketing et économique, la qualité a souvent été décrite comme dépendante des attributs du produit. Juran (1988) et Garvin (1988) définissent ainsi la qualité selon deux critères :

- « Fitness to use » ou est-ce que le produit ou le service fait ce qu'il est supposé faire ou bien encore est-ce qu'il possède les caractéristiques qui correspondent aux besoins des clients ?
- La fiabilité : dans quelle mesure le produit est-il exempt de défaillances ?

Par contre dans la littérature portant sur le marketing des services, la qualité est vue comme une évaluation globale. La qualité de service dans ce contexte est considérée comme dépendante des écarts entre le service délivré et le service souhaité selon certaines dimensions.

Dans les trois modèles présentés précédemment (management de la qualité selon la norme ISO 9000 : 2000, Perceived Service Quality (PSQ) Model et SERVQUAL), c'est le traitement des écarts qui permet de manager la qualité vis-à-vis du client.

Cependant, comme le notent Schembri et Sandberg (2002), il s'agit de modèles statiques. Le modèle PSQ est statique car il n'inclut pas le dynamisme du concept de qualité de service. En effet, il ne prend pas en compte l'évolution de la qualité perçue au cours de la servuction. Le modèle d'analyse des écarts de Parasuraman et al. s'inscrit également dans une logique statique. En effet, le modèle se veut générique et simplificateur d'un processus complexe. La mesure des écarts ne permet pas des changements en dynamique de la satisfaction du client au fur et à mesure de la réalisation du service. Il ne tient pas compte de l'évolution des perceptions des clients dans le processus de service lui-même.

Ainsi, Schembri et Sandberg (2002) concluent : « It is therefore argued that dominant service quality models are static representations of a dynamic experience. »

2.2.2.2 Des modèles incomplets

Les modèles présentés ne proposent pas d'approche holistique et dynamique de la qualité.

Il nous semble qu'il n'existe pas de traitement global et managérial de la qualité. On peut distinguer deux courants de recherches : un sur la qualité des services et un sur le marketing des services.

Le premier est centré sur la perception du service par le client. Il ne s'intéresse que très peu au processus de production du service et aux intentions de l'entreprise qui fournit le service.

Le courant marketing s'intéresse quant à lui à la conception du service (le service attendu) mais n'aborde pas le processus de réalisation du service.

Tous deux traitent de la qualité en se plaçant du point de vue du client.

Chaque modèle inclut la perception du client et ses attentes mais n'aborde qu'une partie de l'équation : le service à planifier pour le marketing des services et le service produit pour la qualité des services.

Les trois modèles principaux de management de la qualité se révèlent être statiques et incomplets. Ils ne prennent pas en compte la qualité du service dans sa globalité et n'intègrent pas l'aspect dynamique du service et de la qualité qui lui est associée.

La distinction entre service voulu d'une part et service réalisé d'autre part permettrait d'introduire d'autres leviers de management allant au-delà de la mesure de la satisfaction client. Cette approche contribuerait à un traitement dynamique de la

qualité en donnant à l'entreprise des leviers d'actions en temps réel, au fur et à mesure que le service se crée.

2.2.3 Qualité et satisfaction : des approches insuffisamment holistiques

2.2.3.1 Des visions parcellaires et juxtaposées

Plusieurs auteurs ont souligné que les recherches portant sur la satisfaction client relèvent principalement du champ du marketing. Certains travaux ont notamment pour ambition d'établir une différence entre ce qui relève de la satisfaction au sens strict et ce qui renvoie à la perception qu'ont les clients de la qualité du service (e.g. Dean et Bowen, 1994 ; Oliver, 1993 ; Parasuraman et al., 1985).

Ainsi, Parasuraman et al. (1985) déclenchent une polémique sur la distinction entre satisfaction et qualité de service. Pour eux, la perception par les clients de la qualité du service, renvoie à l'écart entre leurs attentes (ce que les clients considèrent devoir être le service offert par l'entreprise) et leurs perceptions. Les définitions de la satisfaction d'une part et de la qualité perçue d'autre part, convergent vers une comparaison entre service attendu et performance perçue.

En 1988, Parasuraman et al. précisent ce qu'ils entendent pas satisfaction et par qualité de service « Consistent with the distinction between attitude and satisfaction, is a distinction between service quality and satisfaction: perceived service quality is a global judgment, or attitude, relating to the superiority of the service, whereas satisfaction is related to a specific transaction » (p. 16).

De nombreux auteurs ont étudié les deux notions : certains pensent que la satisfaction est un antécédent de la qualité de service, d'autres (Cronin et Taylor, 1992), à l'opposé, que la qualité de service est un antécédent de la satisfaction.

Teas (1993) avance l'idée que pour déterminer qui de la satisfaction ou de la qualité de service induit l'autre, il faut s'intéresser à la nature de la transaction. Lorsqu'il s'agit d'une transaction spécifique, la qualité perçue précède la satisfaction. Par contre, lorsqu'il s'agit de plusieurs transactions, la qualité perçue est fonction de la satisfaction.

Si satisfaction et qualité de service sont étroitement liées, il n'existe pas de consensus sur un modèle permettant de les opérationnaliser de façon rigoureuse et univoque.

2.2.3.2 Un besoin d'intégration pour se centrer sur le vécu du client

Buttle (1996), dans une critique de SERVQUAL, fait le constat que les modèles de management de la qualité se focalisent davantage sur le process de fourniture du service plutôt que sur les résultats du service.

Cela suggère que la qualité de service met davantage l'accent sur le quoi (quel est le service fourni ?) et le comment (comment est fourni ce service ?) plutôt que sur l'effet du service sur le client.

Buttle (1996) ajoute que les théorisations portant sur la qualité de service ne s'inspirent pas assez de la littérature en psychologie qui propose des modèles pour les attitudes des clients, les comportements et les émotions.

La critique de Buttle est confirmée par Vargo et Lusch (2004) dans leur appel au changement d'un paradigme axé sur le produit à un paradigme axé sur les services.

Ils proposent aux organisations, qui souhaitent être compétitives, de s'appuyer sur leurs compétences de base (« core competencies »), qui sont un ensemble d'aptitudes et de technologies. Ils suggèrent que ces compétences, acquises en collaboration avec les clients et par le biais des réseaux, soient proposées au client en développant de manière interactive une proposition de valeur avec lui. Les auteurs concluent que, pour atteindre cet objectif, les organisations ont besoin d'impliquer le client en tant que co-producteur dès le début de la chaîne de valeur. Alors que les auteurs placent le client au centre de leur approche, ils réduisent l'évaluation de celle-ci à la valeur d'usage. Ils ne s'intéressent pas à ce qui se passe avant et après le processus de fourniture du service.

Schembri (2006), bien qu'en accord avec Vargo et Lusch (2004) sur la nécessité de se centrer sur les services, remet en cause leur méthode d'évaluation de ces services principalement basée sur les mêmes hypothèses rationnelles qu'une approche axée sur la production de biens.

Schembri (2006) souligne le caractère dynamique des services : « Many service encounters are typically characterized by a high degree of human interaction and this is a necessarily dynamic process (…). Services are dynamic experiences. » (p. 386).

Schembri (2006) fait valoir que lorsqu'un client achète une voiture par exemple, ce n'est pas uniquement pour un ensemble de caractéristiques ou pour le service du transport mais « in a more holistic sense, it is an automobile experience. » (p. 385). Cette expérience comprend le processus d'achat, le service après-vente ainsi que l'usage de la voiture tout au long de la vie de la voiture. Une orientation service devrait reconnaître l'importance de la relation entre le client et les services et prendre

comme point de départ l'expérience du client dans sa recherche d'amélioration de son offre.

En d'autres termes, une vision plus holistique du service, prenant en compte l'aspect dynamique des services, met l'expérience vécue par le client au centre de la démarche stratégique de l'entreprise.

2.2.4 Conclusion de la partie 2.2

Nous venons d'étudier les trois modèles principaux de management de la qualité : le management de la qualité selon la norme ISO 9000 : 2000, PSQ (Perceived Service Quality Model) et SERVQUAL (The Gap Analysis Model). Ceux-ci se basent sur un travail sur les écarts mais se révèlent statiques et incomplets. D'autre part, bien que la satisfaction du client soit au cœur de chacun de ces modèles, nous avons pu constater qu'il n'existe pas de consensus sur sa définition ni sur un modèle permettant d'opérationnaliser satisfaction et qualité de service de façon rigoureuse et univoque.

Enfin, l'étude de ces modèles nous a permis de mettre en évidence que l'expérience vécue du client est insuffisamment prise en compte par ceux-ci.

2.3– Analyse critique des définitions de l'expérience client

Bien que le concept d'expérience soit largement utilisé par les chercheurs pour mieux comprendre les comportements du client, aucun accord n'a été atteint quant à ce qui constitue l'expérience client. Plusieurs définitions ont été avancées.

Carbone et Haeckel (1994) ont été dans les premiers à donner une définition de l'expérience client : « By "experience," we mean the "takeaway" impression formed by people's encounters with products, services, and businesses—a perception produced when humans consolidate sensory information. We constantly filter a barrage of clues, organizing them into a set of impressions—some of them rational, some emotional. These impressions can be very subtle-even subliminal-or extremely obvious. They may occur by happenstance or by purposeful design. They may exist as isolated episodes or as managed suites. Collectively, they become an experience. » (p. 8).

Gilmore et Pine (2002) ajoutent l'idée d'une expérience « mémorable » et donc l'aspect mémorisation qui vient renforcer l'expérience vécue. Une expérience est une série d'événements mis en scène par une entreprise, avec l'objectif d'impliquer le client. Les expériences sont personnelles, distinctives et mémorables. Cela les rend aussi différentes des services que les services le sont des produits. Les auteurs sont persuadés que les expériences remplaceront les services comme offre à valeur ajoutée dans un avenir proche. Les entreprises vendront des expériences dont le service sera un ingrédient. Elles réaliseront alors l'essentiel de leurs marges grâce aux expériences.

Meyer et Schwager (2007) donnent une définition synthétique de l'expérience : « Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. » (p. 118).

Gentile et al. (2007), capitalisant sur des travaux d'autres chercheurs sur ce thème, indiquent : « The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a

reaction (LaSalle and Britton, 2002 ; Shaw and Ivens, 2002). This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at different levels (rational, emotional, sensorial physical and spiritual) (LaSalle and Britton, 2002 ; Schmitt, 1999a) » (p. 397). Reprenant les conclusions de LaSalle et Britton (2002) ainsi que de Shaw et Ivens (2002), ils précisent que l'évaluation de l'expérience dépend d'une comparaison entre les attentes du client d'une part et les stimuli émanant de l'interaction avec l'entreprise.

Schmitt (1999a) rappelle concernant la réaction aux stimuli, que les clients sont avant tout des êtres émotifs qui désirent davantage que des fonctionnalités. Ces émotions sont souvent activées par des stimuli qui résultent d'expériences.

Ainsi, Berry et al. (2002) définissent l'expérience client comme un ensemble d'indices (« clues ») qui inclut des éléments à la fois fonctionnels et émotionnels. Un indice d'expérience est « Anything that can be perceived or sensed – or recognized by its absence. » (Berry et al., 2002, p. 1). La combinaison de l'ensemble des indices constitue l'« expérience client totale ».

Les auteurs, en se basant sur l'article de Carbone et Haeckel (1994), argumentent que les composantes émotionnelles sont stimulées par des facteurs « mécanics » - indices émis par les choses, et « humanics » - indices émis par des personnes. Ils affirment également que l'expérience client se produit à différentes étapes : longtemps avant que les clients fassent une transaction avec une entreprise, au cours de leurs relations avec celle-ci et dans leur évaluation après cette transaction.

De la même manière, selon Mascarenhas et al (2006), l'expérience client totale englobe à la fois des éléments physiques et émotionnels qui apparaissent à chaque étape de la chaîne de valeur. « TCE (Total Customer Experience) is a totally positive,

engaging, enduring, and socially fulfilling physical and emotional customer experience » (p. 399).

Les auteurs précisent également que l'expérience dépend du client (il s'agit d'une expérience émotionnelle et subjective) et est liée au contexte (le client peut vivre deux expériences différentes à deux moments différents).

Lemke et al. (2006) démontrent, dans leur recherche menée auprès de 20 entreprises en BtoB et 20 en BtoC, qu'il existe cinq éléments clé qui caractérisent l'expérience : l'aspect émotionnel, l'impact social, les relations avec l'entreprise, les relations interpersonnelles avec les autres clients et l'atmosphère.

A partir des différentes définitions données par ces auteurs, il est possible d'extraire les constituants principaux de l'expérience client.

L'expérience client est globale et totale, se construisant au travers des différents points de contact avec l'entreprise et au cours des différentes étapes du processus de création de l'expérience.

L'expérience client a des composantes physiques et émotionnelles. Elle est également unique et individuelle.

Ces composantes de l'expérience se retrouvent également dans le courant du marketing expérientiel.

2.4– Une approche à dominante managériale : le marketing expérientiel

Holbrook et Hirschman (1982) ont été dans les premiers à souligner la nécessaire intégration de l'expérience de consommation dans les modèles de comportement du

consommateur. Leur article est à la base d'un consensus sur lequel reposent de nombreuses recherches formant le courant du marketing expérientiel.

Le marketing expérientiel, par opposition au marketing traditionnel, cherche à procurer aux clients des expériences gratifiantes. Le marketing traditionnel ne s'adresse qu'à la partie rationnelle du client. Celui-ci analyse les produits, les compare entre eux et choisit l'offre qui lui apporte le bénéfice-produit le plus important. Holbrook et Hirschman (1982) invitent à prendre également en compte l'aspect émotionnel du client.

Schmitt (1999b) donne une nouvelle définition de l'expérience : « Experiences occur as a result of encountering, undergoing or living through things. Experiences provide sensory, emotional, cognitive, behavioural, and relational values that replace functional values. » (p. 57).

Il considère que toute expérience présente les trois dimensions de l'esprit : sensations, sentiments et pensées qu'il complète par deux autres dimensions qui sont le comportement de l'individu à travers le temps et la relation avec les autres.

Il figure parmi les premiers auteurs proposant une gestion managériale de l'expérience. L'entreprise dispose selon lui de cinq leviers d'actions ou SEMs (Strategic Experiential Modules) : il faut exciter les sens (« sense ») et les sentiments (« feel ») des clients, les inciter à penser (« think »), à agir (« act ») et à se sentir liés au produit (« relate »).

L'expérience de type « sense » fournit un plaisir esthétique. C'est l'ensemble des sensations ressenties à travers la stimulation de la vue, du toucher, de l'ouïe, du goût ou de l'odorat lorsque le client rentre en contact avec l'offre de l'entreprise. Cette

démarche s’appelle « le marketing sensoriel ». Pour affecter les sens, l’entreprise peut ainsi jouer sur plusieurs registres : les couleurs, la musique, les formes, le style et l’harmonie.

L'expérience de type « feel » est de nature émotionnelle. Elle représente les divers sentiments et émotions ressentis lors de l’expérience ou bien lorsque le client pense à l’entreprise. L’ambition est évidemment de susciter des sentiments et des émotions positifs.

L'expérience de type « think » est de nature cognitive. L'entreprise engage le client à développer une pensée créative et l’incite à réfléchir de façon constructive sur les possibilités de l’offre. Tel est l'objet de la campagne d'Apple « Think Different ».

L'expérience de type « act » est de nature comportementale. L’entreprise incite le client à agir, en lui proposant des modèles auxquels il s’identifie. Le « Just do it » de Nike donne un exemple de campagne invitant à l'action.

Enfin, l'expérience de type « relate » est de nature relationnelle. L’entreprise joue sur le plaisir de se sentir membre d'un groupe attractif. C’est le positionnement de Harley Davidson, qui ne vend pas des motos mais l’accès privilégié à un club de possesseurs de Harley.

Chaque type d’expérience a sa propre structure et donc ses propres principes de management. Schmitt propose des outils pour implémenter les SEMs : les fournisseurs d’expérience (« Experience Providers or ExPros »). « ExPros include communications, visual and verbal identity and signage, product presence, co-branding, spatial environments, electronic media, and people. » (Schmitt, 1999b,

p. 63). Les ExPros sont des éléments de mise en œuvre tactiques utilisés pour induire des expériences impliquant chacun des modules SEMs.

L'expérience est un tout, et l'entreprise doit la gérer de manière globale. Néanmoins, conscient que la gestion holistique de l'expérience reste un objectif difficile à atteindre, l'auteur propose une gestion parcellaire ou hybride de l'expérience globale en privilégiant la combinaison de certains SEMs. L'objectif est de gérer les cinq modules de manière simultanée. A défaut d'y arriver, l'entreprise peut axer ses efforts sur la stimulation d'un ou plusieurs modules.

Au final, le client vit une expérience holistique et unique, que l'entreprise ait mis en œuvre plusieurs ou tous les SEMs.

Schmitt (2003) propose un modèle pour manager l'expérience client : « Customer Experience Management, or CEM, is the process of strategically managing customer's entire experience with a product or a company. ».

Ce modèle repose sur cinq étapes :

- Analyser le monde expérientiel du client afin de comprendre le contexte, les désirs, les attentes, les modes de vie, etc.
- Construire la plate-forme expérientielle consiste à définir le positionnement expérientiel de l'offre. Cette plate-forme doit fournir une représentation dynamique, multi-sensorielle et multidimensionnelle de l'expérience désirée.
- Concevoir l'expérience de marque inclut la qualité et le design du produit. Cela comprend le « look and feel » de l'emballage et des espaces de vente et l'expérience de communication et de publicité.

- Structurer l’interface client couvre l’ensemble des points de contact avec l’entreprise.
- S’engager dans l’innovation continue, c'est-à-dire prendre en compte la plate-forme expérientielle dans les innovations de l’entreprise.

Néanmoins, Schmitt ne donne pas de précisions sur l’opérationnalisation de son modèle.

On note l’absence d’approche stratégique globale. La démarche de l’auteur est très ancrée dans la communication et dans l’image projetée. « L’entreprise doit construire une plate-forme expérientielle » et communiquer au travers des fournisseurs d’expérience.

Schmitt (1999b) invite les entreprises à se poser la question « What experience do we want to create in the long-term for our customers? » et il suggère que plutôt qu’un changement organisationnel ce qui est nécessaire c’est un nouvel esprit qui imprègne la culture de toute l’organisation.

Enfin, l’auteur conclut « in the process of strategizing and developing experiential programs, the organization will rely on the expertise of outside constituents, who help the organization to manage the experience in an integrated fashion. » (p. 67).

L’objectif du marketing expérientiel est de promouvoir l’offre de l’entreprise en provoquant chez le client le sentiment de vivre une expérience. Pour cela, elle doit exciter ses sens, lui inspirer des sentiments positifs, l’inciter à imaginer des utilisations possibles du produit ou du service, le pousser à agir en l’utilisant, lui donner envie de se sentir lié à l’entreprise.

Le marketing expérientiel consiste à provoquer l'évocation d'une expérience dans l'imaginaire du client afin d'influencer son comportement. Badot et Cova (2003) ajoutent : « Certains interprètent le marketing expérientiel comme une sur-manipulation du consommateur » (p. 92). Mais son objectif n'est pas nécessairement de faire vivre cette expérience en tant que telle au client. Comme l'écrivent Pine et Gilmore (1998), « Many companies simply wrap experiences around their traditional offerings to sell them better. » (p. 98).

Ils ajoutent en 2002 : « As Drucker (1993) rightly articulated in *The Practice of Management*, "The aim of marketing is to make selling superfluous." To that we add: the aim of experiences is to make marketing superfluous » (p. 5).Cette revue de la littérature sur les définitions du marketing expérientiel nous permet de cerner au mieux ce qu'il désigne. Bernd Schmitt est sans conteste un des premiers auteurs à en avoir proposé une définition opérationnelle au travers de ses leviers d'action : « sense, feel, think, act and relate » (1999b). Toutefois, le modèle de management de l'expérience client qu'il propose (2003) ne s'ancre pas dans une démarche stratégique globale. Comme le suggèrent Pine et Gilmore (1998), beaucoup d'entreprises utilisent le marketing expérientiel pour mieux vendre leur offre traditionnelle.

Comme nous le verrons ci-après, l'approche retenue dans cette thèse, si elle s'inspire du marketing expérientiel, prend principalement ses racines dans l'économie de l'expérience, courant d'inspiration plus stratégique.

2.5 – Un courant d'inspiration plus stratégique : l'expérience comme source de différenciation

En 1998, Pine et Gilmore publient un premier article, bientôt suivi par un livre, sur un nouveau type d'offre : l'expérience. Ils l'intitulent « Bienvenue à l'économie de l'expérience » par analogie à « l'économie des services » laissant ainsi supposer que le nouvel élément différentiateur dans les entreprises est l'expérience qu'elles font vivre à leurs clients.

Les auteurs distinguent quatre étapes dans la progression de la valeur économique : produit de base, produit manufacturé, service et expérience (voir § 1.1.1). Ils écrivent : « As services, like goods before them, increasingly become commoditized - think of long-distance telephone services sold solely on price - experiences have emerged as the next step in what we call the *progression of economic value.* » (p. 97). (voir figure 9).

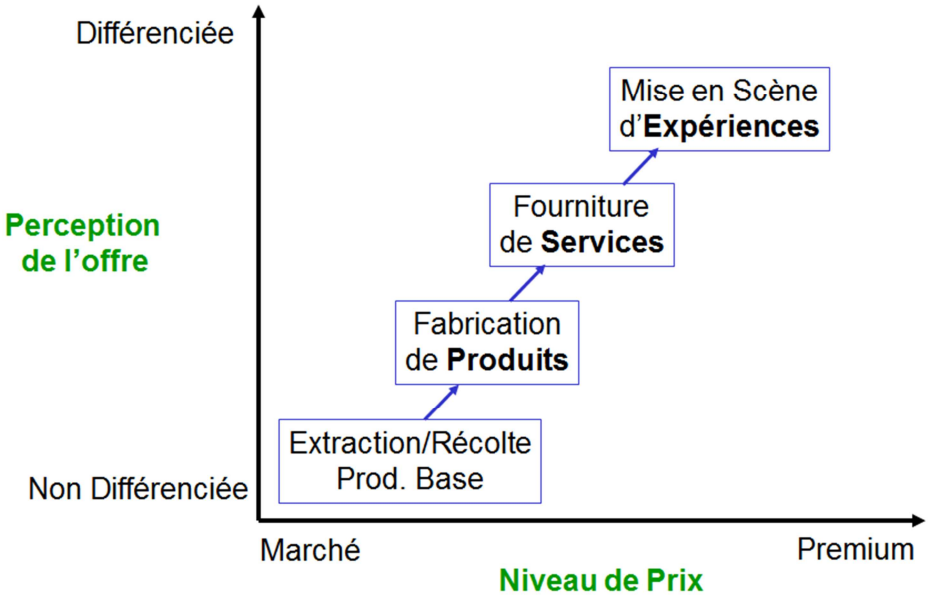


Figure 9 : La progression de la valeur économique (adapté de Pine et Gilmore, 1998, p. 98)

Pine et Gilmore (1998) annoncent que le prochain champ de bataille concurrentiel pour les entreprises est dans la mise en scène ou la fourniture d'expériences. Les auteurs pensent que les expériences seront les principales sources de profit des entreprises à l'avenir.

L'expérience client doit être mémorable (Pine et Gilmore, 1998) ainsi qu'engageante, robuste, fascinante (Gilmore et Pine, 2002).

Les expériences ont toujours été au cœur des loisirs. Walt Disney est sans doute le pionnier dans ce domaine lorsqu'il crée Disneyland en 1955. Chaque visiteur vit l'expérience de façon personnelle mais c'est pour tous une expérience mémorable.

Au-delà du secteur des loisirs, toute entreprise fait vivre une expérience à ses clients lorsqu'elle les implique de façon personnelle et mémorable. Les expériences se distinguent des services par trois points clés. Elles sont :

- Personnelles : les clients s'impliquent personnellement dans l'expérience, et chacun la vit différemment des autres.
- Distinctives : chaque expérience possède un caractère unique.
- Mémorables.

L'implication des clients peut prendre deux formes :

- Le client peut avoir un niveau de participation plus ou moins actif : ne pas influencer la performance ou prendre une part active.
- Le client peut avoir une relation « d'absorption » avec l'expérience lorsque celle-ci « rentre » dans l'individu (e.g. regarder un film) ou une relation « d'immersion » lorsque l'individu « rentre » dans l'expérience (e.g. jeu de réalité virtuelle).

Pine et Gilmore (1998) identifient quatre registres d'expérience (voir figure 10) :

- Les loisirs : le client n'influence pas la performance et absorbe l'expérience.
- L'éducation : le client absorbe l'expérience, mais y prend une part active.
- L'évasion : le client est totalement immergé dans l'expérience, et y participe activement.
- L'esthétique : les clients s'immergent dans un événement ou un environnement sur lequel ils n'ont que peu d'effet (visiter une exposition, etc.).

Notons que la dimension esthétique renvoie en partie au marketing expérientiel puisqu'il s'agit de tout ce qui est relatif au décor, à l'ambiance sonore, etc.

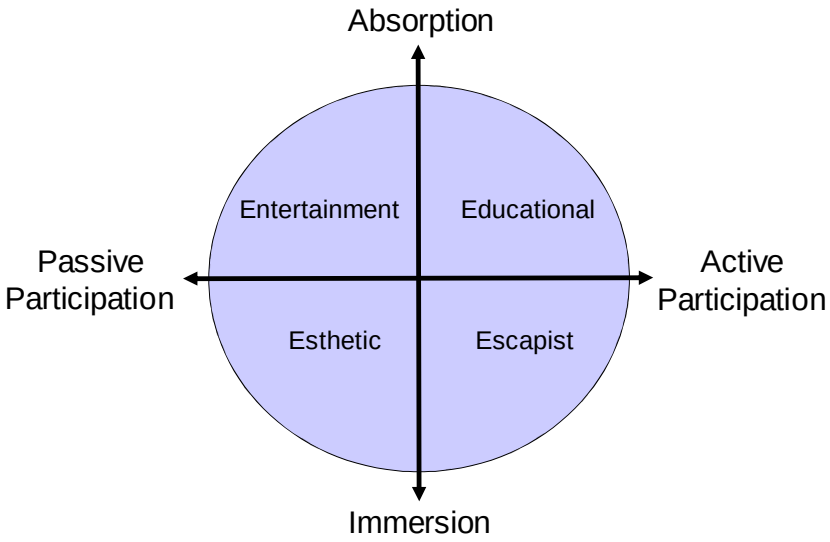


Figure 10 : Les quatre registres d'expériences (adapté de Pine et Gilmore, 1998, p. 102)

Pour concevoir une expérience distinctive, impliquante et mémorable, les auteurs identifient cinq principes clés dans la conception de l'expérience :

- Organiser l'expérience autour d'un thème qui lui donne une cohérence (« An effective theme is concise and compelling. », Pine et Gilmore, 1998, p. 103)

- Harmoniser les impressions avec des indices positifs. (« Impressions are the "takeaways" of the experience; they fulfill the theme. To create the desired impressions, companies must introduce cues that affirm the nature of the experience to the guest. Each cue must support the theme, and none should be inconsistent with it. », p. 103)
- Eliminer les impressions négatives qui pourraient contredire les impressions positives
- Distribuer des souvenirs : si l'expérience est mémorable, le client souhaite en avoir une preuve tangible
- Engager les cinq sens (« The more senses an experience engages, the more effective and memorable it can be. », p. 104.)

A ces cinq éléments, les auteurs ajoutent qu'il est nécessaire que les entreprises reconnaissent que l'expérience qu'elles font vivre à leur client a une valeur et la leur facturent.

Enfin, afin de mettre en scène des expériences, Pine et Gilmore conseillent aux entreprises de s'inspirer du théâtre pour revoir leurs processus et leurs modes de fonctionnement. Il faut repenser l'organisation du travail de la même façon qu'est pensée la mise en scène d'une pièce, dans laquelle les processus seraient le script, le lieu de travail la scène, et les employés les acteurs.

Pine et Gilmore sont les premiers auteurs à conceptualiser l'expérience comme étant un nouveau type d'offre. Ils suggèrent que cette expérience doit être personnelle, distinctive et mémorable. Ils donnent des pistes pour concevoir une telle expérience et conseillent aux entreprises de mettre en scène l'expérience.

Néanmoins, les auteurs ne proposent pas de modèle opérationnel pour le management de l'expérience client.

Conclusion du Chapitre 2

Le chapitre 2 est consacré à la genèse des modèles de management de l'expérience. Dans la première partie, nous avons étudié plus spécifiquement la filiation avec les travaux portant sur le management de la qualité. Ceux-ci ont connu une évolution notoire, passant d'une quête de conformité aux spécifications techniques, à une logique de normalisation intégrant le client pour aboutir à une recherche de la satisfaction de ses attentes.

Nous avons ensuite présenté une typologie des principaux modèles de management de la qualité et des mesures de la satisfaction client qui y sont associées. Nous avons pu en souligner les limites en mettant notamment en évidence que l'expérience client n'y est prise en compte que de façon très incomplète.

Dans une deuxième partie, la revue de la littérature sur les différentes définitions de l'expérience client nous a amené à proposer une définition synthétique de celle-ci.

L'objectif de notre recherche est de proposer un modèle opérationnel du management de l'expérience client. Au travers de l'étude du courant du marketing expérientiel, il nous est apparu que notre recherche si elle s'inspire du marketing expérientiel prend ses racines dans un courant d'inspiration plus stratégique : « l'économie de l'expérience », initié par Pine et Gilmore.

Depuis les recherches de Pine et Gilmore (1998), plusieurs auteurs (Payne et Frow, 2007 ; Schembri, 2006 ; Berry et al., 2002 ; Calhoun, 2001) ont développé l'idée que

faire vivre une expérience à leur client est une source de différenciation concurrentielle pour l'entreprise.

Plusieurs modèles conceptuels de management de l'expérience client (voir § 1.2) ont été proposés (Verhoef et al. 2009 ; Grewal et al. 2009 ; Voss et al. 2008 ; Payne et al. 2008).

Ces modèles privilégient une vision du management de l'expérience client à partir des attentes et des process des clients. Ils s'attachent à gérer et maximiser la relation qu'ils ont avec leurs clients (« Relationship experience »).

La posture retenue dans la suite de cette thèse est d'une autre nature. Dans la lignée de Pine et Gilmore (1998), elle place l'expérience au cœur de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, l'expérience peut s'inscrire dans une stratégie de différenciation. Elle peut également constituer une innovation stratégique, amenant l'entreprise à revisiter sa proposition de valeur et/ou son architecture de valeur (concernant cette définition de l'innovation stratégique, voir Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010 que nous approfondirons dans le chapitre 3).

Payne et al., dans leurs propositions de futures recherches, citent des exemples de sociétés qui ont revisité leur proposition de valeur ou leur architecture de valeur pour offrir une « nouvelle » expérience à leurs clients : « BMW's Mini car, manufactured in the UK, is made to order. Most Mini owners have opted to co-create a car to their own unique specification. Today, only two out of every 100 Mini cars are the same. » (p. 94).

Dans le même esprit, Pine et Gilmore (1999) donnent l'exemple de Lexus : « C'est en considérant que l'expérience d'entretien d'un véhicule ne commence pas au

moment où le client l'apporte au garage que Lexus a eu l'idée d'envoyer ses employés chercher les véhicules au domicile de ses clients. » (p. 111).

Néanmoins, Pine et Gilmore (1999), bien que suggérant des pistes pour mettre en place un management de l'expérience client générique, ne proposent pas de modèle dynamique de la gestion de l'expérience. Ils évoquent par exemple la recherche de la satisfaction totale du client sans préciser comment y parvenir, la personnalisation de l'expérience sans donner de clés opérationnelles ou encore la nécessité de rafraîchir constamment les expériences sans mentionner quelle proportion de l'expérience doit être renouvelée.

Ces conclusions appellent d'une part à un changement de regard : de la gestion de la relation client au management de l'expérience client et d'autre part à la nécessité de revisiter le business model des entreprises qui souhaitent implémenter un véritable management de l'expérience client.

3 Chapitre 3 – Vers un nouveau modèle de management de l'expérience client

Dans ce troisième chapitre, nous allons nous intéresser d'une part au changement de regard évoqué au précédent chapitre, de la gestion de la relation client au management de l'expérience client, et d'autre part à la nécessité de revisiter le business model des entreprises qui souhaitent implémenter un véritable management de l'expérience client.

Nous proposerons ensuite un nouveau modèle intégrateur du management de l'expérience et décrirons sa mise en œuvre dans une perspective de gestion des écarts dynamique.

Nous nous appuierons sur le cas de Châteauform' pour démontrer l'opérationnalité de notre modèle.

3.1 De la gestion de la relation client au management du client

Quel que soit le client et quelle que soit l'entreprise, le concept d'expérience existe.

Néanmoins, très peu d'entreprises « pilotent » cette expérience au-delà d'une simple gestion de la relation client. D'après Shaw et Ivens (2002), seulement 15 % des dirigeants s'efforcent de gérer activement les paramètres intangibles qui influencent l'expérience client. Celles-ci n'ont pas véritablement formalisé l'expérience qu'elles voulaient faire vivre à leurs clients, les enquêtes satisfaction ne s'intéressent pas réellement à l'expérience vécue, etc. « Or l'expérience ne peut constituer un facteur de différenciation positive que si elle est définie et gérée de façon volontariste. » (Shaw et Ivens, 2002).

Par ailleurs, Payne et Frow (2007) soulignent que la notion « d'expérience client parfaite » n'a que très peu retenu l'attention des chercheurs et des managers.

La plupart des organisations et des auteurs qui s'intéressent au management de l'expérience client ont opté pour une approche plus marketing (e.g. marketing expérientiel centré sur l'aménagement des points de vente) que stratégique (e.g. l'expérience comme nouvelle proposition de valeur).

Les travaux de Pine et Gilmore (1998) peuvent être considérés comme pionniers dans cette perspective stratégique. Ils proposent ainsi que les expériences soient traitées comme des « offres économiques distinctes » (Gilmore et Pine, 2002, p. 5). Selon eux, pour que l'expérience client soit efficace, elle doit être engageante, robuste, fascinante et mémorable. Ceci induit l'adoption d'une vision holistique de l'expérience (Calhoun, 2001).

Selon MacMillan et McGrath (1997) et Mascarenhas et al. (2006), la compréhension de l'expérience client à tous les stades de la chaîne de valeur offre l'opportunité d'identifier de nouvelles façons de créer de la valeur pour le client. Ils préconisent une analyse en deux temps : « Mapping the Consumption Chain » pour capturer l'expérience totale du client avec un produit ou un service et ensuite « Analyzing Your Customer's Experience » pour mettre en évidence les nombreuses façons de différencier des produits ou des services même des plus banals.

Toutefois, MacMillan et McGrath (1997) suggèrent que ce soit un groupe de personnes de l'entreprise qui réfléchisse et brainstorm pour générer une meilleure compréhension des clients et pour fournir «un inventaire des éléments possibles de différenciation ». L'inconvénient de cette approche est qu'elle ne prend pas en

compte le point de vue des clients et revient à une approche centrée sur le produit qui exclut le client de la stratégie poursuivie.

Comme Schembri le résume succinctement, « a genuine understanding of customers and their views begins with a direct understanding of the customer's world including the services they co-construct » (2006, p. 388).

L'approche holistique de l'expérience se distingue ainsi d'une conception traditionnelle « orientée-organisation » ou « orientée-produit » (Prahalad et Ramaswamy, 2004a). L'accès à un nouvel espace de création de valeur nécessite selon eux de passer d'un management « orienté-organisation » ou « orienté-produit » à un management « orienté-client », et plus précisément « orienté-expérience client ». Ils considèrent que les organisations cherchant à faire vivre une expérience à leurs clients, ont trop tendance à rester dans un paradigme « orienté-organisation », n'allant pas jusqu'au bout de la logique. Elles cherchent à concevoir, mettre en scène et délivrer une expérience sans toutefois considérer le client comme acteur de sa propre expérience : « Firms such as Disney have found interesting ways to stage an experience for consumers. In all variations of consumer involvement, from self-checkout to participation in a staged experience, *the firm is still in charge of the overall orchestration of the experience.* Yes, they focus on consumer experience, but their consumers are basically treated as passive. Such companies disproportionately influence the nature of the experience. They are primarily product-centric, service-centric, and, therefore, company-centric. The focus is clearly on connecting the customer to the company's offerings. » (p. 8).

Selon Prahalad et Ramaswamy (2004a), les clients veulent façonner et devenir co-créateurs de leurs propres expériences. Les produits ou les services génèrent des

expériences qui vont, en fait, bien au-delà de la consommation d'une simple offre. Ils pensent que les clients jugent l'offre d'une entreprise, non pas par ses caractéristiques, mais par la possibilité qu'elle leur donne de vivre les expériences qu'ils désirent.

Manager l'expérience client nécessite de dépasser les modèles traditionnels de management « orienté-organisation » et même « orienté-client » pour prendre en compte le client comme un acteur de sa propre expérience. Il ne s'agit plus pour l'organisation de gérer la relation avec ses clients mais de manager l'expérience vécue par le client. Ceci a des implications managériales que nous développerons dans le paragraphe suivant.

3.2 Des implications managériales innovantes

3.2.1 Nécessité de revisiter le business model

La mise en place d'une stratégie de management de l'expérience client nécessite de revisiter les approches managériales traditionnelles. Comme le rappelle Schmitt (1999b), dans une conception classique du marketing, la concurrence a lieu principalement au sein de catégories de produits étroitement définies. Ainsi, « In the world of a traditional marketer, McDonald's competes against Burger King and Wendy's (and not against Pizza Hut Friendly's or Starbucks). » (p. 56).

Dans le management de l'expérience, les entreprises doivent adopter une vue « macro » pour penser non pas au produit ou au service qu'elles offrent mais à l'expérience globale qu'elles souhaitent faire vivre (dont les produits et services sont des constituants). Avec ce changement de posture, l'environnement concurrentiel

n’est plus le même « For an experiential marketer, McDonald's competes against any other form of fast food; even any other form of “quick bite" or "hang-out" » (Schmitt, 1999b, p. 58).

La vision “macro” adoptée par l’entreprise lui permet de prendre en compte l’expérience client d’un point de vue holistique. Pour poursuivre sur l’exemple de Schmitt, l’entreprise doit se poser les questions suivantes : « qu’est-ce que cela signifie de manger un hamburger à une époque où les bienfaits d’une alimentation équilibrée et saine sont défendus par la communauté médicale ? Que recherchent les clients : manger rapidement, des jeux pour les enfants, un moment de détente et de convivialité,… »

Par contre, pour les tenants du marketing expérientiel (e.g. Schmitt, 1999a et 1999b), la préoccupation porte essentiellement sur « l’emballage expérientiel » et non sur un questionnement plus stratégique sur la proposition de valeur en tant que telle. Selon De Bodinat (source : entretien avec l’auteur, voir annexe 1) : « Mac Donald n’a vu que tardivement la nécessité d’augmenter la diversité, le goût et l’aspect diététique. Ils n’ont pas cru au concept de Starbucks. »

Lorsque Prahalad et Ramaswamy (2004a) évoquent l’accès à un nouvel espace de création de valeur, ils appellent de leurs vœux une nouvelle conception de la théorie économique centrée sur l’expérience : « We believe that, in time, new approaches and tools consistent with a new *experience-based view of economic theory* will emerge. » (p. 12).

Pour l'entreprise, centrer sa stratégie sur le management de l'expérience relève davantage d'une logique d'exploration que d'exploitation. (Abernathy, 1978, March, 1991).

D'après March (1991), « L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, des technologies et paradigmes existants. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. » (p. 85). Il ajoute « L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficience, sélection, implémentation, exécution. » (p. 71).

Pour passer d'une logique d'exploitation (augmenter la valeur de l'offre par une composante expérientielle) à une logique d'exploration (faire vivre une expérience), il est nécessaire de revisiter le business model.

Selon Moingeon et Lehmann-Ortega (2006), le business model d'une entreprise se caractérise par la proposition de valeur (ce que l'entreprise propose afin de satisfaire ses clients) et l'architecture de valeur (comment elle s'organise afin de pouvoir délivrer cette proposition de valeur). La valorisation par le marché de la proposition de valeur doit être supérieure aux coûts induits pour sa production, ce qui doit permettre à l'entreprise d'avoir une équation de profit positive. Ils définissent l'innovation stratégique comme un changement radical de ces deux composantes constitutives du business model.

Nous pensons que le management de l'expérience client relève clairement de cette logique d'innovation stratégique, induisant à la fois un changement de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur.

3.2.1.1 Proposition de valeur

« C'est en considérant que l'expérience d'entretien d'un véhicule ne commence pas au moment où le client l'apporte au garage que Lexus a eu l'idée d'envoyer ses employés chercher les véhicules au domicile de ses clients. » (Pine et Gilmore, 1999, p. 102)

Placer au cœur de sa stratégie l'expérience que l'on souhaite faire vivre à ses clients oblige le dirigeant à repenser sa proposition de valeur, comme le met en évidence l'exemple de Châteauform'.

Lorsque Jacques Horovitz[2] fonde Châteauform' en 1996, il part de sa propre expérience d'animateur de séminaires résidentiels. « Ce qui m'a toujours frappé c'est l'inadéquation des lieux à ces séminaires. Parfois ce sont les salles de réunions qui sont inadaptées, parfois, le lieu même est mal choisi, souvent trop grand où l'on se sent perdu parmi d'autres groupes, des mariages, des hommes d'affaires ou des vacanciers. Souvent il n'est pas prévu de coupure pour la détente dans la journée de travail, soit par manque d'activités, soit par le fait qu'il n'y ait rien à faire pour se détendre, discuter ou seulement pour mieux se connaître. Les repas aussi sont très longs, trop copieux, encore assis, sans flexibilité. »

[2] Informations provenant d'un entretien avec Jacques Horovitz, le 27 mai 2009.

Il repense la proposition de valeur et propose **«** Châteauform'- les maisons du séminaire » un concept basé sur 3 principes simples : le client se sent comme chez lui, il y trouve tout ce qu'il souhaite et tout est compris.

Lorsque Laurent Boughaba et Richard Claverie[3] fondent les maisons de retraites Villa Beausoleil, ils souhaitent se démarquer des acteurs du secteur et offrir aux personnes âgées « des lieux où l'on vit pleinement – assisté parfois – des lieux où le temps a un sens jusqu'au bout ». Leur promesse : la retraite ouverte sur la vie.

« Nos résidents n'habitent pas une Villa Beausoleil pour y mourir, mais bien au contraire pour y vivre mieux que chez eux car, plus entourés, plus en sécurité, mieux soignés, avec des lendemains. Nous offrons un lieu de vie, pas seulement un lieu de soins. »

Cette ambition les oblige à définir une nouvelle proposition de valeur (par rapport aux acteurs de ce secteur) :

- mettre à disposition un lieu de vie confortable que les personnes peuvent meubler librement, y vivre avec leur animal de compagnie,…
- apporter un soin particulier aux repas, confectionnés sur place, en mettant à contribution les résidents et en s'adaptant aux demandes de chacun,
- cultiver le bien-être, avec un centre de remise en forme, des animations sur-mesure,
- veiller de façon individualisée sur l'état de santé de chaque résident.

[3] Informations provenant d'un entretien avec Laurent Boughaba et Richard Claverie, le 24 mars 2009.

Lorsque François et Françoise Lemarchand[4] fondent Nature et Découvertes en 1990, ils souhaitent offrir une alternative aux consommateurs qui achètent des objets (exempts de sens) pour les offrir. Leur idée est de « donner du sens à l'art de consommer » et « de faire du commerce dans le respect de l'homme et de la nature ». Ils souhaitent proposer « une sélection de produits originaux et de qualité, permettant de découvrir la nature et de s'en inspirer ».

Ces trois exemples illustrent qu'il est nécessaire de définir l'expérience que l'entreprise souhaite faire vivre à ses clients pour en faire une proposition de valeur différenciante.

Une entreprise qui décide d'implémenter le modèle de la qualité de service peut atteindre l'excellence sans jamais avoir remis en cause sa stratégie. C'est-à-dire qu'elle s'attache à faire bien et de façon parfaite ce qu'elle fait déjà. Ses actions vont porter essentiellement sur l'amélioration opérationnelle (logique d'exploitation).

Si l'objectif des fondateurs des trois entreprises citées précédemment avait été « uniquement » de s'attacher à la qualité de service, aucun d'eux n'aurait remis en cause le modèle traditionnel de leurs concurrents. Ils auraient mis en place un système de management de la qualité afin de s'assurer que la qualité du service réalisé soit conforme à la qualité du service voulu. Ils se seraient certainement préoccupés de mesurer la qualité perçue de ces services ainsi que chercher à connaître la qualité du service attendu. Ils auraient donc amélioré ce qu'ils faisaient déjà ou ce que leurs concurrents faisaient en « faisant mieux ce qu'ils savaient déjà faire ».

[4] Informations provenant d'un entretien avec leur fils, Antoine Lemarchand, vice-président de Nature et Découvertes, le 19 octobre 2009.

En adoptant une démarche centrée sur l'expérience, c'est l'essence même de leur activité que ces dirigeants ont dû repenser (logique d'exploration). Ils ont redéfini les règles du jeu par rapport à l'expérience qu'ils voulaient faire vivre à leurs clients.

Lorsque la nouvelle proposition de valeur est définie, il s'agit de la « mettre en scène » (Pine et Gilmore, 1999) et pour cela, il est nécessaire de repenser l'architecture de valeur.

3.2.1.2 Architecture de valeur

L'architecture de valeur d'une entreprise comprend la chaîne de valeur externe et interne (Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). En d'autres termes, elle reflète la manière dont l'entreprise s'organise afin de délivrer la proposition de valeur. Dans le cas du management de l'expérience, il s'agit, comme le rappellent Pine et Gilmore (1999), d'une véritable mise en scène des expériences. D'après les auteurs, il ne s'agit pas d'une simple métaphore, les entreprises devant prendre conscience que leur métier relève de l'activité théâtrale.

Dès lors, l'architecture de valeur, dans une perspective expérientielle, peut se définir autour de trois axes : concevoir son activité comme une pièce de théâtre, définir chaque tâche comme un rôle et enfin recruter des acteurs.

Concevoir son activité comme une pièce de théâtre nécessite de choisir :

- le décor, l'environnement

  Châteauform' a choisi des demeures ou châteaux dans des parcs en pleine nature à l'écart du bruit.
- le déroulement des actions (progression, durée)

Afin de pouvoir s'adapter aux rythmes des séminaires, Châteauform' a dû revoir son organisation logistique afin d'avoir une flexibilité totale dans les horaires des repas et des pauses.

- ce qui se joue sur scène et en coulisses

  Châteauform' a choisi de sortir tout ce qui est administratif de l'expérience qu'elle veut faire vivre aux participants. Tout doit être réglé avant l'arrivée au château. Il n'y a pas de check-out comme dans un hôtel.

Définir chaque tâche comme un rôle nécessite d'agir avec intention, de préparer un script, veiller au langage corporel.

Châteauform' définit avec précision la tâche de chacun dans une charte signée à l'embauche. Par exemple, dans tous les châteaux, il y a un potager, en partie entretenu par le chef afin de contribuer à l'atmosphère familiale et à donner une image de produits frais de bonne qualité. Le chef peut également organiser des ateliers-cuisine pour la préparation du dîner, par exemple, dans le cadre d'activités de team-building.

Les serveurs ne portent ni uniforme, ni cravate, car puisque le participant est « comme à la maison » et qu'il n'a sans doute pas de domestique, il n'y a pas de raison que les serveurs soient dans une tenue particulière.

Enfin, un ingrédient essentiel de cette architecture de valeur consiste à recruter des acteurs.

Chez Châteauform', un couple d'hôtes vous reçoit « comme à la maison ». Le recrutement de ce couple d'hôtes se fait sur les critères suivants : ils doivent être un « vrai » couple, présentant des qualités de convivialité, de flexibilité, d'écoute et être

de bonne compagnie : « Les qualités d'accueil sont les plus importantes car les clients doivent être heureux ». Le couple d'hôtes habite sur le site et doit avoir un chien (« un bon gros toutou »).

Comme en atteste cette illustration, placer la notion d'expérience au cœur de la stratégie de l'entreprise nécessite non seulement de concevoir une nouvelle proposition de valeur mais également de revisiter l'architecture de valeur afin de mettre en scène cette expérience.

3.2.2 Des enjeux relevant de l'apprentissage organisationnel

L'entreprise engagée dans le management de l'expérience client peut se retrouver dans une dynamique relevant de l'apprentissage organisationnel.

C'est le cas lorsqu'il existe un écart entre les objectifs fixés renvoyant à la théorie professée en matière d'expérience client (réponse à la question : quelle expérience souhaite-t-on faire vivre aux clients ?) et les réalisations renvoyant à la théorie d'usage de l'entreprise (induite par l'observation de l'expérience proposée) (Argyris et Schön, 1978, 1996). Il arrive aussi que l'entreprise souhaite changer sa théorie professée, en revisitant sa conception du management de l'expérience (en passant par exemple d'une conception restant centrée sur le produit à une approche véritablement centrée sur le vécu du client). Si l'entreprise s'est dotée de la capacité à identifier cet écart (nous reviendrons plus tard sur ce point en évoquant la gestion de l'expérience client et les outils de pilotage associés), sa capacité à revisiter sa théorie professée, voire à aligner sa théorie professée et sa théorie d'usage, relève d'une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1993 ; Argyris et Schön, 1996), s'inscrivant dans une logique d'exploration (Abernathy, 1978 ; March, 1991).

Elle peut en effet ne pas avoir intégré l'expérience dans sa proposition de valeur, ou ne pas « tenir ses promesses » en professant vouloir mettre l'expérience vécue par le client au cœur de sa stratégie et, dans les faits, se contenter d'adaptations à la marge, en n'agissant par exemple que sur l'atmosphère du lieu de vente (ce qui a été vu précédemment au sujet du marketing expérientiel).

Une autre forme d'apprentissage plus courante intervient quand l'entreprise est dans une recherche de conformité et d'amélioration incrémentale. Un apprentissage en simple boucle suffit car il ne s'agit pas de modifier les valeurs directrices mais uniquement d'adapter les stratégies d'action.

Sous un effet de mode, de nombreuses entreprises se sont lancées dans le management de l'expérience client en l'intégrant dans leur théorie professée. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, placer le client au cœur de sa stratégie est en effet perçu comme une source d'avantage concurrentiel.

Néanmoins, comme évoqué ci-dessus, ce management de l'expérience client ne se retrouve pas nécessairement dans leur théorie d'usage, la mise en œuvre se limitant par exemple à des adaptations purement marketing. Il arrive ainsi que l'entreprise nomme un « Customer Experience Officer ». Mais lorsque l'expérience ne fait pas réellement partie de la stratégie définie et mise en œuvre par l'entreprise, et que les dirigeants ne sont pas impliqués dans cette démarche, son périmètre d'action reste limité, devenant un outil supplémentaire de la palette marketing. C'est ce qui ressort de l'étude du cas d'Air France[5].

Le service marketing ou le service client déterminent quels sont les attentes ou les besoins non satisfaits des clients, spécifient et mettent en œuvre les attributs

[5] Données provenant d'observations sur le terrain et d'un entretien avec un responsable marketing.

complémentaires de l'offre, mesurent la satisfaction client et corrigent si nécessaire l'offre ou le processus de réalisations (dans le cadre s'apparentant à la gestion de la qualité). « Quand un décalage est perçu entre les résultats des actions entreprises et les objectifs fixés, la seule réponse possible pour certaines organisations consiste à envisager une nouvelle action sans pour autant questionner la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modifier les choix politiques et les valeurs directrices » (Moingeon et Ramanantsoa, 1995, p. 311). Il s'agit de faire mieux ce que l'on fait déjà. Comme évoqué ci-dessus, cette démarche s'apparente à un apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 1996).

« Pour qu'une entreprise devienne capable d'apprentissage en double boucle, il est nécessaire tout d'abord que les acteurs prennent conscience de l'écart existant entre leur stratégie professée et leur stratégie d'usage. » (Moingeon et Ramanantsoa, 1995, p. 311). Les entreprises prétendent mettre l'expérience client au cœur de leur stratégie et croient réellement le faire mais n'ont pas défini au niveau du comité de direction quelle est l'expérience qu'ils veulent faire vivre. L'expérience qu'ils font vivre à leur client (relevant de la théorie d'usage) est alors en décalage avec l'expérience voulue (théorie professée).

L'exemple suivant [6] met en lumière ce décalage :

« Le Club Med a été une des premières entreprises a décidé de faire de l'expérience voulue l'un des éléments clés de son modèle. Dans l'expérience, il y a plein d'éléments mais un élément très important de l'expérience est la qualité de l'interaction avec les GO. Le point de différenciation du Club Med avec un hôtel est que le client n'interagit pas avec un GO comme il interagit avec du personnel d'hôtel.

[6] Entretien réalisé le 9 décembre 2008 avec Henri de Bodinat, ancien directeur général du Club Méditerranée et auteur d'un ouvrage sur la gestion de la valeur de l'offre.

Ce sont des gens qui sont comme des copains, comme des amis, qui parlent avec toi, qui te présentent à d'autres gens, etc. C'était un des éléments fondamentaux de l'expérience Club Med (…) Ceux qui ont repris le Club Med l'ont considéré comme étant une entreprise qui a un produit. Ils n'ont pas fondamentalement compris cette notion d'expérience, que c'était un élément clé dans la réussite du Club Med. » (Extrait de l'entretien avec de Bodinat).

Ainsi, une stratégie basée sur le management de l'expérience client nécessite d'une part une implication au plus haut niveau de l'entreprise et d'autre part un alignement entre la théorie d'usage et la théorie professée (Argyris et Schön, 1978, 1996). La mise en œuvre du management de l'expérience client comme innovation stratégique relève d'une démarche d'apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris, 1993 ; Argyris et Schön, 1996).

3.2.3 De l'évolution de l'expérience à la gestion d'un portefeuille

La dynamique d'apprentissage s'applique également à la gestion de l'expérience dans le temps. Pine et Gilmore (1999) rappellent qu'il existe un risque d'obsolescence : « Pour qu'une expérience soit mémorable, il ne suffit pas de satisfaire totalement les clients. Il faut aussi les surprendre. Il est essentiel de « rafraîchir » constamment les expériences : ajouter ou changer des éléments qui conservent à l'offre son caractère nouveau, excitant. »

Lorsque le management de l'expérience client est mis en œuvre par une entreprise, celle-ci se doit à la fois de maintenir, d'entretenir, d'affiner l'expérience offerte en gardant le cœur de l'expérience unique tout en introduisant des éléments nouveaux qui vont permettre de surprendre le client.

Pour cela plusieurs axes sont possibles, s'inscrivant dans une démarche d'apprentissage en simple boucle (c'est-à-dire sans modifier les valeurs directrices qui sont au fondement de l'expérience).

Pour une expérience donnée, l'entreprise va faire évoluer certains attributs de l'offre tout en maintenant le cœur de l'expérience identique. Le groupe Beachcomber, deuxième chaîne hôtelière à l'île Maurice, fait ainsi évoluer ses infrastructures pour renouveler une partie de l'expérience. Il reste toutefois primordial que le client continue à percevoir une continuité et n'ait pas le sentiment d'une rupture. Dans le cas de Beachcomber, l'entreprise prend soin d'en avertir ses clients fidèles (envoi d'un courrier) pour qu'ils ne soient pas déroutés par les modifications apportées (source : entretien avec le directeur du groupe le 15 août 2007).

Châteauform' a choisi pour sa part de décliner « son expérience » sur plusieurs sites. Ainsi, l'expérience reste la même, mais l'environnement change, le thème change (chaque château est associé à un thème : cinéma, opéra, le vin, la nature, etc.), les personnes changent et ainsi l'effet de surprise est toujours renouvelé tout en conservant la promesse de base inchangée.

Ces choix s'apparentent à une stratégie de spécialisation avec amélioration incrémentale de la proposition de valeur (voir, concernant la gestion de la spécialisation, Strategor, 2009).

Certaines entreprises vont plus loin en déclinant l'expérience dans une logique de segmentation marketing (Kotler, 1991) afin de l'adapter aux attentes de différents clients. Ceci les conduit à gérer un véritable « portefeuille d'expériences ». Le management de l'expérience s'apparente alors à la gestion d'une « core

competence » (Hamel et Prahalad, 1990). L'entreprise cherche en effet à valoriser la ressource clé (Métais, 2004) que constitue ce noyau ou cœur d'expérience.

Le Club Med en constitue une illustration. Cette entreprise a décidé de définir le cœur de l'expérience qu'elle veut faire vivre à ses « gentils membres » (convivialité, gastronomie, abondance, avec des invariants comme l'implication de GO, les repas sous forme de buffets richement garnis, un grand choix d'animations et d'activités, etc.) et d'ajouter des attributs en fonction du segment de clientèle visé.

Les déclinaisons de cette expérience se font selon différentes thématiques qui correspondent chacune à une certaine catégorie de village :

- vivre l'exceptionnel, villages luxe
- découvrir, villages dans la culture locale
- se ressourcer, villages relaxation
- se dépenser, villages sport
- goûter à tout, villages famille

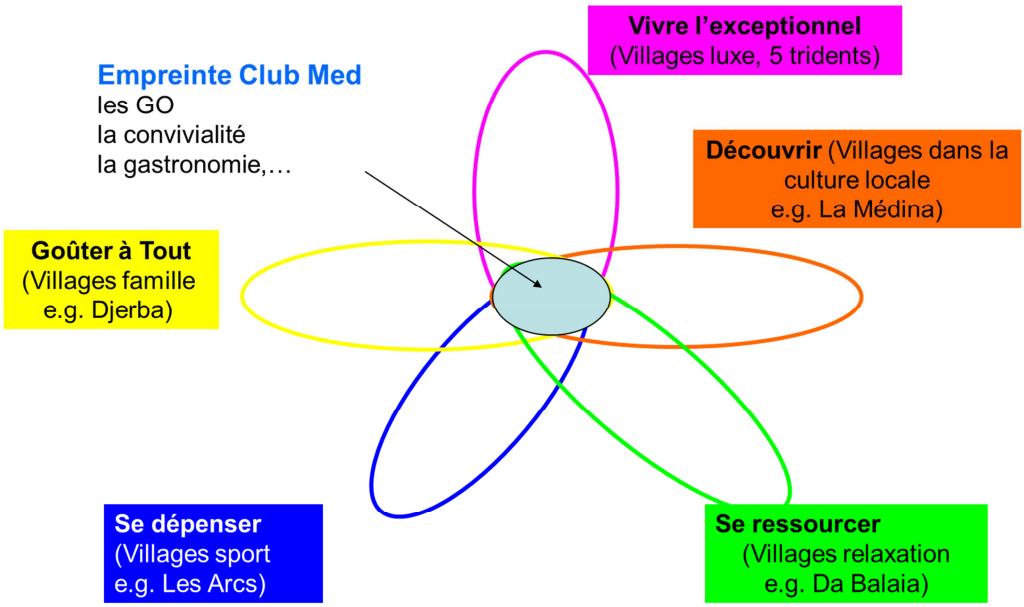


Figure 11 : La notion de portefeuille d'expériences appliquée au Club Med

L'entreprise peut ainsi décider de faire évoluer marginalement l'expérience afin de lutter contre l'obsolescence, voir aller jusqu'à proposer un portefeuille d'expériences.

Pour « rafraîchir » constamment les expériences (au sens de Pine et Gilmore, 1999), certaines entreprises développent un portefeuille d'expériences en offrant un cœur d'expérience constant, et en déclinant certains attributs pour s'adapter à différents segments de clientèle.

3.2.4 Au-delà de la segmentation classique

La segmentation vise classiquement à s'assurer de l'adéquation de l'offre aux attentes des clients (Kotler, 1991 ; Tynan et Drayton, 1987). Cette logique se retrouve en matière de management de l'expérience mais nécessite d'être revisitée.

La segmentation adaptée au management de l'expérience peut permettre de :

- viser un plus large éventail de clients en proposant un portefeuille d'expériences,
- faire correspondre une expérience à une catégorie de personnes (adapter des composantes de « l'expérience générique » afin de tenir compte des attentes particulières d'une clientèle),
- renoncer à servir certains segments de clientèle qui ne valoriseraient pas l'expérience proposée,
- élargir l'approche à différentes parties prenantes (non seulement les clients mais aussi les salariés, les fournisseurs, etc.).

Définir une expérience « enrichie » (cœur de l'expérience enrichie d'attributs spécifiques) par segment de clients permet de toucher une plus large clientèle. Le

groupe Beachcomber a ainsi dédié un site à chaque catégorie de clientèle, disposant d'un véritable portefeuille d'expériences : le Victoria pour des vacances en famille, le Paradis pour la recherche du bien-être, le Dinarobin pour des couples en quête de romantisme, etc.

Néanmoins, il est important de « ne pas y perdre son âme ». Ainsi, Châteauform' a décliné son offre pour un segment de clientèle privée (et non plus entreprises), et ils ont conçu « Les maisons de Katy et Jacques ». De l'aveu de Jacques Horovitz lui-même, ces maisons n'ont pas rencontrées un franc succès. Pour qu'il y ait une parfaite adéquation entre l'expérience voulue par une entreprise et les attentes de ses clients, celle-ci doit sélectionner dans les attributs de l'expérience qu'elle va mettre en œuvre ceux qui correspondent à chaque segment de client. Par exemple, lorsque Les Fontaines[7], centre de séminaires dédié aux entreprises, reçoit une entreprise du BTP, les dirigeants savent que les ingrédients de l'expérience seront différents (nourriture plus roborative, davantage de temps libre pour les rencontres et les échanges, team-building plus physique,…). Le panel d'attributs qui constitue l'expérience voulue par l'entreprise reste le même (« expérience générique »), c'est le « paramétrage » et la combinatoire de ces attributs qui peuvent être adaptés.

Par ailleurs, l'expérience définie peut ne pas correspondre à certains clients potentiels, n'appartenant pas aux segments visés. Vouloir néanmoins les servir peut conduire à des déconvenues et à la création de clients insatisfaits. Il faut savoir identifier ces segments de clientèle pour les réorienter vers d'autres offres, éventuellement concurrentes. C'est le cas des Fontaines et des clients du monde du

[7] Dans l'ensemble de la thèse, lorsque nous écrirons Les Fontaines, il s'agira de designer le site Les Fontaines. Nous attirons l'attention sur la particularité de l'accord sylleptique de ce nom pluriel qui est au singulier (le non-accord n'est pas signe de faute syntaxique). L'accord sera fait au singulier masculin.

Luxe. L'environnement volontairement orienté campus d'université (e.g. chambres fonctionnelles, conçues dans une logique minimaliste) ne correspond pas aux attentes d'une clientèle habituée aux grands hôtels.

Enfin, le management de l'expérience ne se limite pas aux clients mais peut s'appliquer à la gestion des différentes parties prenantes. Il s'agit alors de gérer l'expérience que l'entreprise souhaite faire vivre à ses salariés, à ses fournisseurs, à ses actionnaires, etc. C'est par exemple le cas de Villa Beausoleil qui a construit son expérience avec le souci de différencier et de prendre en compte le pensionnaire (la personne âgée), sa famille, son médecin, etc.

Une démarche de segmentation adaptée au management de l'expérience permet de proposer un véritable portefeuille d'expériences, d'adapter des composantes de « l'expérience générique » afin de tenir compte des attentes particulières d'une clientèle, de renoncer à servir certains segments de clientèle et d'élargir l'approche aux différentes parties prenantes.

3.2.5 Conclusion de la partie 3.2

Dans cette partie portant sur les implications managériales, nous avons souligné que les entreprises souhaitant implémenter un véritable management de l'expérience client étaient amenées à revisiter leur business model. Elles introduisent des changements radicaux tant au niveau de leur proposition de valeur que de leur architecture de valeur. Pour se faire, elles doivent engager un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris, 1993 ; Argyris et Schön, 1996).

Enfin, nous avons mis en évidence la nécessité de repenser la démarche de segmentation permettant à l'entreprise de gérer un véritable portefeuille d'expériences.

Nous allons dans la suite de ce chapitre proposer un nouveau modèle intégrateur.

3.3 Proposition d'un nouveau modèle intégrateur

Cette thèse a comme ambition de contribuer à la recherche académique dans le domaine du management de l'expérience tout en proposant des connaissances actionnables (au sens de Argyris, 1996). S'inscrivant dans cette perspective, le modèle intégrateur proposé se différencie des approches existantes, principalement d'inspiration managériales et centrées sur des préoccupations marketing. Verhoef et al. (2009) soulignent ce besoin : « The scarcity of systematic scholarly research on the customer experience construct and customer experience management calls for a theory-based conceptual framework that can serve as a stimulus and foundation for such research. » (p. 33). Ce modèle de management de l'expérience est à la fois intégrateur et systémique dans la mesure où il souligne les relations et interactions entre différents domaines d'action : la stratégie, le marketing/commercial, et le pilotage opérationnel de l'entreprise. Au-delà de ses vertus descriptives en tant que grille de lecture, il peut être utilisé dans une logique dynamique et actionnable (Argyris, 1996) de mise en cohérence de ses différentes facettes.

Celles-ci sont au nombre de quatre : deux sont liées à l'entreprise (expérience voulue, expérience proposée), deux relèvent des clients (expérience attendue, expérience vécue). Il est à noter que la notion de client intègre à la fois les logiques Business to Business (BtoB) et Business to Consumer (BtoC).

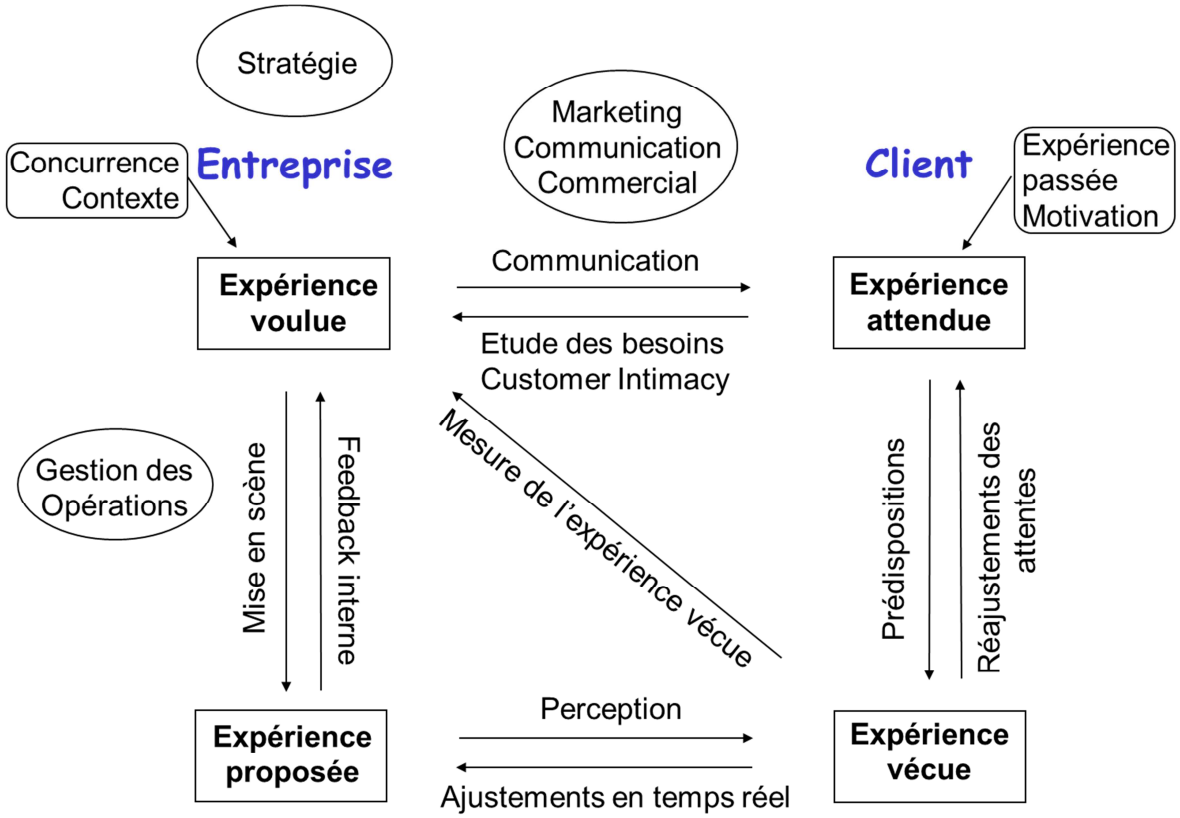


Figure 12 : Modèle du management de l'expérience client [8]

3.3.1 Présentation des 4 facettes

3.3.1.1 Expérience voulue

L'expérience voulue correspond à la définition par l'entreprise de l'expérience qu'elle souhaite faire vivre à ses clients. Constitutive de sa théorie professée (Argyris et Schön, 1978, 1996), elle relève de sa stratégie de différenciation (Porter, 1985), voire d'une approche plus radicale d'innovation stratégique (Hamel, 1998 ; Markides, 1999 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). Elle prend en compte des éléments provenant du marché, de la concurrence ainsi que de ses ressources et compétences (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Métais, 2004).

[8] Nous avons déjà présenté une première ébauche de ce modèle en 2010 dans le chapitre « Le management de l'expérience, nouvel enjeu pour l'entreprise » que nous avons co-écrit avec Bertrand Moingeon dans l'ouvrage *Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer*, publié par J.M. Le Roux et B. Ramanantsoa.

Plus fondamentalement, l'expérience voulue renvoie à la conception du métier, voire à la vision de l'entreprise. Elle pose la question identitaire : qui veut être l'entreprise ? La réponse apportée relève de l'identité professée par les dirigeants (Soenen et Moingeon, 2002).

L'expérience voulue, bien que s'appuyant sur les attentes des clients, est définie par l'entreprise qui choisit les attentes qu'elle veut satisfaire.

La formulation de l'expérience voulue s'apparente à la logique présentée par De Bodinat concernant la stratégie de valeur. Elle requiert en effet une forme d'empathie, voire d'intimité avec le client, permettant de définir la largeur de l'expérience et la valeur relative de ses attributs : « L'entreprise pratiquant avec succès une stratégie de valeur a le don d'empathie. Elle se met à la place du client pour identifier ses besoins et mesurer leur importance relative sans en oublier aucun. Elle comprend intimement les raisons pour lesquelles et les conditions dans lesquelles le client utilise son produit ou son service. Elle maîtrise l'expérience client. » (De Bodinat, 2007, p. 56).

La largeur de l'expérience désigne l'ensemble des attributs et des éléments qui la constituent. Dans cette perspective, tout ce qui est important pour le client doit faire partie de l'expérience (e.g. dans le cas du Club Med, le transport fait partie intégrante de l'expérience au même titre que le séjour au village). Michael Dell disait : « Je ne vends pas des ordinateurs mais une expérience utilisateur. » Il considérait que le service, les hotlines faisaient partie de son offre. L'interaction entre le client et Dell était aussi importante que la qualité des PC vendus.

Les arbitrages que réalise l'entreprise entre les différents éléments de l'expérience doivent refléter la valeur relative de ceux-ci par rapport au segment de clientèle visé.

Châteauform' a ainsi décidé de ne mettre que des douches dans les chambres (et non pas des baignoires comme le font les hôtels de standing) et de fournir des serviettes de toilette épaisses (analogues à celles mises à disposition dans les palaces). Ce choix relève d'une compréhension fine de ce qui est valorisé par le client suivant un séminaire (il n'a que peu de temps personnel disponible).

Il arrive que l'entreprise souhaite associer le client à la réalisation de sa propre expérience vécue. Le choix d'avoir un client co-producteur devient un attribut à part entière de l'expérience voulue.

La définition de l'expérience voulue peut dépasser la compréhension des attentes clients et constituer une forme de pari, relevant de la vision stratégique et de l'identité professée de l'entreprise. Il s'agit alors de surprendre le client, de lui proposer une expérience à laquelle il n'avait pas nécessairement pensé.

3.3.1.2 Expérience proposée

L'expérience proposée est une traduction opérationnelle de l'expérience voulue, basée sur la définition de stimuli (Gentile et al., 2007 ; LaSalle et Britton, 2002 ; Shaw et Ivens, 2002 ; Schmitt, 1999a) devant contribuer à façonner les perceptions des clients, voire les amener à mobiliser des connaissances et éprouver des émotions, ces différents éléments donnant lieu à une expérience vécue.

Cette déclinaison en termes très concrets aboutit à l'expérience qui est proposée réellement aux clients. Il s'agit d'organiser l'entreprise pour mettre en scène les expériences (Pine et Gilmore, 1999). Il est à noter que, dans le champ de la stratégie, l'accent est davantage mis dans les recherches académiques sur

l'élaboration d'une stratégie que sur les modalités concrètes de sa mise en œuvre (voir notamment Porter, 1985). Cette facette est originale dans la mesure où elle met l'accent sur le déploiement opérationnel et son importance dans la réussite d'une stratégie de différenciation ou d'une innovation stratégique.

Cette démarche peut constituer un véritable projet d'entreprise car toutes les équipes sont impliquées dans la mise en œuvre (la mise en scène) de l'expérience proposée.

La gestion des ressources humaines revêt un aspect très important dans cette phase. C'est ainsi que Villa Beausoleil précise dans ses offres de recrutement qu'elle recherche des « animateurs de loisirs » ayant une formation d'infirmiers et non des infirmiers !

Le choix d'un langage spécifique, au-delà d'une stratégie de communication, peut être considéré comme une production symbolique, révélatrice d'une culture d'entreprise (Schein, 1985).

Chez Châteauform', le rôle de la « nounou » – et si c'est un garçon de « nounours » ! – est d'accompagner les organisateurs des séminaires d'entreprise sur toute la durée entre le moment où ils ont acheté la prestation et le moment où ils arrivent sur le site sélectionné : il s'agit de définir la liste des participants, la logistique, les besoins spécifiques sur site… « Si nous avions appelé nos « nounous », responsables logistique, nous aurions été sur un mode uniquement « transactionnel ». En choisissant le mot « nounou », nous indiquons au contraire à nos équipes et à nos clients que nos équipes peuvent s'occuper de tout dans la préparation réussie d'un séminaire et ce, jusqu'à contribuer à déstresser l'organisatrice qui a leur numéro de téléphone personnel. »

Le facteur humain se retrouve au cœur de l'opérationnalisation de l'expérience. Au Club Med, « Faire en sorte dans les 70 villages, qu'il pleuve qu'il vente, que les 4000 GO [Gentils Organisateurs] aient une qualité d'interaction avec les 1,5 millions de GM [Gentils Membres] qui soit exceptionnelle est un véritable challenge. Ce qui fait pardonner le fait qu'il y ait des cafards dans la chambre, c'est la qualité de l'interaction. Au temps de Gilbert et Serge Trigano, ce challenge était accompli parce que dans les critères de recrutement, c'était un élément important et il y avait des formations et un suivi des GO. »

Cette facette du management de l'expérience est critique dans la qualité de l'expérience vécue par le client. Les exemples de « non pilotage » de cette opérationnalisation sont nombreux, nous n'en citerons que quelques-uns :

Dujarier (2008) rapporte une expérience personnelle : « J'ai voulu acheter un abonnement internet. Je suis allée dans une agence où j'ai fait la queue une demi-heure. Je suis repartie avec mon kit d'installation. J'ai mis trois jours à essayer de le faire marcher. J'ai appelé la hotline qui coûte les yeux de la tête, tout ça pour tomber sur une boîte vocale qui n'a pas pu m'aider à résoudre mon problème. J'ai finalement réussi à parler à un opérateur, qui m'a fait des réponses standardisées inutiles. J'ai cru que j'allais l'insulter. »

Autre anecdote issue d'une discussion avec un proche : « J'ai pris l'avion pour Boston où je devais me rendre pour faire cours. Après une demi-heure de vol, nous avons commencé à sentir une forte odeur de brûlé. Le commandant de bord nous a indiqué que nous ne devions pas nous inquiéter mais qu'il était préférable de faire demi-tour. Le personnel de bord était très calme et tout s'est déroulé dans un climat serein. De retour à Roissy, nous avons été accueillis par les camions de pompiers

dans le coin le plus reculé de l'aéroport. Nous avons débarqué dans le calme. Là les choses se sont compliquées. Nous avons dû repasser l'immigration alors que nous l'avions passé dans l'autre sens une heure plutôt. Il n'y avait qu'un seul douanier pour contrôler les papiers de tous les passagers… Après plus d'une heure d'attente à la douane, nous voilà de retour dans le hall de l'aéroport. Le personnel d'Air France n'a aucune information à nous communiquer si ce n'est que l'avion a eu un problème technique, ce que nous avions tous constaté. Nous sommes invités à refaire la queue au guichet d'enregistrement. Nous restons ainsi près de deux heures immobiles, pour découvrir qu'en fait l'avion n'allait pas repartir et que le vol était annulé. Air France n'a offert ni boisson ni restauration, ni aucune compensation, se contentant d'indiquer que le problème n'était pas de leur faute ! ».

Dans le cas présent, Air France a de toute évidence des procédures de sécurité parfaitement rodées. Mais l'expérience voulue en matière de confort de voyage et de prise en charge des passagers ne s'est pas retrouvée dans les faits. Cet exemple met en évidence combien l'expérience est façonnée par les différentes facettes du processus global : qu'une seule fasse défaut et c'est toute l'expérience qui est impactée.

Dernier exemple : chute de neiges à Paris le lundi 5 janvier 2009. 1600 passagers d'Air France restent bloqués à Roissy suite à l'annulation de 120 des 400 vols du jour. Aux comptoirs Air France, les hôtesses ne répondent pas aux voyageurs et vont se cacher derrière les cloisons à l'arrière des comptoirs pour ne pas être vues par les usagers. Les vidéos de ces scènes tournent en boucle sur Youtube. Pine et Gilmore (1998) nous rappellent que s'assurer de l'intégrité de l'expérience client nécessite d'éliminer tous les indices négatifs. « Experience stagers must eliminate anything that diminishes, contradicts, or distracts from the theme. » (p. 103).

Ainsi, que l'entreprise l'ait formalisée ou non, elle propose toujours une expérience à ses clients. En agissant de façon délibérée sur la mise en scène de l'expérience proposée, par la définition d'un ensemble de stimuli et la contribution à la construction de sens pour le client (cf. mécanisme de *sensegiving* décrit par Gioia et Chittipeddi, 1991), l'entreprise peut espérer agir sur l'expérience vécue.

3.3.1.3 Expérience attendue

L'expérience attendue correspond à une anticipation de l'expérience par le client.

En amont du contact physique (présentiel) avec l'organisation, le client commence à vivre une expérience au travers des actions marketing et communication, voire commerciales (sur différents supports y compris sur le site internet). Kwortnik et Ross (2007) ajoutent que le client vit une expérience par procuration au travers des récits des autres clients. C'est ce qu'illustrent les exemples de sociétés comme Châteauform', Villa Beausoleil ou Les Fontaines, pour lesquelles le bouche-à-oreille joue un rôle central dans la prescription de l'expérience. « La stratégie de l'expérience, en optimisant le bouche-à-oreille, contribue encore à réduire le coût d'acquisition de nouveaux clients. » (De Bodinat, 2007, p. 64).

Les actions marketing et communication contribuent à façonner l'expérience attendue par les clients. Dans ce contexte, l'existence de « fausses promesses » ou de « sur-promesses » peuvent avoir un effet déceptif sur le client et être générateur d'un décalage entre expérience attendue et expérience vécue.

Enfin, il est à noter que les expériences passées contribuent également à modeler l'expérience attendue (Verhoef et al., 2009). Le souvenir de l'expérience vécue est la

résultante d'un processus de « *sensemaking* » permettant à l'acteur de rendre intelligible une expérience donnée (Weick, 1979, 2005).

L'expérience attendue se construit à partir des actions marketing et communication, des récits des autres clients et de la mémorisation des expériences passées.

3.3.1.4 Expérience vécue

L'expérience vécue se définit comme étant la résultante de l'ensemble des perceptions et émotions ressenties ainsi que des connaissances mobilisées par une personne dans une situation donnée.

Burch (2002) souligne les fondements philosophiques d'une approche phénoménologique de l'expérience vécue, se référant à Hegel, Heidegger et Husserl.

Dans le champ du management, les travaux sur la construction de sens (e.g. Weick, 1979, 2005) et ceux portant sur la réflexivité (Schön, 1983) permettent d'apporter un éclairage sur les mécanismes par lesquels le client donne sens à l'expérience qu'il vit.

Plus spécifiquement, de nombreuses publications s'intéressant au comportement du consommateur ont souligné la pertinence d'une perspective phénoménologique (Merleau-Ponty, 1945) afin de rendre compte de la manière dont le client interprète et construit sa propre réalité (Goulding, 1999 ; Schembri et Sandberg, 2002 ; Thompson et al., 1989).

Cette expérience vécue va être mémorisée par le client, ce qui correspond là encore à une démarche individuelle de *sensemaking* (Weick, 1979). En fonction de

l’expérience mémorisée, le client va être un détracteur, adopter une position neutre, ou se comporter en prescripteur (Reichheld, 2006).

3.3.2 Une perspective managériale

Au-delà de son caractère descriptif, ce modèle a un pouvoir prescriptif. L’ambition est d’en tirer des connaissances actionnables (Argyris, 1996).

Il convient tout d’abord de définir quelle est l’expérience voulue par l’entreprise. Ceci relève clairement de son pilotage stratégique. La formalisation de cette expérience doit être réalisée par l’équipe dirigeante.

Il est également nécessaire, au travers d’actions de marketing et communication adaptées, de contribuer à façonner l’expérience attendue par les clients.

Les équipes concernées doivent ainsi aligner leurs actions avec la stratégie retenue en évitant toute « sur-promesse ». Il incombe également au marketing de fournir des informations permettant de mieux connaître l’évolution de l’expérience attendue.

Une étape critique, et souvent sous-estimée, concerne l’opérationnalisation de l’expérience voulue. Cette déclinaison en termes très concrets va aboutir à l’expérience qui sera proposée réellement aux clients. L’expérience voulue constitue pour les équipes opérationnelles un cadre de référence. Leur rôle consiste à trouver les manières les plus pertinentes de traduire ce qui relève d’une vision stratégique en une série d’actions concrètes.

L’expérience vécue ne peut être gérée en tant que telle, car elle est déterminée par la réaction du client (via un mécanisme de *sensemaking* (Weick, 1979)) aux stimuli provenant de l’expérience proposée. Dans une perspective dynamique, il est

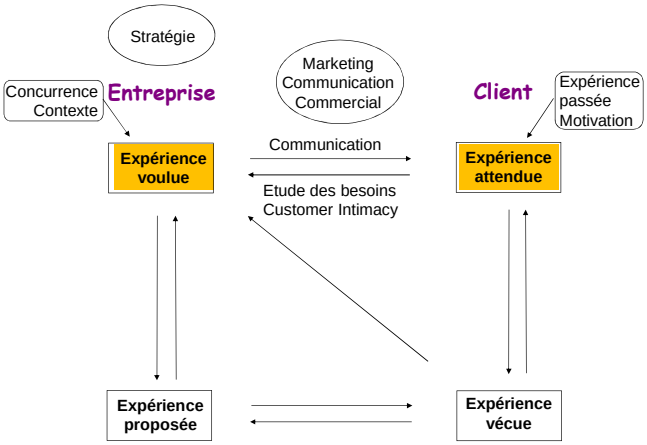
indispensable de chercher à connaître l'expérience telle qu'elle est vécue afin de pouvoir adopter des mesures correctives, voire repenser l'expérience voulue comme évoqué ci-après. Ceci relève de mécanismes d'apprentissage en simple (mesures correctives) et en double (repenser l'expérience) boucle (Argyris et Schön, 1978).

Le modèle doit être appréhendé comme un tout et une attention toute particulière doit être portée aux éventuels écarts constatés. Ceci nécessite la mise en place et le suivi d'indicateurs.

3.3.3 Une approche dynamique : mise en place d'indicateurs et gestion des écarts

Entre chaque facette du modèle, il peut exister des écarts pouvant faire l'objet d'une mesure. C'est la gestion de ces écarts qui rend le modèle dynamique et permet à l'entreprise de développer et piloter une stratégie de différenciation ou d'innovation basée sur l'expérience client.

3.3.3.1 Ecart entre l'expérience voulue et l'expérience attendue



L'expérience attendue par le client ne doit pas être trop éloignée de l'expérience voulue par l'entreprise.

Deux éléments peuvent contribuer à cet écart : une communication mal adaptée ou une connaissance insuffisante des clients et de leurs attentes.

La communication doit être juste, sans sur-promesse qui aurait un impact négatif et risquerait de décevoir le client lors de l'expérience vécue. Certaines organisations préfèrent ne pas communiquer directement, laissant le soin de le faire à leurs clients les plus satisfaits. Châteauform' ou Les Fontaines ne font ainsi aucune publicité, se basant uniquement sur le bouche-à-oreille de leurs clients convertis en prescripteurs.

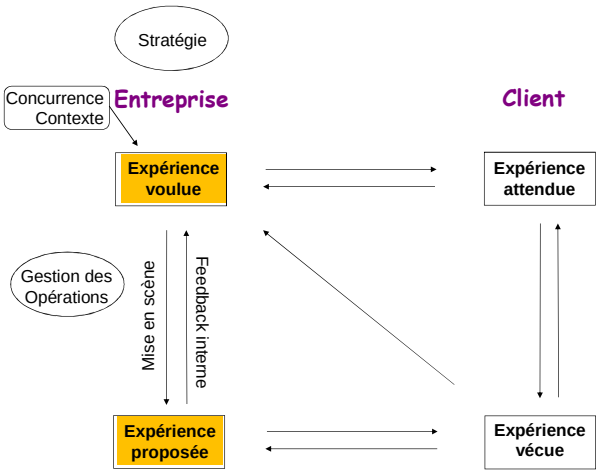
Une connaissance intime de ses clients (*Customer intimacy*) (Treacy et Wiersema, 1993) passe par une connaissance de leurs besoins y compris les plus secrets, leurs attentes les plus intimes, leurs sentiments les mieux cachés. Les clients ont des valeurs ou des besoins inconscients qu'ils ne peuvent expliciter facilement. « Il faut descendre dans leur inconscient pour les découvrir. » (De Bodinat, 2008, p. 99). Une présentation de différentes méthodes d'enquête adaptées au management de l'expérience est réalisée dans la suite de cette thèse.

Il est également important de comprendre l'environnement du client et son évolution économique, technologique, etc. A titre d'illustration, le développement durable, les réseaux sociaux sont des tendances nouvelles que Les Fontaines a identifiées et systématiquement intégrées dans l'expérience qu'il souhaite faire vivre.

Néanmoins, l'entreprise n'est pas contrainte de répondre à toutes les attentes de tous les clients. La connaissance du marché lui permettra de savoir quels attributs elle souhaite mettre en œuvre et faire ainsi un choix informé.

La mesure de cet écart entre expérience voulue et expérience attendue doit permettre à l'entreprise d'affiner sa stratégie de marketing et de communication.

3.3.3.2 Ecart entre l'expérience voulue et l'expérience proposée



Ces deux facettes relèvent de l'entreprise. Cet écart permet d'apprécier la conformité de l'expérience proposée par rapport à l'expérience voulue. La mise en scène de l'expérience voulue par la direction est-elle conforme à l'expérience proposée ou délivrée par les équipes ?

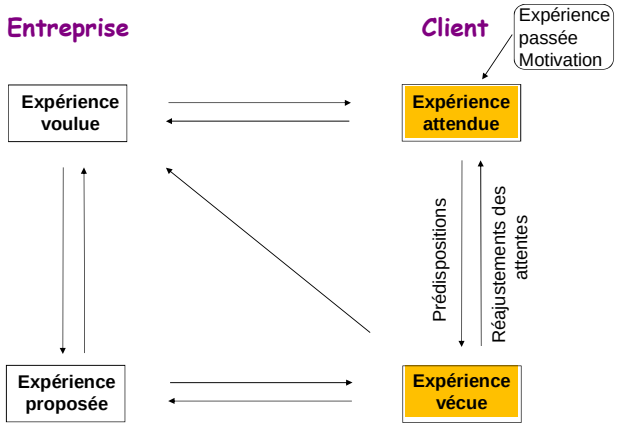
La mesure de cet écart entre expérience voulue et expérience proposée s'inscrit dans la démarche qualité de l'entreprise. Réduire l'écart permet d'améliorer les process de production de l'expérience. A partir de cette mesure, l'entreprise analyse et améliore les procédures existantes, les processus de production de l'expérience et l'articulation de ceux-ci.

Cette partie relève du management opérationnel, de la définition des processus et de la mobilisation des personnes.

Par ailleurs, la mesure de cet écart doit permettre un ajustement des difficultés rencontrées par les équipes opérationnelles lors de la mise en scène de l'expérience voulue. Les feedback internes peuvent conduire à revoir des ingrédients de l'expérience voulue. Mais il convient d'être prudent en évitant de remettre en

question ce qui est au fondement de l'expérience voulue lorsque des difficultés d'opérationnalisation apparaissent.

3.3.3.3 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience attendue

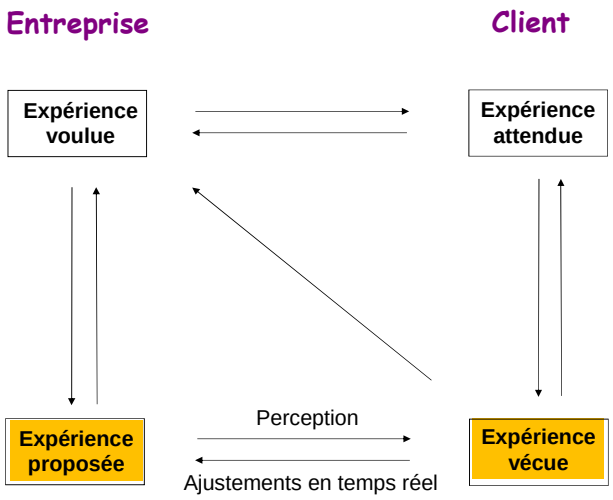


Ces deux facettes concernent le client. La mesure de cet écart est un outil précieux pour l'entreprise. Si l'écart est négatif, cela peut venir d'une sur-promesse ou bien d'un décalage entre la perception des attributs de l'expérience et les attentes. Celles-ci proviennent des prédispositions des clients qui sont façonnées par la communication, les expériences passées, le bouche-à-oreille, etc. Comme le précisent LaSalle et Britton (2002) « Une expérience n'a lieu qu'avec la participation du client. (…) Sans lui, rien ne peut arriver. Or, chaque consommateur apporte avec lui ses propres valeurs, croyances, préférences, parfois aussi la résurgence d'expériences précédentes ».

Néanmoins, le client peut être amené à réajuster ses attentes si l'expérience vécue ne correspond pas à l'expérience attendue. En effet, il attendait peut-être certains attributs qu'il n'a pas trouvés mais a été positivement surpris par la présence de certains autres.

La mesure de l'écart entre expérience attendue et expérience vécue doit permettre à l'entreprise d'affiner le choix des attentes des clients qu'elle souhaite satisfaire, voire apprécier comment le client réagit à des effets de surprise lorsqu'un tel décalage est recherché.

3.3.3.4 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience proposée



La mesure de l'expérience vécue doit conduire à estimer la perception que le client a de l'expérience proposée.

Selon Carbone (2004), la perception, au sens large, qu'un client se forge d'une expérience résulte de l'impact combiné de multiples indices : des indices matériels, sensoriels et humains. Par indice matériels, il désigne les détails physiques du produit, ou des différents aspects de l'environnement ou du processus, qui contribuent à satisfaire, décevoir ou dépasser les attentes du client. Les indices sensoriels sont la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat qui contribuent fortement, même si souvent inconsciemment, à modeler la perception d'un client. Enfin, les indices humains désignent les interactions avec les salariés de l'entreprise, et

l'attitude de ceux que le client voit sans nécessairement avoir de contacts avec eux, qui influencent fortement son impression générale de l'expérience.

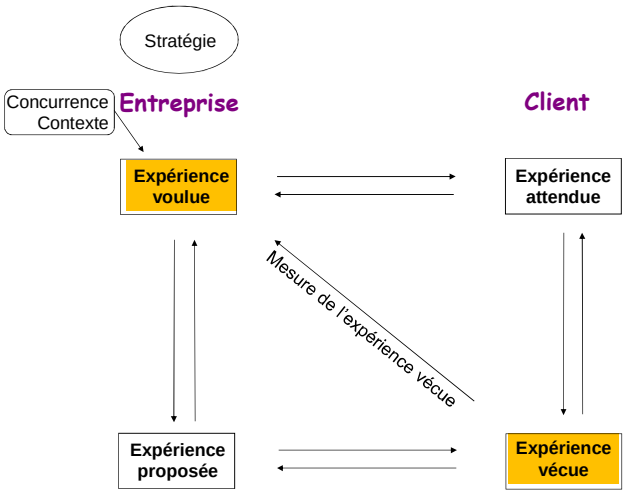
Il est intéressant de noter que ces critères ne s'additionnent pas mais se "multiplient". En d'autres termes, si l'expérience est mauvaise sur l'un des critères, la perception de l'ensemble de l'expérience en sera fortement pénalisée.

L'identification d'un écart entre l'expérience proposée et l'expérience vécue peut permettre à l'entreprise de réaliser des ajustements en temps réel.

Comme le fait par exemple le Club Med : « Des GO vont demander en continu aux GM si ça va ou non dans l'objectif de détecter au fur et à mesure des points qui ne vont pas et s'il y en a de les résoudre tout de suite et non pas à la fin de la semaine de vacances pour ne pas générer d'insatisfaction. » (Entretien avec Sylvie Llosa, enseignante-chercheur spécialisée dans le Management par la satisfaction du client, voir annexe 7).

Cet écart sera réduit par une gestion active de la communication interpersonnelle à tous les points de contact entre les équipes opérationnelles et les clients. Il revient aux personnes du terrain de gérer en temps réel les aléas, les exceptions, et éventuellement les conflits avec le client. L'expérience vécue dépend alors de l'efficacité des mesures prises pour gérer ces situations et satisfaire le client. Il est important que les équipes opérationnelles adoptent une communication mettant en valeur les améliorations apportées à l'expérience proposée.

3.3.3.5 Ecart entre l'expérience vécue et l'expérience voulue



Cet écart traditionnellement mesuré au travers d'enquêtes de satisfaction permet d'affiner la stratégie de l'entreprise.

Pour en faire un véritable outil de pilotage stratégique pour l'entreprise, il est nécessaire de mesurer l'expérience vécue par le client au-delà d'une simple mesure de satisfaction, en s'intéressant aux différents attributs de l'expérience voulue.

Comme le précisent Stuart et al. (2006) « Survey measures still tend to focus on what we do to the customer – whether they like our product, our service or our advertisements – and not on the wider customer experience (…) It has been widely argued that the new consumer is active, knowledgeable, demanding, channel-hopping and, above all, experience-seeking. Yet market research often continues to survey consumers as if they were purely passive recipients of the messages, products and services we provide. »

Une quête ultime est d'intégrer la mesure dans l'expérience vécue.

Le dirigeant des Fontaines précise qu'il faut chercher à vérifier non pas que l'entreprise a atteint ses objectifs (alignement de l'expérience voulue et de l'expérience proposée) mais que le client a atteint ses objectifs au travers de l'expérience que l'entreprise lui a fait vivre (alignement de l'expérience vécue et de l'expérience voulue).

3.3.3.6 *Réduire les écarts*

Mesurer les écarts doit permettre à l'entreprise, dans une logique d'apprentissage organisationnel, de les réduire et ainsi de manager de façon dynamique l'expérience client.

Pour chaque écart, l'objectif de cette section est de présenter les principales mesures dont dispose l'équipe dirigeante, sans toutefois vouloir en réaliser une présentation exhaustive.

a) Mesure de l'écart entre l'expérience voulue et l'expérience attendue

Les mesures de cet écart relèvent du marketing et de la communication.

Les méthodes de mesure[9] regroupent l'analyse des attentes (dont les études de marché), les benchmark de la concurrence, les tests produits, la réalisation d'enquêtes sur l'impact des actions de communication, etc. Il existe également des approches plus sophistiquées permettant de détecter les ressorts profonds d'un individu, pouvant être basées par exemple sur l'observation du comportement du client, voire sur une technique de dialogue permettant en temps réel d'aider la personne interrogée à prendre conscience de ses propres motivations. L'auteur a

[9] Pour une présentation détaillée, voir Evrard et al. (1993) et Lendrevie et al. (2009)

contribué à développer cette approche dite d'analyse auto-assistée (ou *Assisted Self-Analysis*)[10]. Une présentation en est faite en annexe 2.

b) Mesure de l'écart entre l'expérience voulue et l'expérience proposée

Afin de s'assurer que la mise en scène traduit bien l'expérience voulue, l'entreprise peut prendre appui sur des observations provenant du terrain, qu'il s'agisse de remontées des équipes opérationnelles (e.g. « fiches progrès » dans le cadre d'une démarche ISO 9001) ou de données collectées par un « client mystère ». Cette dernière technique consiste à demander à une personne (salariée ou consultant extérieur) de se faire passer pour un client et fournir des informations sur les attributs de l'expérience proposée et sur son vécu en tant que client.

L'entreprise peut utiliser également des indicateurs « qualité » liés aux suivis des processus (e.g. dans le cadre d'audits qualités internes, réalisés par des salariés) pour s'assurer que le résultat de la mise en scène de l'expérience voulue est conforme à celle-ci.

L'enjeu est d'identifier de possibles écarts entre théorie professée en matière d'expérience (l'expérience voulue et la manière dont les équipes ont prévu de l'opérationnaliser) et théorie d'usage (l'expérience réellement proposée). Il s'agit d'une logique de recherche de conformité relevant d'un apprentissage en simple boucle (Argyris, 1996).

c) Mesure de l'écart entre l'expérience vécue et l'expérience attendue

La détermination de cet écart fait appel d'une part aux enquêtes sur les attentes des clients (voir plus haut) et d'autre part aux enquêtes de satisfaction des clients dont

[10] Cette méthode a été notamment reprise dans l'ouvrage de De Bodinat (2007), page 103.

les questions sont axées sur l'adéquation entre expérience attendue et expérience vécue.

d) Mesure de l'écart entre l'expérience vécue et l'expérience proposée

Les enquêtes de perception permettent de savoir comment le client perçoit l'expérience proposée par l'entreprise.

Que voit-il de l'offre ? En connaît-il tous les aspects ? Quelles sont les distorsions entre sa perception et les intentions sous-jacentes à l'expérience proposée ? Elles permettent de mettre en évidence les aspects de l'expérience que l'entreprise aurait intérêt à rendre plus tangibles, plus visibles par le client, voire d'apporter en temps réel des modifications au niveau de l'expérience proposée.

e) Mesure de l'écart entre l'expérience vécue et l'expérience voulue

Cet écart est mesuré au travers d'une enquête de satisfaction client dont les questions sont axées sur l'expérience vécue. Il s'agit de vérifier si le client retrouve dans son vécu les éléments structurants de l'expérience telle que définie par l'entreprise.

Toutefois, comme nous le verrons en détail dans la deuxième partie intitulée « Mesure de l'expérience vécue : un enjeu de recherche », les méthodes de mesure proposées dans la littérature ne s'avèrent pas adaptées et ne permettent pas un véritable pilotage stratégique de l'expérience. En effet, elles se limitent au suivi de critères opérationnels et génériques sans mesurer réellement la manière dont la promesse (expérience voulue) est ou non tenue. L'ambition dans cette thèse est

d’apporter une contribution à la fois théorique et opérationnelle concernant la mesure de l’expérience vécue.

3.3.4 Conclusion de la partie 3.3

Dans cette partie, nous avons proposé un modèle intégrateur, favorisant une approche systémique et opérationnelle du management de l’expérience client, quel que soit le type d’entreprise. Il distingue quatre facettes concernant l’entreprise (expérience voulue et expérience proposée) et le client (expérience attendue et expérience vécue). Ce modèle peut être utilisé dans une logique dynamique et actionnable (Argyris, 1996) de mise en cohérence des quatre facettes. L’organisation, par la recherche constante de la réduction des écarts entre les différentes facettes, réalise un véritable management de l’expérience client. Le modèle donne les clés opérationnelles pour sa mise en œuvre.

Dans la partie suivante, nous allons démontrer l’opérationnalité de notre modèle au travers du cas de Châteauform’.

3.4 Démonstration de l'opérationnalité du modèle : le cas de Châteauform'

Les informations sur Châteauform' utilisées dans ce chapitre proviennent de différentes sources :

- d'un entretien réalisé avec Jacques Horovitz (voir annexe 3), Président-fondateur,
- d'un entretien approfondi avec un formateur ayant animé à de multiples reprises des formations dans des Châteauform',
- de témoignages de plusieurs participants de notre entourage ayant vécu l'expérience Châteauform',
- des documents internes mis gracieusement à notre disposition par la direction de l'entreprise, ainsi que les supports de communication (site internet, newsletter, courriers adressés aux participants, revue annuelle),
- des relevés ethnologiques effectués sur site par l'auteur.

Concernant l'entretien avec Jacques Horovitz, l'accent a été mis davantage sur la dimension « expérience voulue » et « expérience proposée » alors que pour les interviews du formateur et des participants, le guide utilisé portait principalement sur le souvenir de l'expérience vécue. Cela a également été l'occasion de vérifier que le « bouche-à-oreille » fonctionnait très bien, les personnes interrogées se comportant en véritables ambassadeurs de l'entreprise. Les différents documents relatifs à la communication externe ont permis de recueillir des données sur la manière dont Châteauform' présente l'expérience voulue. Les observations sur site ont également permis de vérifier certains éléments de l'expérience proposée.

3.4.1 Présentation de Châteauform'

Châteauform' est une entreprise qui a été créée en 1996 par Jacques Horovitz, professeur de marketing des services à l'IMD en Suisse.

Comme Jacques Horovitz le raconte dans ses livres : « [Les start-ups] sont en général nées de l'intuition d'un homme qui a pris conscience de l'inadéquation entre l'offre existante et les attentes réelles du client. » (2000, 2004, p.13). Châteauform n'échappe pas à la règle.

Animant des séminaires résidentiels pour des entreprises, il a été frappé par l'inadéquation des lieux à cette activité : salles de réunion peu confortables et mal équipées, peu d'espace de détente, repas longs à des horaires stricts, mélange entre le public professionnel et les touristes dans les hôtels, etc. Il achète un petit château dans les environs de Paris et crée « Châteauform' – Les maisons du séminaire » un lieu entièrement dédié aux réunions de travail et de réflexion.

« En créant et en développant Châteauform', j'avais deux rêves, qui sont toujours vivants : créer une entreprise « autrement » où il fait bon travailler, et faire de Châteauform' des lieux où il fait bon vivre pour nos clients. » (Horovitz, 2013).

Aujourd'hui, l'entreprise compte une trentaine de sites en Europe.

L'utilisation du modèle de management de l'expérience client, présenté dans le chapitre précédent, constitue une grille de lecture du cas Châteauform'. Après avoir analysé séparément les différentes facettes de l'expérience, l'objectif consistera à en tester la cohérence.

3.4.2 Expérience voulue

La devise « Châteauform' : Le séminaire comme à la maison » résume l'expérience voulue.

Voici comment Jacques Horovitz (2011) définit l'expérience qu'il souhaite faire vivre à ses clients dans ces différents sites (« Les maisons du séminaire ») dédiés à l'organisation de séminaires de formation (Châteauform' étant la contraction de Château et Formation) :

« Dans Les maisons du séminaire on se sent chez soi, on peut les avoir entièrement pour soi. Ce ne sont pas des hôtels mais d'authentiques demeures, loin du bruit de la ville, nichées au cœur de parcs verdoyants. Ce ne sont pas des restaurants mais de véritables lieux de communication. Ce ne sont pas de simples salles mais des espaces de réflexion et de travail, incluant des lieux insolites qui permettent de s'évader du quotidien. »

Selon lui, « se sentir comme à la maison » signifie faire preuve de « générosité, convivialité, simplicité, flexibilité, liberté, naturel et être de taille humaine. »

L'expérience Châteauform' s'adresse non seulement aux participants des séminaires, mais aussi aux animateurs ainsi qu'aux décideurs et leurs assistantes (chargées de gérer les aspects administratifs en amont). Pour chacune de ces catégories d'acteur, il définit quelques attributs spécifiques :

- pour les participants, il s'agit de se retrouver dans un cadre informel, comme ils le seraient véritablement chez eux, ce qu'il résume par la formule : « Chez vous, chez nous ».

- pour les décideurs et les assistantes : la logique du « tout compris » évite les mauvaises surprises que peuvent représenter les suppléments facturés par certains hôtels (location du vidéoprojecteur, facturation des accès à internet, des apéritifs non prévus, etc.). L'objectif est également de minimiser le stress des assistantes des décideurs fréquemment chargées de la préparation logistique du séminaire (identification d'un interlocuteur, capacité à répondre à des besoins en temps réel sur le site ce qui limite l'impact de potentiels oublis dans la formulation des demandes en amont, etc).
- pour les animateurs : l'objectif est de proposer un environnement souple et réactif, s'adaptant aux contraintes de leur pédagogie (et non l'inverse) : possibilité de modifier les horaires des pauses et déjeuners en fonction du rythme du séminaire, un environnement technologique fiable (accès internet, vidéoprojecteurs, tableaux blancs équipés de feutres en bon état). Là encore, il s'agit de ne pas générer de stress et de permettre aux animateurs d'être entièrement focalisés sur leur métier.

Sur site, chacun doit « se sentir chez soi ». Selon Jacques Horovitz, il est nécessaire d'y trouver ce que l'on souhaite et que tout soit compris et en libre-service. L'idée est « de tout inclure et à volonté », « le concept est axé sur la générosité et sur une relation de confiance ».

A Châteauform', « tout est possible, il suffit de le demander ».

Enfin, Jacques Horovitz souhaite que les participants, en dehors des sessions de travail, puissent se distraire s'ils le souhaitent.

Châteauform développe une innovation permanente aussi bien dans la technologie que dans la compréhension de l'évolution des besoins de ses clients. Ils réfléchissent

en permanence aux attributs de l'expérience qu'ils peuvent ajouter au cœur de l'expérience Châteauform'. Horovitz parle d'« innovation-produit » pour désigner ces attributs. La prise en compte du « bien-être » en est une illustration :

« En 2004, une des questions que nous nous sommes posée était : comment faire en sorte qu'après une longue journée de travail ou de formation, nos participants puissent être massés avant le dîner pour se relaxer ? Nous avons trouvé la solution de matelas massants et de baignoires massantes qui, petit à petit, ont été installés sur tous les sites. L'alternative qui aurait consisté à proposer les services d'un masseur n'aurait pas été efficace tant du point de vue de la satisfaction de nos clients (manque de capacité) que du point de vue des coûts. »

Cet exemple montre comment dans le cas de Châteauform', des expérimentations locales au niveau de l'expérience proposée, relevant de la marge d'autonomie (Crozier et Friedberg, 1977) laissée aux couples d'hôtes, peuvent à un moment faire l'objet d'une formalisation. Si elles sont validées par la direction de l'entreprise, elles peuvent alors être « instituées » en devenant un élément de l'expérience voulue par l'entreprise.

3.4.3 Expérience proposée

Selon Pine et Gilmore (1998), il faut repenser l'organisation du travail de la même façon qu'est pensée la mise en scène d'une pièce, dans laquelle les processus seraient le script, le lieu de travail la scène, et les employés les acteurs.

Chez Châteauform', on retrouve ces différents éléments : le script, la scène et les acteurs.

3.4.3.1 Le script (les processus)

Une des grandes idées du concept est le couple d'hôtes qui vous reçoit « comme à la maison ».

L'hospitalité et l'accueil attentionné sont les deux piliers de l'expérience Châteauform'. Pour que les invités se sentent « à la maison », il est important que le couple d'hôtes se sente également « à la maison ». Le couple d'hôtes est donc un « vrai » couple qui habite au château, l'entretient et le fait vivre comme il le souhaite.

Pour cela, il dispose d'un budget de fonctionnement annuel, qui est utilisé pour meubler le château, faire les rénovations et investissements nécessaires, réaliser des extensions éventuelles (piscine à couvrir, par exemple), et procéder, si nécessaire, à des embauches de personnels supplémentaires. Il s'occupe également de l'approvisionnement en nourriture, boissons et autres fournitures. Il se doit de respecter les valeurs, les standards de service et le budget définis par la « maison de famille » (siège du groupe).

Les missions du couple d'hôtes sont d'accueillir les participants dans un joli cadre, bien tenu, et de veiller à la satisfaction des clients. Ils doivent aussi contribuer à la démarche d'innovation en expérimentant de nouvelles initiatives. Tous les deux mois se tient à la « maison de famille » une réunion du LIN (Laboratoire d'Idées Nouvelles) où tout un chacun (couple d'hôtes, hôte de table, etc.) est invité à venir proposer les idées ou les expérimentations qu'ils ont faites. Les initiatives jugées les plus pertinentes par la direction sont retenues et figurent dans les procédures de référence (« Les Délices ») à appliquer à l'ensemble des sites. Ce processus constitue une illustration de la logique de formalisation et codification de

connaissances permettant leur partage, telle que décrite par Nonaka et Takeuchi (1995).

Elles viendront ainsi enrichir le répertoire des actions prescrites par la direction permettant d'avoir une très forte homogénéité au niveau de l'expérience proposée. Dans certains cas, comme évoqué ci-dessus avec l'exemple du bien-être, ces initiatives pourront même contribuer à enrichir l'expérience voulue.

Sur le plan culinaire, accueillir « comme à la maison », cela veut dire pour le Chef qu'il doit choyer ses invités. Tout au long de la journée, le Chef et son équipe accompagnent les invités et leur proposent plusieurs moments gastronomiques : petit-déjeuner, casse-croûte, déjeuner, goûter, apéritif et dîner.

Chaque repas répond à des critères définis pour l'ensemble des Châteauform'.

Le casse-croûte doit mêler sucré et salé, comprenant principalement produits maisons ou du terroir (terrine maison, confitures, etc.). « Il y a du pâté, du saucisson, du vin, même s'ils n'en prennent pas tous les matins. Quelque fois, il faut étonner, par exemple en ayant un banc d'huîtres à 10 heures du matin. »

Lors du déjeuner, les entrées, fromages et desserts doivent être servis sous forme de buffet pour privilégier la rapidité et l'impression d'abondance et de générosité. Pour le plat principal, les invités se rendent en cuisine afin d'être personnellement servis par le Chef et d'échanger avec lui. Ils peuvent s'ils le souhaitent participer à sa préparation (mise en avant de l'aspect convivialité et personnalisation de la relation).

Le goûter doit faire penser à un retour en enfance, proposer des gâteaux tout juste sortis du four, des crêpes préparées à la demande, etc. L'accent doit être mis sur un moment de partage précédant la convivialité du soir.

Pour le dîner, le Chef en personne vient annoncer le menu à la table des invités, en présentant les vins qu'il a choisis pour accompagner ses mets. Il s'agit de montrer l'attention qui est portée aux invités.

La philosophie est d'être avant tout généreux. Les alcools et les vins, bien qu'en libre-service, sont de grande qualité et de marque.

Chaque maison a son style culinaire car chaque Chef est laissé libre de développer sa créativité.

Tout est possible : faire la réunion à l'extérieur ou un pique-nique à midi s'il fait beau, modifier les horaires, vivre à son rythme, changer la configuration de la salle de réunion. Enfin la détente est à la carte avec de nombreuses possibilités, qu'elles soient individuelles ou collectives. Que ce soit la lecture d'un prix Goncourt au coin du feu, un plongeon dans la piscine, une balade en VTT dans le parc, jouer au golf, faire du tir-à-l'arc, etc.

Le « tout compris » permet aux organisateurs et aux participants d'éviter les surprises (mauvaises), de se sentir en liberté, d'utiliser tout ce que Châteauform' a à offrir sans se poser de questions.

Tout est en libre-service. Il n'y a pas de réception, les invités vont et viennent comme ils le souhaitent. Le bar est en libre-service également. Tous les équipements de loisirs sont également accessibles librement : les raquettes de tennis, de ping-pong, les VTT avec les casques, les maillots de bain, les chaussures de sport, etc. Le principe est que tout soit accessible rapidement et facilement pour que les invités puissent profiter de chaque instant de libre pour faire une activité s'ils le souhaitent.

L'accès à la cuisine est également libre le soir pour une « collation de minuit ».

« Tout ce qui est administratif est sorti du château ». Tout doit être réglé avant le séjour au château. Il n'y a pas de « checkout », tout étant réglé en amont.

3.4.3.2 Une mise en scène

a) La scène

La *scène* fait l'objet d'une définition précise : il s'agit de magnifiques demeures ou châteaux, avec plusieurs hectares de parc, de 40 à 50 chambres, à moins d'une heure des principales villes et aéroports.

Chaque site a sa personnalité. Un thème est défini pour chaque château qui est lié à son histoire : arbres et plantes (Nointel), minéraux (Fief des Epoisses), cinéma (Château de Rochefort), photographie (Château de Ronqueux), etc. Toutes les chambres sont différentes et portent un nom en accord avec le thème et non un numéro. Différents type de salons, du salon de jeu au salon de billard, en passant par celui de la télévision permettent aux invités de se relaxer, de faire connaissances ou d'échanger avec les autres invités. La télévision dans chacune des chambres est bannie car cela inciterait les invités à rester dans leur chambre et non à aller à la rencontre des autres.

Une attention particulière est portée à chaque détail de la mise en scène pour que le concept fonctionne. Un cachet antique donne un caractère spécifique à la maison, qui est meublée avec un savant mélange de meubles design et de pièces d'antiquaires. La disposition des meubles et la décoration des maisons assurent à la fois intimité et convivialité. Les équipements sont équivalents à ceux d'un hôtel 4 étoiles (e.g. serviettes moelleuses, draps épais, oreillers moelleux, etc.).

Dans tous les châteaux, il y a un potager, en partie entretenu par le Chef. Ceci contribue à l'atmosphère familiale et à donner une image de produits frais de bonne qualité.

Par ailleurs, chaque château doit avoir un chien (« un bon gros toutou »).

Une charte des standards de qualité et des usages est définie par Madame Horovitz et tous les châteaux doivent la respecter scrupuleusement : sur toutes les tables, il doit y avoir des choses autre que le cendrier : des galets, des brindilles, des coloquintes, etc. ; le midi, il doit toujours y avoir des choses fraîches (pétales de rose, fleurs, etc.) pour rappeler la fraîcheur des produits ; le soir, des bougies, etc.

b) Un vocabulaire spécifique

Le choix du vocabulaire n'est pas neutre et peut être considéré comme une production symbolique, révélant des hypothèses de base sur lesquelles fonctionnent l'entreprise (Schein, 1985). Il a également une fonction pédagogique sur les nouveaux arrivants, contribuant au processus d'acculturation. Dans le cas de Châteauform', le vocabulaire renvoie aux notions de plaisir, d'émotion, à la dimension relationnelle, autant d'attributs au cœur de l'expérience proposée.

Le siège social de Châteauform' s'appelle la « *maison de famille* ». La « maison de famille » est le lieu où l'on se retrouve, où l'on échange et où l'on trouve l'aide nécessaire quand on en a besoin, etc.

Les responsables logistiques s'appellent des « *nounous* » (ou des « *nounours* » si ce sont des hommes) pour bien montrer que les équipes sont véritablement impliquées dans la préparation du séminaire, s'occupant de tout afin de minimiser le stress de l'organisateur côté entreprise (fréquemment l'assistante du dirigeant).

Les enquêtes participants s'appellent des « *billets doux ou acidulés* », et les enquêtes organisateurs « *Coup de Cœur – Coup de Gueule* ».

« *Sucré-Salé* » désigne le rapport mensuel qui compile les résultats de satisfaction.

Le « *taux d'énergie positive* » désigne le pourcentage de questionnaires avec des remarques positives.

Les « *délices* » désignent les procédures de l'entreprise, les standards de qualité de service (« toutes les choses dont les invités ont besoins »).

Les clients sont les « *invités* ».

La pause du matin est le « *casse-croute* » et la pause de l'après-midi le « *goûter* ».

Le « *forum des chefs* » désigne les réunions auxquelles tous les chefs sont conviés et qui ont lieu deux à trois fois par an.

Le département des Ressources Humaines s'appelle le TOP pour Talent Opération Produit.

c) Les rôles à jouer

Châteauform' a créé un guide opérationnel intitulé « Les Délices », qui décrit en détail ce que chacun doit faire, à chaque étape et vis-à-vis des différentes catégories d'invités : participant, animateur, futur client, etc. Comme le précise Jacques Horovitz : « Un délice dit ce que je veux que le client ait. » (voir exemples de Délices dans l'annexe 4).

Par exemple, la liste de tous les participants est donnée à tout le staff du château afin que chacun se familiarise avec les noms du groupe d'arrivants. Les chambres

sont attribuées suivant le profil des participants : les femmes sont hébergées dans la partie principale du château et jamais au rez-de-chaussée car elles sont plus sensibles au confort et à la décoration. Ceux qui sont identifiés comme des fêtards sont placés au-dessus des salles de jeu ou du bar.

Tous les matins, le couple d'hôtes revoit avec l'animateur le programme de la journée, ce qui permet de le rassurer.

La formalisation des règles d'exécution sous forme de délices, relève d'une démarche de prescription très structurée. Le guide des « Délices » invite le personnel au respect des différents niveaux de règles (De Terssac et Reynaud, 1992, p. 169-170), qu'il s'agisse de prescriptions formulées par Jacques Horovitz (règles émanantes), de règles de contrôle ou encore de règles formelles (décrivant la manière de se comporter).

Même si la lecture des délices met en évidence une prescription pouvant être jugée comme forte, la marge de liberté laissée localement aux acteurs dans l'interprétation de leur rôle (choix de certaines modalités dans l'application, capacité à réaliser des expérimentations et faire des suggestions d'amélioration) contribue à l'appropriation de la démarche ainsi qu'à des déclinaisons locales de l'expérience voulue.

Ainsi, le fonctionnement de Châteauform' permet à la fois de garantir au client de bénéficier des principaux attributs de l'expérience voulue (uniformité) tout en pouvant découvrir des spécificités locales (la « touche » des couples d'hôtes).

A ce titre, les entreprises clientes vont retrouver une forme de renouvellement dans la continuité de l'expérience vécue.

3.4.3.3 Des acteurs

Le personnel ne porte ni uniforme, ni cravate (même les serveurs). Les gens recrutés doivent être gentils et souriants. En contrepartie, ils ont tous une grande liberté d'action et d'initiative.

Le Chef doit avoir, en complément de compétences culinaires, de très bonnes qualités relationnelles, étant amené à interagir fréquemment avec les convives.

Un recrutement sur-mesure

Le recrutement du couple d'hôtes se fait sur les critères suivants : ils doivent être un « vrai » couple avec des qualités de convivialité, de flexibilité, d'écoute et être de bonne compagnie. Ils doivent également être entrepreneurs et très travailleurs.

« Les qualités d'accueil sont les plus importantes car les clients doivent être heureux. »

Jacques Horovitz a fait le choix de ne pas recruter de personnes ayant été formées par une école hôtelière ou ayant travaillé dans un hôtel. Il estime qu'il leur serait difficile de s'adapter tant le mode opératoire de Châteauform' se différencie de celui auquel ils ont été formés ou qu'ils ont connu dans leur vie professionnelle. Ils ne pourraient pas, selon lui, être les acteurs performants de l'expérience proposée. Ayant eu l'occasion de décrire le principe de fonctionnement de Châteauform' à un directeur d'hôtel, nous avons pu constater que celui-ci s'est montré des plus sceptiques quant au réalisme d'une telle flexibilité (le client de Châteauform' pouvant choisir quelques heures avant les repas le lieu où ils se dérouleront et l'horaire qui lui convient). Mais c'est lorsque le principe du « libre-service » a été évoqué (les clients étant conviés à se servir eux-mêmes les boissons, et ce à volonté) que nous avons

pu constater combien ce modèle était aux antipodes de ce à quoi il croyait. Sa réaction a été catégorique : « ça ne peut pas marcher, vous imaginez bien que les clients vont en profiter pour boire du whisky, faire la fête. Je ne vois pas comment Châteauform' peut financièrement s'y retrouver. C'est n'importe quoi ». Il a été intéressant d'observer la fermeté, voire la virulence de la réaction. Nous l'interprétons comme étant une routine défensive, au sens de Argyris (1996), l'évocation de ce fonctionnement challengeant certaines certitudes très établies. Adopter un tel fonctionnement, pour une personne issue du milieu hôtelier, nécessiterait un apprentissage en double boucle.

Les Chefs, quant à eux, sont recrutés sur leur « amour du client et l'envie de lui faire plaisir ». Ils doivent savoir gérer une équipe, faire preuve d'autonomie et renouveler sans cesse leur cuisine.

Pour cela des formations spécifiques ont été créées. Elles sont dispensées par les « Château*formateur* ». Il s'agit de Chefs expérimentés qui viennent partager leurs connaissances avec les plus jeunes ou épauler un Chef lors de l'ouverture d'une nouvelle maison.

Toutes les personnes passent par un séminaire d'intégration qui dure entre 1 jour pour une maîtresse de maison (en charge de l'entretien) à 3 semaines pour un cadre. Les cadres font tous les métiers du site puis ils vont à la chasse aux délices perdus ou délices trouvés, c'est-à-dire qu'ils comparent le document « Les Délices » à ce qui est fait et regardent si certains ne sont plus en usage ou si d'autres devraient y figurer (analyse de l'expérience proposée par observations sur le terrain). Ils doivent ensuite faire des rapports d'étonnement.

3.4.4 Expérience attendue

La connaissance intime des attentes des clients (formateurs et participants), Jacques Horovitz l'a acquise en exerçant son métier de professeur. Ayant animé de très nombreuses formations dans une grande variété de lieux, il a pu constater ce qui convenait ou ne convenait pas, et identifier finement les attentes des intervenants et participants.

Pour façonner l'expérience attendue, Châteauform' compte exclusivement sur ses clients qui agissent comme ambassadeurs. Elle ne réalise ni publicité, ni promotion et n'a pas d'activités de prospection.

Châteauform' s'appuie sur les animateurs, les consultants et les formateurs qui interviennent dans les séminaires. Ils les ont identifiés comme étant les prescripteurs. Ceux-ci sont donc particulièrement choyés (e.g. mot d'accueil, pause spéciale). C'est eux qui vont « faire vivre une expérience par procuration au travers de leurs récits aux futurs clients ».

Les seuls vecteurs de communication en dehors du bouche-à-oreille est le site web ainsi que les publications (newsletters, courriers, revue maison). Le site est conçu pour rassurer les organisateurs de séminaires : on est reçu au château « comme à la maison », les conseillers séminaires sont présentés par leur prénom et des « nounous » assurent la préparation du séminaire, etc. « Si nous avions appelé nos « nounous » Responsables logistique, nous aurions été sur un mode uniquement « transactionnel ». En choisissant le mot « nounou », nous indiquons au contraire à nos équipes et à nos clients que nos équipes peuvent s'occuper de tout dans la préparation réussie d'un séminaire et ce, jusqu'à contribuer à déstresser l'organisatrice. »

Les autres actions de communication de Châteauform' visent à tenir leurs clients informés des nouveautés et à leur faire visiter les nouveaux sites par une communication directe (newsletter ou courrier). Cette communication a pour but de renouveler l'expérience attendue, en agissant sur l'expérience mémorisée et sur le « rafraîchissement » constant des expériences (Pine et Gilmore, 1999).

Dans la lignée du renouvellement de l'expérience, Châteauform' est conçu pour que chaque maison soit différente, chaque lieu soit différent et même à l'intérieur de chaque lieu, chaque chambre peut être différente. C'est donc une palette de services qu'ils offrent à leurs clients.

Le service « Intimité client » prévient le couple d'hôtes lorsqu'un invité revient à Châteauform' et leur rappelle l'expérience précédente du client et/ou ses préférences de sorte qu'il soit correctement identifié. De façon à ce que le couple d'hôtes puisse glisser dans la conversation une question au sujet de son expérience précédente.

3.4.5 Expérience vécue

La satisfaction du client est au centre du dispositif. Les clients très satisfaits sont d'excellents prescripteurs, ce qui permet, comme évoqué précédemment, de ne pas avoir à réaliser des investissements de marketing et de prospection.

Pour la mesure de l'expérience vécue, Châteauform' utilise une approche plutôt classique : une mesure de la qualité de service au travers de plusieurs outils de collecte.

Le premier élément de feedback est constitué de l'enquête participants.

Enquête participants

Châteauform' utilise une mesure plutôt expérientielle, comme en témoigne la dénomination « billet doux ou acidulé » (voir annexe 5), et non pas « enquête de satisfaction ». Dans de nombreux hôtels accueillant des séminaires, comme le souligne Jacques Horovitz, le personnel chargé de recueillir les données auprès des clients a tendance à s'en excuser en précisant « c'est le management qui nous a demandé de vous donner un questionnaire » ; à Châteauform', c'est le couple d'hôtes qui vient rencontrer les « invités » au moment du dernier repas sur le site pour recueillir leurs commentaires. Chaque participant est incité à préciser son nom, une lettre étant ensuite envoyée à ceux ayant identifié des points à améliorer, dont le contenu est « Merci, grâce à vous, on a progressé ».

Les questions sont très qualitatives. Il y a une question de satisfaction globale, puis ensuite une question sur la chambre, sur l'accueil ou sur la détente. Il n'y a pas de question du type « comment nous avez-vous connu ? » qui relèverait d'une enquête marketing.

Le questionnaire est donné à tout le monde. Le taux de retour des questionnaires est de 95%. Tous les billets doux/acidulés sont analysés et tous les sites ont leur rapport mensuel, qui s'appelle Sucré-Salé car dedans tous les commentaires sont repris et « si je veux savoir comment les chambres sont évaluées sur mon site, j'appuie sur un bouton, et j'ai tous les commentaires sur les chambres, je peux l'avoir par entreprise également. ». Après ils distinguent dans les commentaires/suggestions ce qui est maîtrisable par le site et ce qui ne l'est pas. Sur l'ensemble des commentaires, il est possible d'agir sur 70%, 30% sont indépendants de leur volonté. « Par exemple, celui qui dit qu'il n'y a pas de TV, le site n'y peut rien puisque j'ai dit que je n'en

voulais pas. ». Pour l'animateur qui revient, pour ne pas l'embêter, il n'a qu'une seule question : êtes-vous complètement satisfait, très satisfait, etc. Et après juste une feuille vierge où il inscrit ce qu'il veut.

Le deuxième élément de feedback est constitué de l'enquête organisateurs.

Enquête organisateurs

Le couple d'hôtes appelle l'organisateur 15 jours après son évènement. Il lui demande Coup de Cœur – Coup de Gueule. Qu'est-ce qui a bien marché pour vous et qu'est-ce qui n'a pas marché. Il prend note au téléphone. Tous les organisateurs sont interrogés et « le taux d'énergie positive » pour chacun des sites est calculé. C'est-à-dire sur 100 commentaires, dans combien n'y avait-il aucun commentaire négatif, même sur les éléments comme la TV sur lesquels rien ne sera fait. Le taux d'énergie positive est de 87/88%. Châteauform' reçoit essentiellement des compliments qui sont mis dans un livre publié chaque année qui s'appelle « Bravo pour ces merci, Merci pour ces bravos » et qui est envoyé à tous les sites comme cadeau de Noël.

A côté de cela, Châteauform' réalise 10 à 20 focus-groupes par an.

Focus-groupes

A chaque fois qu'ils ont un doute sur un site ou sur un sujet, ils demandent au client. Les focus-groupes sont qualitatifs sur les différents aspects de l'offre. « Par exemple, sur un site, on ne comprenait pas pourquoi la table avait une note qui n'était pas terrible, on a compris en demandant. ».

Les comités

Châteauform' a un comité qualité constitué de clients fidèles. Deux fois par an, ils participent à une réunion durant laquelle ils sont invités à formuler des recommandations quant aux améliorations à apporter.

Châteauform' a également un comité similaire mais exclusivement focalisé sur l'utilisation des technologies.

Finalités des outils de mesure

Selon Jacques Horovitz, leurs outils de mesure ont trois objectifs :

- le premier est de mesurer la performance opérationnelle dans une logique de conformité (de potentiels dysfonctionnements signalés par les clients permettant d'identifier d'éventuelles lacunes au niveau de l'expérience proposée)

- le deuxième relève de la gestion de la motivation des équipes parce que « le chef de cuisine s'approprie les remarques sur la table alors que si j'avais testé l'expérience vécue par une question du type « le cadre du séminaire vous a-t-il permis de prendre du recul ? », personne ne se serait approprié quoique ce soit. »

- le troisième concerne le pilotage de la satisfaction dans le temps. Les enquêtes étant réalisées systématiquement auprès de l'ensemble des clients, et le taux de réponse étant très élevé, elles permettent de suivre l'évolution de la satisfaction.

Les sites utilisent cet outil ainsi que la « maison de famille » avec une vision plus large pour voir s'il y a des points communs qui ressortent ou si certains sites sont un peu en chute, etc. Ils ont un comité mensuel qui se réunit sur le sujet. Et ils commencent tous leurs comités de pilotage (équivalent du comité de direction) par parler du client, non par les chiffres financiers.

3.4.6 Analyse de la cohérence du modèle

3.4.6.1 Une stratégie au service du management de l'expérience client

Pour définir sa proposition de valeur, Jacques Horovitz, Président fondateur de Châteauform', est parti de l'équation de valeur, c'est-à-dire des bénéfices perçus rapportés aux coûts pour le client (englobant le prix et les coûts d'utilisation). Il a travaillé sur des « bénéfices complémentaires d'expérience positive » d'une part et sur la diminution des contraintes ou des coûts d'utilisation d'autre part.

Par exemple, trouver un Châteauform' pour un participant étranger n'est pas simple, il a donc décidé de s'occuper des taxis, en proposant les services de ceux basés à proximité et connaissant mieux le chemin qu'un taxi d'aéroport.

Pour définir son architecture de valeur, Jacques Horovitz s'est posé la question suivante : « Comment puis-je donner plus au client et que cela me coûte moins cher ? ». Il a modifié la chaîne de valeur pour atteindre une stratégie win-win : plus de valeur pour le client et un coût inférieur pour l'entreprise.

Ainsi il définit la chaîne de valeur selon trois étapes : sites, marketing, opérations.

Au niveau des sites (*scènes de son expérience*), la valeur pour le client est d'accéder à de belles demeures, le coût pour l'entreprise se limite à la rénovation (« 50% moins cher que d'acheter du neuf »).

Au niveau du marketing, la valeur pour le client est dans la relation personnalisée et directe avec une forte dimension de conseil, le coût pour l'entreprise est limité puisque la commercialisation se fait en direct et la promotion par le bouche-à-oreille.

Au niveau des opérations, la valeur pour le client est le sentiment de liberté, de flexibilité et de transparence (« le client peut constater par lui-même que la cuisine est propre ») et le coût pour l'entreprise est réduit grâce à la notion de self-service.

A titre d'illustration, Jacques Horovitz analyse la problématique de la salle de bain.

« La salle de bain est jugée dans les hôtels en fonction du nombre d'étoiles. Plus il y a d'étoiles, plus le client s'attend à avoir une baignoire, des serviettes épaisses, un peignoir et disposer de produits d'accueil. En séminaire, cela n'a pas d'importance. Les gens viennent pour communiquer. La chambre ne sert qu'à dormir. La baignoire n'a donc pas lieu d'être, par contre il faut garder la serviette épaisse car en séminaire, c'est un des rares cas où le participant peut se lever tard, parce qu'il n'a pas de trajet ni d'obligations familiales, et il peut donc prendre vite fait une douche, mais il doit se sécher rapidement. Les produits d'accueil n'ont aucun intérêt. »

Châteauform' a donc retenu la formule de la salle de bain sans baignoire mais avec une douche, un peignoir épais provenant du même fournisseur que celui de certains palaces et un liquide naturel qui fait office à la fois de savon et de shampoing. En faisant cela, Châteauform' a cherché à supprimer ce qui n'est pas valorisé par le client et renforcer ce qui l'est.

Par là-même, il économise sur les coûts de restructuration des châteaux (la création d'une salle de bain avec baignoire coûte plus cher que l'installation d'une douche), les coûts de fournitures, etc.

L'idée est de minimiser les coûts en enlevant des attributs qui ne servent à rien et de le transformer soit en prix de vente moins élevés, soit en attributs supplémentaires pour un bénéfice client supérieur.

Le concept du « libre-service » réduit significativement les coûts de personnel, tout en donnant l'impression de plus de liberté aux invités qui peuvent avoir accès aux boissons à toute heure.

Le « tout compris » simplifie la vie aux organisateurs et aux participants mais aussi à Châteauform' : simplification du contrôle des factures, réduction considérable du check-in et du check-out puisqu'il n'y a aucune facturation sur site, ce qui se traduit par moins de personnel à la réception.

L'absence de télévision individuelle, si elle répond à une volonté d'inciter les invités à vivre une expérience au travers de leurs relations avec les autres, profite également à l'équation de profit : pas d'investissement dans des téléviseurs, pas de rénovations coûteuses des châteaux. En effet, souvent de grandes pièces sont divisées en plusieurs chambres et pour mettre la télévision, il faudrait renforcer l'isolation phonique. « Pour les télévisions, on pense qu'on peut résister encore longtemps avant de devoir en mettre parce que ça fait partie de l'expérience du client dans le sens où on pense qu'il est en vacances médiatiques, il déstresse. ».

3.4.6.2 Repenser l’expérience voulue à partir des feedbacks/suggestions

Jacques Horovitz définit chacun des sites comme un centre de satisfaction client et non comme un centre de profit. La performance de chaque site n’est mesurée que sur ce critère. 100% du bonus du personnel des sites est lié à la satisfaction client.

Châteauform’ a vu apparaître des commentaires relatifs à la restauration demandant s’il était possible de proposer des choses un peu plus légères. « On s’est dit : Tiens, il y a un trend : la cuisine légère. ». Ils ont fait un premier séminaire réunissant tous les chefs pour réfléchir à ce que voulait dire cuisine légère. Ils ont organisé un focus-groupe client. Mais ils ont trouvé que c’était insuffisant. Ils ont fait venir un grand chef spécialiste de la cuisine légère, Patrice Demangel, chef à la Thalasso de Biarritz. Il a cuisiné avec les chefs toute une journée pour leur montrer comment ils pouvaient faire la même chose avec des sauces plus légères. Ils ont édicté un certain nombre de principes de légèreté. Au bout de deux ans, ce type de commentaire a pour ainsi dire disparu. Avant, il n’y avait qu’un seul petit-déjeuner, maintenant, le client a le choix : petit déjeuner terroir, santé, fitness, etc.

« Un autre élément qui n’existait pas avant et qui est lié à la recherche de légèreté, c’est le principe d’assemblage par le client. Si je lui donne du fromage, du jambon et du pain grillé et je mets tout ça au four, ça lui fait un toast grillé au fromage. Si je lui donne du fromage d’un côté, du jambon d’un autre côté et du pain grillé d’un autre, c’est à lui de décider ce qu’il veut faire. »

« On a fait la même chose avec les salades. Le midi, sur les buffets, il n’y a pas de salades assaisonnées mais des agrumes, légumes crus, avec de l’huile d’olive à part, le client fait ce qu’il veut. » Ce principe d’assemblage n’appartient pas à

proprement parlé au concept de cuisine légère mais il donne une liberté au participant qui ensuite ne peut pas reprocher à Châteauform' d'avoir « trop mangé ».

Cette refonte de la proposition culinaire a été un gros chantier pour Châteauform' qui s'est déroulé sur trois ans.

Ces changements, induits par des remontées clients, se sont traduits par la révision de certains « délices », faisant partie des nouvelles règles prescrites par Châteauform'.

3.4.7 Conclusion de la partie 3.4

En synthèse, l'utilisation du modèle de management de l'expérience a permis de fournir une grille de lecture opérationnelle du cas Châteauform'. Au-delà de la présentation de chacune des dimensions de l'expérience (voulue, proposée, attendue et vécue), nous considérons que l'intérêt du modèle réside dans l'approche holistique centrée sur la cohérence d'ensemble (perspective dynamique s'intéressant à la gestion des écarts et permettant d'aligner les différentes facettes).

Il est intéressant de noter que Châteauform' n'utilise pas de mesure de l'expérience vécue préférant une enquête plutôt classique portant sur la qualité de service. Elle a pour vocation de mesurer la performance opérationnelle dans une logique de conformité (alignement de l'expérience vécue et de l'expérience proposée).

Si cette enquête comporte une dimension expérientielle selon Jacques Horovitz (vocabulaire spécifique, processus de collecte axé sur le relationnel, etc.), elle ne s'intéresse pas à la perception du client de l'expérience voulue. Il n'y a pas de question du type : « Vous êtes-vous senti comme à la maison ? » (attribut de l'expérience voulue). Par ailleurs, le fait de remplir le questionnaire ne crée pas de

valeur pour le client et la répétition peut être ennuyeuse. Selon le témoignage d'un participant : « La première fois qu'on remplit le questionnaire, cela est plutôt sympathique. Lorsqu'on fait plusieurs séminaires dans un Châteauform', au bout de la troisième ou la quatrième fois, cela devient un peu fastidieux, d'autant plus que de toutes les façons, on est toujours content. »

Même si Châteauform' peut être considéré à bien des égards comme un exemple de bonne pratique, voire peut constituer un benchmark en matière de management de l'expérience, il est intéressant de souligner cette absence de mesure de l'écart entre expérience vécue et expérience voulue.

Dans la partie suivante, l'accent est mis plus spécifiquement sur cette mesure.

Conclusion du Chapitre 3

Dans la première partie du chapitre 3, nous avons étudié plus spécifiquement le passage de la gestion de la relation client au management du client ce qui nécessite pour les organisations de le prendre en compte comme un acteur de sa propre expérience et de manager son expérience vécue.

Nous avons ensuite présenté les implications managériales innovantes de cette approche. Elles nécessitent pour l'entreprise de revisiter son business model tant au niveau de sa proposition de valeur que de son architecture de valeur. Nous avons proposé un modèle de management de l'expérience composé de quatre facettes (expérience voulue, expérience proposée, expérience attendue, expérience vécue). Nous avons montré que ce modèle, à la fois intégrateur et systémique, peut être utilisé dans une perspective dynamique et actionnable (Argyris, 1996) de mise en

cohérence de ses différentes facettes. Le cas de Châteauform' nous a permis d'illustrer nos propos en mettant en évidence les propriétés opérationnelles du modèle proposé.

Conclusion de la 1ère partie

Cette première partie nous a permis de poser le cadre théorique et méthodologique dans lequel s'inscrit notre recherche. L'analyse critique de la littérature portant sur le management de l'expérience ainsi que le rappel de la genèse des approches existantes dont nous avons souligné les limites, nous ont conduit à proposer un modèle intégrateur distinguant quatre facettes de l'expérience : voulue, proposée, attendue et vécue.

Nous avons montré comment une démarche basée sur l'analyse des écarts entre ces facettes inscrit cette vision de l'expérience client dans une perspective dynamique. L'étude du cas de Châteauform' nous a permis de mettre en évidence la pertinence et l'originalité de notre modèle intégrateur ainsi que son opérationnalité.

Toutefois, nous avons constaté dans le cas de Châteauform' l'absence de mesure de l'écart entre expérience vécue et expérience voulue.

Partant du constat que peu de travaux académiques se sont intéressés à la mesure de l'expérience vécue, nous avons choisi de centrer notre recherche sur ce thème.

2ème partie

Mesure de l'expérience vécue : un enjeu de recherche

Schmitt (2003) cite l'exemple de la salle de spectacles Carnegie Hall. Les dirigeants de cette institution ont missionné un groupe d'enquêteurs pour suivre les clients depuis leur arrivée dans le hall d'entrée jusqu'à leur départ, en passant par leur placement dans la salle, l'écoute du spectacle, leurs activités pendant l'entracte, etc. Cette enquête a permis de mettre en évidence un décalage important entre l'image mythique du lieu et la qualité globale de l'expérience vécue. Si les spectacles et les propriétés intrinsèques de la salle – notamment l'acoustique et le décor – correspondaient bien aux attentes des clients, un ensemble de détails dévalorisaient l'expérience d'ensemble. Par exemple, le manque de luminosité des lampes d'appoint et une police de caractères trop petite rendaient difficile la lecture du programme. La lenteur des ascenseurs, une attente trop longue au bar et l'impossibilité de téléphoner dans les couloirs étaient aussi sources de frustrations. Autant d'éléments que des clients, dans le cadre d'une enquête de satisfaction classique réalisée a posteriori par questionnaire et portant sur les critères les plus fondamentaux, n'auraient sans doute pas mentionnés alors même qu'ils contribuent à dégrader la qualité de l'expérience perçue.

Ainsi, l'entreprise désireuse de savoir si l'expérience vécue par ses clients correspond ou non à celle voulue par elle ne saurait se contenter d'une démarche classique de suivi de la satisfaction.

Dans la première partie, nous avons rappelé plusieurs propriétés intrinsèques de l'expérience vécue : elle a des composantes physiques et émotionnelles. Elle est également unique et individuelle.

Dans cette deuxième partie, avant de formuler nos propositions de recherche portant sur la mesure de l'expérience vécue et d'exposer nos choix méthodologiques, nous

allons réaliser une analyse critique des principales méthodes présentées dans les littératures académique et managériale.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux méthodes, issues du marketing des services et du marketing expérientiel, se focalisant sur les composantes physiques de cette expérience vécue. Nous décrirons ensuite celles qui, provenant principalement du champ de la psychologie, portent sur des composantes émotionnelles.

1 Chapitre 1 – Analyse critique des modèles de management de l'expérience client

1.1 Les méthodes de mesure en management de la qualité de service

Selon Maklan et Klaus (2011), la mesure de qualité de service la plus répandue dans les entreprises a été proposée par Parasuraman et al. en 1988 sous la dénomination de SERVQUAL. Les principales caractéristiques de cette approche ont été rappelées dans la première partie : SERVQUAL est conçu pour mesurer la perception des clients par rapport à leurs attentes sur les cinq dimensions identifiées par les auteurs : tangibilité, empathie, assurance, réactivité, et fiabilité.

Reichheld et Sasser (1990) préconisent d'appliquer aux services le concept du « zéro-défaut » jusqu'alors réservé à la démarche qualité des produits. Ils en proposent une adaptation, le « zéro défection ». Ils argumentent que l'entreprise doit tout faire pour conserver tous les clients qu'elle peut servir de manière profitable. « Companies can boost profits by almost 100% by retaining just 5% more of their customers. » (p. 105).

Les auteurs considèrent qu'il est essentiel de recueillir les feedbacks des clients perdus. Ils estiment nécessaire de ne pas s'intéresser aux attitudes et satisfaction globale, jugées volatiles et subjectives, mais de donner la priorité à des éléments concrets et précis.

Par ailleurs de nombreux auteurs (e.g. Cronin et Taylor, 1992 ; Teas, 1993) soulignent le lien entre qualité de service et satisfaction client. Anderson et al. (1994) démontrent que le management de la qualité permet d'accroître la satisfaction client et par là-même les résultats de l'entreprise. La satisfaction client induit une plus grande intention d'achat, la volonté de payer davantage et la recommandation à d'autres personnes.

Reichheld (1996 et 2001) poursuit sur l'idée qu'accroître la fidélité des clients permet d'augmenter la rentabilité. Les entreprises pensent que la satisfaction des clients est un bon indicateur de fidélité. L'auteur démontre qu'il n'y a pas de lien entre le taux de satisfaction et le taux de rachat : « alors que le taux de satisfaction était de 90%, 65% des clients avaient changé de fournisseurs au cours des 5 dernières années ! ». Il explique cet écart par le fait que seuls les clients très satisfaits sont fidèles et argumente que les enquêtes de satisfaction parviennent difficilement à distinguer les clients très satisfaits de ceux qui sont simplement satisfaits.

Estimant qu'à elles seules, les enquêtes de satisfaction classiques ne peuvent rendre compte de l'expérience que vivent les clients et ne constituent pas une bonne prédiction de la manière dont ils vont se comporter, il propose (Reichheld, 2006) d'avoir recours à un indicateur unique, le Net Promoter Score (NPS).

Une simple question (« La question décisive ») est posée aux clients : « Recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis / collègues ? ». L'idée du NPS

est de repérer, parmi les clients, ceux qui vont être des prescripteurs, c'est-à-dire ceux qui sont prêts à être les ambassadeurs du produit ou du service auprès de leurs proches, et ceux qui vont en être des détracteurs. Sur une échelle de 0 à 10, seules les notes 9 et 10 désignent des prescripteurs. Ceux qui répondent 7 et 8 sont des clients passifs. En dessous de 6, il faut considérer que ce sont des détracteurs. De façon prescriptive, les auteurs recommandent de ne s'intéresser qu'aux deux groupes aux extrémités. Ainsi, le NPS reflète la différence entre la part des prescripteurs dans la clientèle et celle des détracteurs. L'auteur soutient que le NPS permet de prédire de manière très fiable la croissance pouvant être le fruit des prescriptions des clients les plus enthousiastes.

Les principales originalités de cette approche concernent la sémantique de la question unique et l'utilisation faite de l'échelle de mesure.

La question est ainsi formulée : « recommanderiez-vous ? » et non pas « êtes-vous satisfait ? », il s'agit d'un verbe d'action et d'autre part « à des amis ou des collègues », ce qui est engageant pour le client. Il se porte caution de l'expérience offerte par l'entreprise.

Le deuxième élément, plus important encore, est l'utilisation de l'échelle étalonnée de 0 à 10. L'idée est de s'intéresser aux extrêmes : les promoteurs qui ont répondu 9 et 10, et les détracteurs qui ont mis une note inférieure ou égale à 6.

« L'expérience client qui compte, c'est celle qui fait bouger les extrêmes. L'expérience client qui ne compte pas et dans laquelle on investit du temps et de l'argent en pure perte, c'est celle qui est moyenne. » (Entretien avec Bertrand Pointeau, consultant spécialiste de la méthode et ayant réalisé une adaptation de l'ouvrage en français, voir annexe 6).

A l'instar de SERVQUAL, le NPS a de nombreux détracteurs. Comme le précise Pointeau (2006), le NPS est un outil d'écoute, un outil qui alimente un dialogue, mais en matière de mesure de l'expérience client, il ne suffit pas. Le NPS met en évidence les sujets majeurs mais a besoin d'être complété avec d'autres approches telles que des interviews très approfondies. C'est également la recommandation de Jones et Sasser (1995) qui suggèrent d'aller au-delà des enquêtes de satisfaction client traditionnelles pour savoir ce que ressent le client. Ils conseillent d'écouter le client au travers d'interviews avec le frontline, d'interviews en profondeur avec les clients actuels et perdus et d'enregistrements des réclamations client.

Les deux mesures principales en management de la qualité de service sont SERVQUAL et le Net Promoter Score. Mais comme le constatent Maklan et Klaus (2011), pour mesurer l'expérience vécue par le client, il est difficile de créer une mesure universelle à l'instar de ces méthodes.

D'autre part, les auteurs soulignent la nécessité de développer une mesure de l'expérience client qui soit basée sur une évaluation globale, cognitive et émotionnelle de l'expérience du point de vue du client plutôt qu'évaluée par rapport aux benchmark et aux attentes.

1.2 Les méthodes de mesure du vécu du client en marketing des services

Garg et al. (2010) dressent un bilan des différentes méthodes de mesure de l'expérience vécue par le client issues du marketing des services.

Elles sont au nombre de six : blueprinting, service mapping, service incident analysis, walk-through audit (WTA), service transaction analysis (STA) et experience audit.

Nous en présentons ci-dessous une synthèse.

1.2.1 Blueprinting

Dans son article fondateur, Shostack (1984) propose un outil permettant de représenter par écrit le déroulement du service avant sa mise en œuvre. L'objectif est d'anticiper les problèmes et de préciser les critères de performance et de qualité. Cet outil permet de représenter le système de fourniture du service en distinguant front et back-office. L'utilisation des *blueprints* explicite la complexité des opérations sous-jacentes à la fourniture d'un nouveau service en distinguant les rôles du client, du personnel au contact des clients, des fonctions et des processus de support.

Pour illustrer le blueprinting, nous reproduisons ici l'exemple donné par Shostack (figure 13).

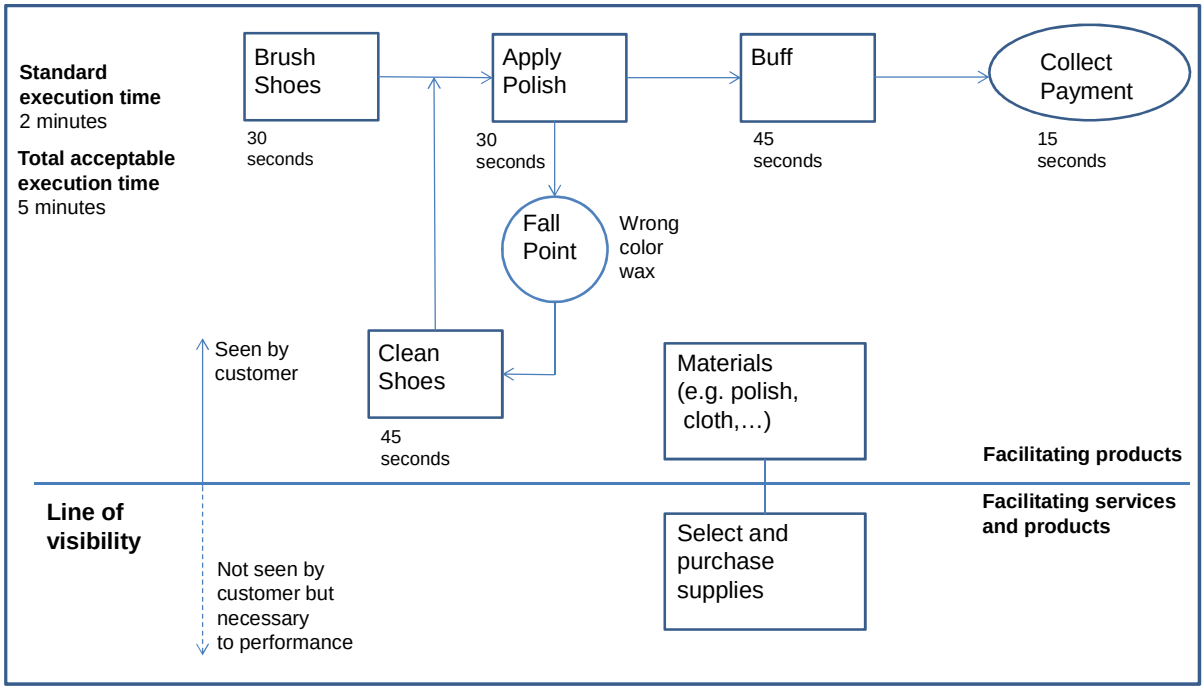


Figure 13 : Exemple de blueprint d'après Shostack (1984)

« Service blueprinting » est une des techniques les plus utilisées pour concevoir un service. Si cet outil donne une bonne analyse de l'ensemble des étapes suivies par le client, il présente l'inconvénient d'être souvent réalisé par un responsable de l'entreprise (Johnston, 1999), ce qui peut, selon l'auteur, introduire des biais.

Les « blueprint » sont orientés sur les tâches et de fait, se focalisent sur les actions et les événements observables. A ce titre, ils constituent un point de départ intéressant pour d'autres outils de mesure et d'amélioration.

1.2.2 Service mapping

Selon Kingman-Brundage (1991), un « service map » est un outil de management décrivant la chronologie des tâches et des activités entreprises par le client, le front-line et l'équipe support, et contribuant à la réussite du service.

Parce qu'elle permet de décrire les séquences répétitives et les points de contact sous forme d'une série d'étapes de travail et de séquences, la technique « service map » facilite l'identification de ce qui constitue la marque distinctive d'un service donné. Selon l'auteur, l'enjeu est de parvenir à décrire comment et pourquoi fonctionne le système de production du service. La logique de service capturée sur un « service map » permet de développer des méthodes essentielles pour assurer les performances d'un service sûr, cohérent et coordonné.

La méthodologie du « service map » est basée sur l'analyse des tâches classiques : qui fait quoi ? à qui ? pour qui ? à quelle fréquence ? sous quelles conditions ?

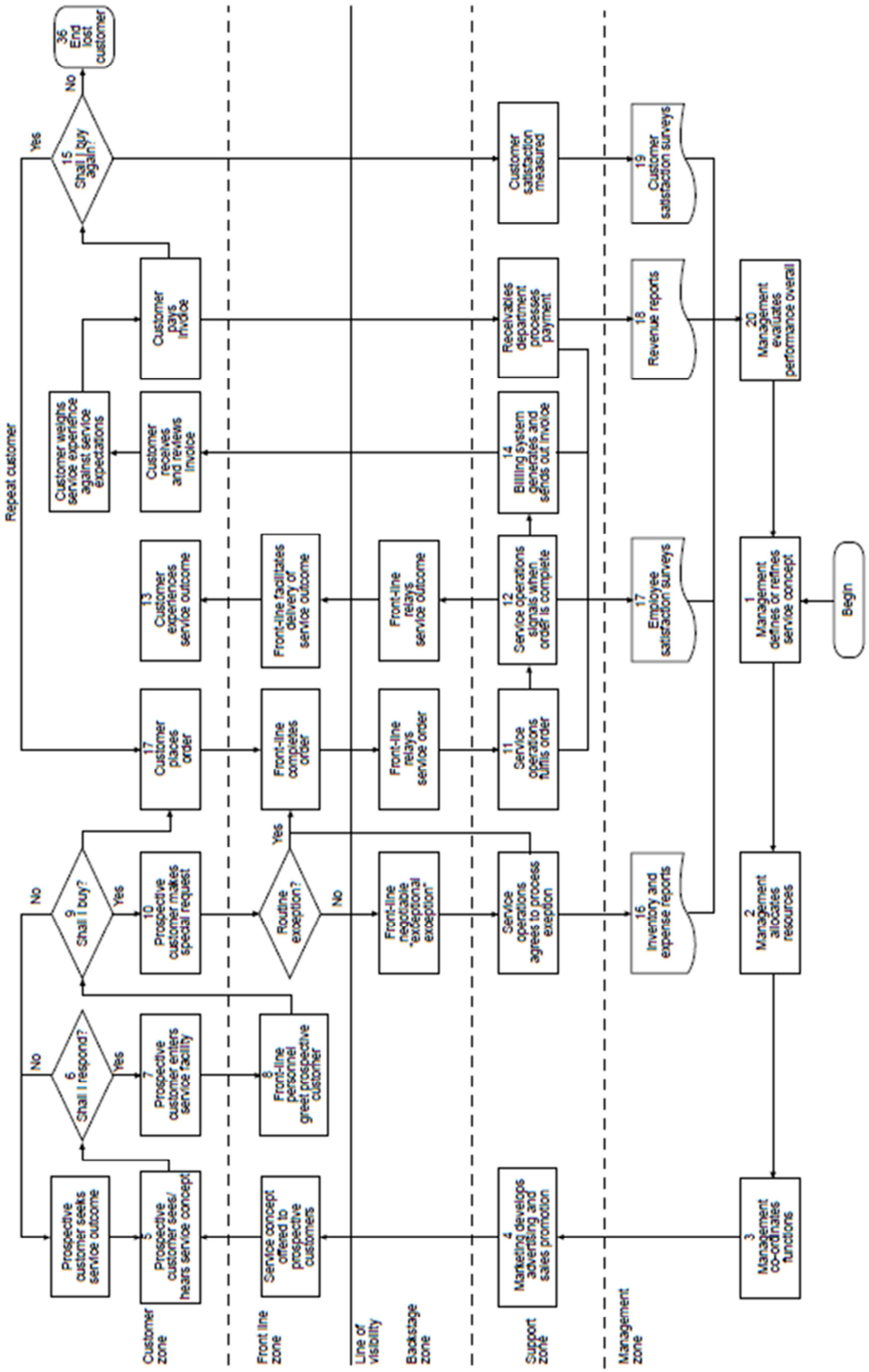


Figure 14 : Exemple de « service mapping » d'après Kingman-Brundage (1991)

Le format du « service map » spécifie que l'axe vertical correspond à la structure de l'organisation (en particulier pour séparer les différents groupes de travail) et que les étapes de travail sont reportées de manière chronologique sur l'axe horizontal.

Pour illustrer le service mapping, nous reproduisons l'exemple donné par Kingman-Brundage (voir figure 14).

Le « service mapping », bien qu'il s'intéresse davantage à la réalisation du service du point du client que le « blueprinting », reste très orienté sur la description des tâches à accomplir (Johnston, 1999).

Les deux méthodes précédentes, Blueprinting et Service mapping, peuvent être comparées à un logigramme dans le cadre d'une démarche qualité. La mesure de l'expérience vécue repose sur la mesure des écarts entre processus défini et réalisé.

1.2.3 Service incident analysis

Selon Stauss (1993), afin de garantir la satisfaction client sur le long-terme, l'entreprise doit établir une liste de tous les problèmes que le client vit lors de l'expérience de service afin de trouver des solutions pour les résoudre.

L'entreprise dispose de nombreuses méthodes pour connaître ces problèmes, depuis les feedbacks informels téléphoniques avec le client, les focus-groupes jusqu'aux enquêtes de satisfaction testant les différents attributs. D'après l'auteur, ces méthodes se divisent en deux catégories : les mesures traditionnelles de qualité s'inscrivant dans une démarche de recherche de conformité et les méthodes de mesure basées sur l'analyse des incidents/problèmes rencontrés par les clients lors de leur expérience de service.

L’auteur remet en question la première catégorie, soulignant les biais inhérents à tout processus de questionnaires et dénonçant le fait que les résultats de ces enquêtes ne soient pas toujours concrets. Il rejoint en cela la critique formulée par Reichheld et Sasser (1990) et rappelée en début de chapitre.

Les méthodes d’analyse des réclamations clients fournissent des résultats tangibles mettant en lumière les difficultés rencontrées lors de l’expérience de service.

Stauss (1993) retient trois méthodes principales : l’analyse des réclamations/plaintes (*Complaint Analysis*), la méthode des incidents critiques (*Critical Incident Technique*) et la méthode des incidents séquentiels (*Sequential Incident Technique*).

Complaint Analysis

L’analyse des plaintes permet à l’entreprise de connaître ses faiblesses et d’identifier des opportunités de marché. Les informations collectées sont pertinentes, concrètes et obtenues à un coût faible. Néanmoins, les réclamations sont souvent incomplètes (ne donnant pas tous les tenants et les aboutissants du problème) et non-exhaustives (tous les clients insatisfaits ne prennent pas le temps de déposer une réclamation).

Critical Incident Technique

La méthode des incidents critiques se concentre sur une investigation systématique et proactive des expériences client. Les incidents critiques sont ceux que les clients perçoivent ou mémorisent comme inhabituellement positifs ou négatifs. Pour avoir connaissance de ces incidents, l’entreprise demande au client de raconter de façon détaillée les expériences inhabituellement positives ou négatives qu’il a vécues durant la réalisation du service. Dans cette méthode, les clients ont l’opportunité de donner un récit détaillé de leurs expériences avec leurs propres mots. Ce qui permet

à l'entreprise de mettre à jour des incidents auxquels elle n'aurait pu accéder par une enquête de satisfaction traditionnelle.

Sequential Incident Technique

La méthode des incidents séquentiels combine la méthode des incidents critiques et le blueprinting. Avec l'aide du blueprint, le client est invité à faire part de son expérience à chaque étape de la production du service. Cela permet de mettre en évidence les incidents négatifs et de détecter les points de faiblesse.

Cette méthode est plus exhaustive que la précédente et permet de recueillir davantage d'informations. Par contre, toutes les deux prennent du temps et s'avèrent couteuses, que ce soit au niveau de la collecte ou de l'exploitation des données (par définition les résultats ne sont pas standardisés et l'analyse doit donc se faire au cas par cas).

La limite de la méthode des incidents séquentiels réside dans le fait que les clients ne mentionnent que les problèmes dont ils se souviennent et qu'ils estiment valoir la peine d'être mentionnés. D'autre part, l'évaluation est réalisée à partir du blueprint plutôt que du processus de réalisation du service. L'utilisation de cette technique risque de faire rater la partie la plus subtile de l'interprétation du service (Johnston, 1999).

Les méthodes de *service incident analysis* présentent l'avantage de fournir des informations concrètes sur l'expérience vécue, avec un grand niveau de détail (en particulier pour la dernière méthode) mais elles ne fournissent aucune information sur l'alignement entre l'expérience vécue et l'expérience voulue. Elles sont similaires aux fiches de progrès dans la démarche qualité.

1.2.4 Experience audit

L'audit de l'expérience est une méthode recommandée et mise en œuvre par Berry et al. (2002), Haeckel et al (2003) et Berry et Carbone (2007).

L'audit d'expérience est un outil qui est utilisé pour étudier de façon systématique les expériences vécues des clients et expliquer leurs réactions émotionnelles envers chaque indice (« clue ») envoyées aux clients à chaque point de contact (« touchpoint ») avec l'entreprise. L'audit d'expérience prend en compte tous les éléments positifs et négatifs de l'expérience vécue par le client, exprimés en termes rationnels, fonctionnels mais aussi émotionnels (Garg et al., 2010).

Berry et Carbone (2007) ont identifié six étapes dans la méthode d'audit de l'expérience client :

1) <u>Identifier les émotions qui induisent l'engagement du client</u>

La première étape consiste à mettre en évidence les sentiments ressentis par les clients lorsqu'ils sont en contact avec l'offre de l'entreprise. Ils peuvent être utilitaristes ou hédonistes.

Différentes techniques sont utilisées pour mettre à jour ces sentiments : par le biais d'enregistrement vidéo, de photographies numériques, d'interviews approfondies, ainsi que la technique ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique).

2) <u>Développer un motif d'expérience</u>

Cela consiste à définir les sentiments clés souhaités par les clients lors de leur expérience. Le motif de l'expérience aide à combiner tous les éléments qui donnent naissance aux indices de l'expérience. Après la conception et le développement de

ces indices, la traduction d'indices sous la forme de blueprinting est faite. Les indices émis par l'environnement physique (« *mecanics* ») sont convertis sous forme de dessins, et les indices émis par les personnes (« *humanics* ») sont traduits par la rédaction du récit des rôles des employés.

3) Inventaire des « indices » de l'expérience.

Les nombreux indices développés dans la conception de l'expérience sont répertoriés et classés en fonction de leur contribution dans la création des sentiments.

4) Evaluation des « indices » de l'expérience

Les indices de l'expérience sont ensuite évalués à trois niveaux : selon leur présence, leur cohérence et leur exécution.

5) Identifier les écarts dans l'expérience (entre expérience attendue et expérience vécue)

C'est l'étape la plus importante dans l'audit de l'expérience. Il s'agit de déterminer la différence entre les sentiments désirés ou attendus au travers d'une expérience par le client et les sentiments réellement éprouvés au cours de l'expérience. Les sentiments attendus par les clients aident le concepteur de l'expérience à planifier les nouveaux indices et à corriger ceux qui ne correspondent pas.

6) Réduire les écarts dans l'expérience et les manager (surveiller/contrôler)

L'écart entre les indices réellement présents et les indices souhaités peut être comblé par l'élimination des indices négatifs. L'exigence d'avoir des indices distinctifs

et préférentiels qui créent des émotions positives et fortes est testée et exécutée d'une manière cohérente.

L'ensemble du processus de mise en œuvre est surveillé en permanence, et les réajustements se font par l'intermédiaire des feedbacks si nécessaire.

L'audit d'expérience est centré sur le client. L'entreprise part de l'expérience attendue par celui-ci pour définir l'expérience qu'elle va proposer. L'audit d'expérience vise d'une part à affiner l'expérience proposée et à vérifier l'alignement entre l'expérience attendue et l'expérience vécue.

Selon Garg et al. (2010), le principal avantage d'un audit d'expérience est d'être ancré dans des situations concrètes desquelles sont extraites des informations détaillées relatives aux attentes du client. Par contre, cette méthode ne se prête pas à des comparaisons statistiquement valides.

1.2.5 Walk-Through Audit (WTA)

Le WTA est un audit des clients utilisé pour évaluer leurs expériences du début jusqu'à la fin de leur interaction avec l'entreprise.

C'est un processus systématique d'évaluation de la perception par le client de l'efficacité du service fourni, et ce à chaque étape.

Selon Koljonen et Reid (2000), la méthode du WTA comporte 5 étapes :

1) Préparation de la cartographie

La première étape consiste à préparer la cartographie du processus de création et de réalisation du service du point de vue du client. Cette cartographie décrit complètement le processus de service.

2) Création d'un questionnaire

La deuxième étape consiste à concevoir un questionnaire qui va permettre d'évaluer l'efficacité du processus de création du service.

Ce questionnaire est ensuite testé auprès d'un échantillon de clients, du personnel d'encadrement, et/ou des clients d'une organisation identifiée comme une organisation de référence et enfin administré.

Le questionnaire est rempli par les clients pendant ou immédiatement après avoir vécu l'expérience de service.

Il permet de réaliser un audit complet de l'expérience de service globale du client, y compris une évaluation des quatre dimensions de l'offre de service : les infrastructures, les biens, les services explicites et implicites. Cet audit est effectué par une personne des opérations. L'accent est mis sur l'évaluation par le client de chaque étape du processus de service et sur son impression générale de la performance de l'organisation.

3) Analyse des résultats

Les résultats de l'enquête sont résumés et analysés en mettant l'accent sur les résultats faibles par rapport aux entreprises de référence et aux écarts entre l'évaluation des managers et celle des clients.

4) Implémentation des améliorations

La quatrième étape consiste à déterminer les lacunes existantes et à mettre en place des améliorations.

5) Répétition des 4 étapes précédentes

Pour l'amélioration continue, les quatre étapes ci-dessus sont répétées séquentiellement.

Le Walk-Through Audit consiste à vérifier l'alignement entre l'expérience proposée et l'expérience vécue à chaque étape du processus de réalisation de l'expérience.

La principale faiblesse de cette approche réside dans la nécessité de conserver le même questionnaire avec une liste de questions de contrôle bien définie afin de faciliter l'analyse systématique des problèmes (Johnston, 1999).

1.2.6 Service Transaction Analysis (STA)

Au sujet des précédentes méthodes décrites, Johnston (1999) émet la critique qu'elles ne fournissent pas nécessairement une évaluation du processus par le client ou les raisons pour lesquelles les clients ont émis tel ou tel jugement à propos de la qualité de la réalisation du service.

L'auteur recommande la méthode d'analyse de la transaction de service qui inclut quatre éléments clés : le concept de service, le processus de réalisation du service, l'évaluation de la qualité de la transaction, les messages (l'interprétation du service par le client).

1) Concept de service

Il s’agit de la manière dont une organisation souhaite que ses prestations de services soient perçues par ses clients, ses employés, ses actionnaires, etc. (Heskett, 1986).

Par rapport à notre modèle, le concept de service désigne l’expérience voulue.

D’après Johnston (1999), il est nécessaire d’évaluer le service réalisé par rapport au concept de service et non par rapport aux attentes des clients car ceux-ci peuvent avoir des attentes incompatibles avec le concept de service.

Il s’agira donc de comparer l’expérience proposée à l’expérience voulue (par l’entreprise) et non par rapport à l’expérience attendue (par le client).

2) Le processus de réalisation du service

C'est le processus par lequel les services sont réalisés lorsque l’entreprise est directement en contact avec ses clients, ou que ceux-ci interagissent indirectement avec elle.

Cela correspond à l’expérience proposée.

3) Evaluation de la qualité de la transaction

L'évaluation de chaque transaction avec le client se cumule pour donner un niveau de satisfaction ou d'insatisfaction global du fournisseur de services. La satisfaction globale est estimée selon la théorie de la « disconfirmation » de Oliver (1980).

Si le client se sent satisfait, la qualité de la transaction sera notée (0), s’il est insatisfait (-) et ravi (+).

Il est important de comprendre comment chaque transaction conduit à l'évaluation (-/0/+) de sorte que sa conception peut être évaluée et, si nécessaire, améliorée.

4) Messages

Johnston (1999) constate qu'une évaluation notée de la transaction par le client n'est pas suffisante, il faut également comprendre pourquoi le client a été conduit à mettre cette note.

Lors de la réalisation du service, il est important que les messages émis par l'entreprise soient compatibles et cohérents avec le concept de service. En particulier, il est nécessaire d'éliminer les « faux-messages », ou ceux qui véhiculent une fausse idée du service et conduisent à l'insatisfaction du client.

Il s'agit de l'alignement entre expérience voulue et expérience proposée en termes opérationnels.

Johnson (1999) propose d'utiliser la méthode STA comme base d'un *walk-through audit* réalisé par un client mystère ou un consultant indépendant (se présentant comme étant un vrai client de l'entreprise).

Dans le cadre de la méthode STA, le questionnaire de la technique WTA est remplacé par une fiche d'évaluation de la satisfaction du client à chaque point de contact avec l'entreprise. Elle permet de recueillir ses impressions et perceptions et rend compte de la manière dont il interprète les messages émis par l'entreprise délivrant le service.

Indéniablement, cette méthode présente l'avantage d'inciter l'entreprise à définir l'expérience qu'elle veut faire vivre à ses clients. Toutefois, la mesure de l'expérience

vécue ne se fait qu'en référence à celle proposée et non pas à l'expérience voulue par l'entreprise.

Garg et al. (2010), suite à une étude comparative des trois méthodes, audit d'expérience, WTA et STA, concluent que le STA est sans doute la mesure la plus adaptée à l'expérience vécue. Non seulement elle permet de mesurer ce que le client perçoit sans avoir à utiliser un questionnement rigide et figé, mais aussi elle rend possible un suivi statistique de l'évaluation de l'expérience vécue.

1.3 Les méthodes de mesure du vécu du client en marketing expérientiel

Nous n'avons retenu au sein du marketing expérientiel que les mesures pouvant s'appliquer à l'expérience vécue.

Holbrook et Hirschman (1982) ont été dans les premiers à inviter à prendre en compte l'aspect émotionnel du client dans l'analyse de l'expérience de consommation. Ils formulent l'hypothèse que les choix de consommation se fondent sur les sensations de plaisir et de fantaisie.

Dans un autre article, Hirschman et Holbrook (1982) ont souligné la nécessité de développer des mesures spécifiques permettant de mettre à jour les ressorts profonds des clients (dont eux-mêmes n'ont pas forcément conscience) et les incitant à rechercher telle ou telle expérience de consommation.

L'approche expérientielle explore les expériences vécues par les consommateurs.

Les techniques d'enquêtes expérientielles sont basées sur des méthodologies qualitatives : recueil d'information par entretien et par observation sur le terrain.

L'enquête expérientielle est peu structurée et peu directive. Les faits ou les idées importantes apparaissent de façon spontanée.

1.3.1 L'enquête expérientielle par entretien

L'enquête expérientielle s'appuie sur une méthode indirecte et constitue une manière détournée d'interroger les clients et de passer leurs « barrières » de réponse.

Andréani et Conchon (2002) expliquent « Cette méthode fonctionne selon un mécanisme d'autoguidage où le questionnement s'adapte aux gestes et aux pensées des enquêtés et non l'inverse. La technique indirecte se déroule à l'insu des répondants, sans qu'ils perçoivent où l'enquêteur veut en venir : ses demandes sont formulées de façon implicite, à partir de ce que disent les participants. »

L'entretien prend souvent la forme d'une conversation libre sans guide d'entretien ni cadre formel de réponse. C'est à partir des réponses de l'interrogé que sont élaborées les questions suivantes.

Ces méthodes indirectes ont comme ambition de contourner les barrières qui empêchent les interviewés de dire tout ce qu'ils pensent ou tout ce qu'ils ressentent.

Les méthodes de questionnement indirect regroupent les techniques d'expression visuelle, les jeux de rôle, les associations de mots, le récit d'achat, etc. (Andréani et Conchon, 2002).

1) <u>Les techniques d'expression visuelle</u>

L'idée est de symboliser l'expérience vécue en incitant les participants à s'exprimer par des images plutôt que par des mots. Ces méthodes cherchent à recueillir les

sensations, émotions premières et les réactions instantanées et profondes des clients.

2) Le jeu de rôle

Il consiste à faire jouer à un ou plusieurs interviewés un rôle imaginaire selon un scénario établi. Le jeu de rôle permet l'émergence des idées cachées, inconscientes et des sentiments enfouis.

3) Les associations de mots

Les répondants complètent des phrases par des mots. Les techniques de mots explorent les réseaux d'associations d'idées et permettent aux participants de donner des mots clé pour caractériser son expérience vécue.

4) Le récit d'achat

Celui-ci permet d'investiguer le vécu du client. Il fixe les premières impressions sur l'expérience vécue et explore les éléments déclencheurs des réactions.

L'enquête expérientielle par entretien a pour vocation d'obtenir des informations sur l'expérience vécue par le client en faisant émerger dans le champ de la conscience des éléments restés tacites ou non conscients.

1.3.2 L'enquête expérientielle par observation

L'observation permet de recueillir sur le vif l'expérience vécue par les clients et d'avoir accès aux informations cachées ou non dites. C'est le cas avec la méthode dite du parcours client.

Il s’agit d’observer les participants, non seulement sur le lieu de l’expérience, mais aussi chez eux, pour connaître leur liste d’achat, leur moyen de déplacement, comment ils stockent les produits, les usages qu’ils en font, etc. L’enquête s’intéresse aux gestes et activités clés.

Selon Sylvie Llosa (entretien avec ce chercheur-consultant, voir annexe 7), les entreprises s’intéressant à l’expérience réalisent des observations ou analysent le parcours client en utilisant des méthodes de type blueprinting afin d’identifier les endroits qui peuvent poser problème.

C’est par exemple le cas de la SNCF. Des personnes suivent les clients depuis chez eux jusqu’à leur point d’arrivée. L’ambition est de mieux comprendre les attentes et le ressenti des voyageurs à chaque étape. Au Club Med, les GO demandent aux GM s’ils sont contents dans l’objectif de détecter, au fur et à mesure, les points qui ne vont pas et, le cas échéant, chercher à les résoudre en temps réel. Le Club Med a institué une structure dédiée à recenser ces dysfonctionnements (« bureau des pleurs »).

D’autres sociétés ont recours aux « garanties de service », afin d’apporter des réponses en temps réel. Par exemple, la garantie 15 minutes d’Ibis est faite pour résoudre les problèmes pendant l’expérience et non après.

L’enquête expérientielle par observation consiste à étudier l’expérience vécue en suivant le parcours réalisé par le client.

1.4 Méthodes de mesure issues de la psychologie

L'activité émotionnelle relative à une expérience de service a été largement soulignée dans les travaux en marketing expérientiel.

Afin de comprendre et d'évaluer l'importance des différentes réponses émotionnelles que le client peut développer dans le cadre d'une expérience, nous allons nous intéresser aux méthodes de mesure des émotions des consommateurs.

Trois mesures principales des émotions sont utilisées dans l'étude du vécu du client. Il s'agit des modèles de Mehrabian et Russel (1974), Izard (1977) et Plutchik (1980).

1.4.1 Modèle de Mehrabian et Russel (1974)

Le modèle de Mehrabian et Russel (1974) s'inscrit dans les théories issues de la psychologie.

D'après les auteurs, les perceptions et les comportements d'un individu dans un environnement donné sont le résultat d'états émotionnels crées par cet environnement.

Les stimuli environnementaux affectent les états émotionnels de plaisir, de dominance et d'excitation (éveil), qui à leur tour orientent les comportements vers l'approche ou l'évitement.

L'échelle PAD (Pleasure - Arousal - Dominance) développée par les auteurs est constituée de trois dimensions de base pouvant, chacune d'entre elle ou leurs combinaisons, représenter l'ensemble des réponses émotionnelles.

Le Plaisir est une dimension composée d'émotions telles que la joie, le contentement ou la satisfaction.

L'Excitation fait référence au niveau d'éveil de l'individu et à sa volonté d'agir.

La Dominance fait référence au contrôle perçu que l'individu a sur son environnement et au sentiment d'influence qu'il a sur celui-ci.

L'échelle PAD comprend six items par dimension, soit dix-huit items au total. Chaque participant est exposé à une situation et est invité à répondre aux dix-huit items sur une échelle allant de 1 à 7 ou 9 points.

Selon Mehrabian et Russel, toutes les réponses émotionnelles peuvent être représentées par ces trois facteurs ou par leurs combinaisons.

1.4.2 Modèle d'Izard (1977)

D'après Izard (1977), l'émotion constitue une expérience subjective. Il la désigne comme une dimension affective expérientielle.

Afin d'évaluer les émotions, Izard (1977) propose une échelle de mesure différentielle des émotions, le DES (Differential Emotion Scale).

Le DES I permet de mesurer l'intensité de l'expérience émotionnelle éprouvée par les individus à un moment précis sur une échelle d'intensité en 5 points.

Le DES II permet d'évaluer les émotions sur des périodes de temps étendues et de déterminer combien de fois l'individu ressent chacune des émotions fondamentales dans un contexte déterminé ou durant un intervalle de temps précis à l'aide d'une échelle de fréquence (échelle de fréquence de type Likert en 5 points).

Izard (1977) identifie dix émotions fondamentales : l'intérêt, la colère, le dégoût, le mépris, la honte, la culpabilité, la joie, la tristesse, la peur et la surprise. Les deux mesures sont basées sur une liste de 30 points (3 adjectifs associés par émotion fondamentale).

1.4.3 Modèle de Plutchik (1980)

Plutchik (1980) ne retient que huit émotions fondamentales : la peur, la colère, la joie, la tristesse, l'acceptation, le dégoût, l'anticipation et la surprise.

Selon l'auteur, ces émotions fondamentales s'opposent deux à deux et se combinent pour former de nouvelles émotions qui sont des nuances. Il propose une échelle de mesure où chaque émotion est évaluée par rapport à son degré d'intensité.

1.4.4 Analyse critique de ces trois modèles

Les modèles d'Izard et de Plutchik relèvent de l'approche discrète des émotions tandis que le modèle de Mehrabian et Russel relève de l'approche continue des émotions.

L'approche discrète permet d'appréhender l'ensemble des émotions ressenties en les distinguant les unes des autres lors du vécu d'un événement.

L'approche continue permet de mesurer les réponses émotionnelles à des stimuli environnementaux (marketing) (Richins, 1997) et par la même d'avoir une mesure globale et synthétique des émotions ressenties lors d'une expérience de service.

Havlena et Holbrook (1986) préfèrent le modèle PAD qui capte plus d'informations sur le caractère émotionnel de la consommation et qui sont, d'après les auteurs,

supposés être plus utiles pour positionner les expériences et les comparer entre elles.

1.5 Les méthodes de mesure de l'expérience vécue

Dixon et al. (2010) remettent en cause l'utilité de la mesure de la satisfaction client et proposent une nouvelle mesure : le CES, Customer Effort Score.

Les auteurs rappellent une idée largement répandue selon laquelle pour augmenter la fidélité, les sociétés doivent « enchanter » leurs clients en dépassant leurs attentes de service. En contradiction avec cette perspective, ils rapportent les résultats d'une étude démontrant que l'attente principale des clients est d'avoir une solution satisfaisante à leur problème.

Pour répondre aux attentes des clients, Dixon et al. (2010) conseillent à l'entreprise de se concentrer sur la réduction des efforts que les clients doivent faire, de résoudre leurs problèmes et d'anticiper leurs demandes suivantes, de s'intéresser à l'aspect émotionnel des interactions, d'écouter et d'apprendre des clients contrariés, et enfin de se focaliser sur la résolution des problèmes, et non sur la rapidité de réponse.

Les auteurs soulignent qu'une entreprise doit avant tout s'attacher à répondre aux besoins des clients. Ils prescrivent une approche intitulée « make it easy », consistant à aplanir et anticiper les problèmes rencontrés par les clients.

Dans l'approche décrite par ces auteurs, l'essence même de l'expérience est de « simplifier la vie » du client, en lui proposant une expérience de service sans souci, en offrant une expérience où le client n'aura pas besoin de demander et de fournir d'effort.

Dixon et al. (2010) proposent la mesure du CES (Customer Effort Score). Le CES est mesuré en posant une seule question au client : « Combien d'effort avez-vous dû fournir pour obtenir une réponse à votre question ? » Les résultats sont établis sur une échelle de 1 (très peu d'effort) à 5 (beaucoup d'effort).

La recherche menée par les auteurs porte exclusivement sur des entreprises ayant un contact distant (téléphone, web, etc.) mais on pressent que les résultats s'appliquent également aux entreprises ayant un contact en face-à-face avec leurs clients.

Dans le même esprit, LaSalle et Britton (2002) ont précédemment proposé une mesure de l'expérience vécue : « Experience Engagement Process ».

Cette méthode identifie les sacrifices et les récompenses auxquels un client est exposé.

L'approche proposée est de recenser les moments clés de l'expérience en les classant selon trois types : récompenses, sacrifices ou neutre. Les récompenses mesurent la valeur reçue. Un produit offrant de la commodité est une récompense. Cette dernière ajoute toujours de la valeur à l'expérience. A l'inverse, un sacrifice demande un effort de la part du client. Prendre sa voiture pour faire son marché est un effort. Sacrifier une demi-journée de congé pour un rendez-vous à la banque est un effort. Un sacrifice diminue toujours la valeur de l'expérience. Quant à un évènement neutre, il n'a aucun effet sur la valeur.

Ces deux méthodes, le « Customer Effort Score » et l'« Experience Engagement Process », présentent l'avantage d'être centrées sur l'expérience vécue par le client.

Elles offrent une mesure simple et rapide de l'alignement entre l'expérience voulue et l'expérience vécue.

Conclusion du Chapitre 1

Cette analyse critique de méthodes de mesure met en évidence l'existence d'une grande variété d'approches, renvoyant à différentes conceptions de l'expérience vécue. Nous avons pu ainsi souligner les apports et les limites, mais aussi les complémentarités des méthodes proposées, qu'elles s'intéressent aux composantes physiques (e.g. marketing expérientiel) et/ou émotionnelles (e.g. mesures relevant de travaux en psychologie).

A la lumière de cette analyse critique, et en s'inscrivant dans le cadre théorique du modèle intégrateur proposé, nous allons pouvoir maintenant formuler nos propositions de recherche.

2 Chapitre 2 - Propositions de recherche

2.1 Proposition principale : Mesurer l'expérience vécue nécessite des méthodes d'évaluation spécifiques

Au terme de cette revue des littératures académique et managériale, il apparaît qu'il n'existe pas de consensus sur la manière de mesurer l'expérience vécue.

Les méthodes décrites portent sur le management de la qualité de service, le marketing des services, le marketing expérientiel, ou sont issues de la psychologie appliquée à la consommation.

Aucune des méthodes exposées ne s'intéresse à l'expérience vécue dans une perspective de management stratégique.

Comme nous le rappellent Maklan et Klaus (2011), pour mesurer l'expérience vécue par le client, il est difficile de créer une mesure universelle.

L'ambition dans cette thèse est d'apporter une contribution à la fois théorique et opérationnelle concernant la mesure de l'expérience vécue.

Dans ce contexte, il est possible de préciser la problématique de recherche à laquelle cette thèse tente de contribuer :

Mesurer l'expérience vécue nécessite des méthodes d'évaluation spécifiques.

Afin de compléter cette proposition de recherche, il nous semble nécessaire de préciser trois propositions secondaires.

2.2 Propositions secondaires

2.2.1 Mesurer l'expérience vécue ne se résume pas à une enquête qualité

Du point de vue du management stratégique de l'expérience, une enquête de satisfaction, au sens du management de la qualité, conduit à une recherche de conformité dans le cadre de l'alignement entre expérience proposée et expérience vécue.

Comme le suggère Reichheld (1996, 2001, 2003), les enquêtes de satisfaction ne rendent pas compte de l'expérience que vivent les clients.

Ce qui nous amène à formuler une première proposition secondaire :

Mesurer l'expérience vécue ne se résume pas à une enquête qualité.

2.2.2 L'outil de collecte des données doit permettre de mesurer les différentes facettes de l'expérience vécue

Maklan et Klaus (2011) soulignent la nécessité de développer une mesure de l'expérience vécue qui soit basée sur une évaluation globale cognitive et émotionnelle de l'expérience du point de vue du client, plutôt qu'évaluée par rapport aux benchmark et aux attentes.

Comme nous l'avons explicité au chapitre 3 de la première partie, dans une perspective dynamique, il est indispensable de chercher à connaître l'expérience telle qu'elle est vécue afin de pouvoir adopter des mesures correctives, voire repenser l'expérience voulue.

Il s'agit de vérifier si le client retrouve dans son vécu les éléments structurants de l'expérience telle que définie par l'entreprise.

Ce qui nous amène à formuler une deuxième proposition secondaire :

L'outil de collecte des données doit permettre de mesurer les différentes facettes de l'expérience vécue.

2.2.3 La passation de l'enquête constitue en tant que tel un élément de l'expérience voulue

Il nous semble qu'une quête ultime est d'intégrer la mesure comme composante de l'expérience voulue. Elle devrait aussi être créatrice de valeur pour le répondant.

Le dirigeant des Fontaines (entreprise qui constitue le terrain de la partie empirique de cette thèse) précise que la mesure de l'expérience vécue doit permettre à

l'entreprise de savoir si grâce à l'expérience qu'elle lui a fait vivre, le client a atteint ses propres objectifs (alignement de l'expérience vécue et de l'expérience voulue).

« Intégrer la mesure de l'expérience vécue dans l'expérience est mise en avant par les entreprises qui ont un vrai programme de management client. Par exemple, quand ils répondent à un appel d'offres, ils expliquent non seulement leurs produits, leurs services, mais ils expliquent aussi leur programme de management client, leurs processus d'écoute et de dialogue en continu alimenté par des outils spécifiques et ils vantent que *« cela fait partie de l'expérience que vous aurez avec nous. ».* Par exemple, Sodexo a son programme *Clients for Life* et dans tous ses appels d'offres, ils ont un chapitre sur *Clients for Life*. » (entretien avec Bertrand Pointeau).

Ce qui nous amène à formuler une troisième proposition secondaire :

La passation de l'enquête constitue en tant que tel un élément de l'expérience voulue, créateur de valeur pour le client.

La section suivante présentera les choix méthodologiques que nous avons faits afin de répondre à ces quatre propositions de recherche.

3 Chapitre 3 - Choix méthodologiques

3.1 Une logique de recherche-intervention

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche-intervention. « La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances

théoriques de différents niveaux de généralité en sciences de gestion. » (David, 2000).

Nos choix méthodologiques sont au service de cette double ambition : participer à l'amélioration du fonctionnement des organisations tout en apportant une contribution sur le plan théorique.

Cette posture s'apparente à la science-action (Argyris et al, 1985). Elle est utilisée pour créer des connaissances susceptibles d'être utilisées pour améliorer la pratique. La science-action engage les acteurs à réfléchir sur leur propre comportement et sur les conséquences de leur comportement sur le système dont ils font partie (Putnam, 2006). Plus généralement, l'objectif est de générer des données qui à la fois décrivent et permettent la transformation du système.

La science-action part du terrain pour produire des connaissances, qui sont donc contextuelles. Mais elle a également comme ambition, de tester la robustesse d'un cadre théorique, s'inscrivant, selon Argyris (1993), dans une logique inspirée de Kurt Lewin pour lequel il n'existe pas de meilleur test d'une théorie que le changement. La connaissance n'est pas produite pour elle-même, mais pour aider l'action individuelle et collective. « Il a combiné une double volonté, un double engagement : résoudre des problèmes pratiques et contribuer à édifier une théorie ».

Dès lors, pour le chercheur, la posture est à la fois descriptive et prescriptive. Il s'agit non seulement de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, d'en définir des évolutions possibles mais aussi d'aider les acteurs à en choisir une, la mettre en œuvre et en évaluer les effets. Pour atteindre cet objectif le chercheur adopte une position particulière puisqu'il coproduit des connaissances depuis l'intérieur du système et non depuis l'extérieur. La production de connaissances se

fait dans l'interaction avec le terrain mais requiert néanmoins une capacité de mise à distance critique. Le chercheur fait partie intégrante du dispositif de recherche. Les lieux de production et de validation des connaissances se confondent. Toutefois, la recherche intervention ne doit rien céder sur les critères de robustesse de la démarche scientifique : le recueil et l'interprétation des données doivent être réalisés de façon rigoureuse, le chercheur-intervenant devant faire preuve d'une grande vigilance épistémologique. Chercher à minimiser les biais pouvant apparaître dans la démarche de recherche requiert, comme nous le verrons ci-après, l'adoption d'une posture réflexive.

3.2 Une étude de cas longitudinale

La partie empirique de cette thèse est organisée autour d'une étude de cas longitudinale. Cette approche, centrée sur l'analyse d'un phénomène au cours du temps, s'oppose aux études dites transversales (Forgues, 2003). Il s'agit de comprendre en profondeur le phénomène étudié. Kimberly (1976) place ainsi au centre de l'étude de cas longitudinale l'analyse des processus : « Longitudinal organizational research consists of those techniques, methodologies and activities which permit the observation, description and/or classification of organizational phenomena in such a way that processes can be identified and empirically documented ».

Un processus peut être défini comme une séquence d'événements individuels et collectifs, qui se déroulent dans le temps et dans un contexte donné. Cette stratégie de recherche permet donc de comprendre la dynamique d'un phénomène et de répondre à des questions de type « pourquoi » et « comment » le phénomène naît, se développe et meurt. Le but de toute analyse de processus consiste en effet à

comprendre le quoi, le pourquoi et le comment des liens entre le contexte, le processus et les outputs : « We have chosen to collect longitudinal data, which allows us to explore the present in relation to the past and the emerging future » (Pettigrew, 1990, p. 272).

Kimberly (1976) soulève deux questions clés relatives aux études de cas longitudinales : Quelle doit être la durée d'une étude longitudinale ? A combien de moments différents doit-on recueillir des informations ?

A la première question, Kimberly répond que la durée dépend du phénomène étudié. L'étude de la transformation de fleurs d'un arbre fruitier en fruits impliquera une durée moyenne de six semaines, alors qu'il en sera autrement pour la transformation d'une organisation.

Dans notre cas, nous situons le début de notre recherche au mois de décembre 2003, un an après l'ouverture du site des Fontaines, date à laquelle le dirigeant des Fontaines a souhaité initier une démarche s'apparentant au management de la qualité.

Nous avons poursuivi notre collecte de données jusqu'en juin 2012, c'est-à-dire à la date où une version révisée de la mesure de l'expérience vécue du client a été mise en place. Toutefois, il convient de souligner que ce processus de mesure, sous l'impulsion du dirigeant, n'est pas figé. Il est très probable qu'il continue à évoluer au cours des prochaines années.

La réponse à la seconde question est plus complexe et dépend de motifs théoriques. Le recueil de données en deux temps correspond à la logique « avant-après » des expérimentations.

Aussi, compte-tenu de notre choix théorique, nous avons choisi un suivi régulier, mensuel ou bimestriel du recueil de données.

Pettigrew (1990) met en avant quatre types de recherche issus d'études longitudinales.

Notre travail relève de ce que Pettigrew nomme un cas interprétatif. Ce type de cas va au-delà de l'analyse chronologique en proposant des interprétations et des conceptualisations émergeant de façon inductive du cas.

Néanmoins, nous pensons que notre recherche ne se limite pas à une approche inductive et relève d'une démarche abductive. Elle se caractérise par des allers-retours constants entre champs théorique et empirique, dans une logique d'enrichissement mutuel.

3.3 Une logique d'expérimentation et d'apprentissage

La méthode de recherche-intervention retenue dans cette thèse, de nature abductive, s'inscrit dans une logique d'expérimentation et d'apprentissage.

L'étude longitudinale du cas des Fontaines permet de mettre en évidence, dans une perspective dynamique, l'évolution dans le temps d'un processus. Partant d'une demande émise par le dirigeant de l'entreprise, à savoir un accompagnement de la démarche qualité et du suivi de la satisfaction des clients, le chercheur a pu expérimenter, avec l'aide des équipes des Fontaines, diverses approches. Celles-ci, prenant appui sur des construits théoriques, ont permis en retour, au prix d'une démarche réflexive, de procéder à des enrichissements successifs sur le plan des théories mobilisées. Cette logique abductive relève d'une démarche d'apprentissage et de recherche d'amélioration. Il convient de souligner qu'elle n'aurait pas été

possible si le dirigeant des Fontaines, à l'origine de la demande, n'avait pas soutenu au cours de ces années cette double quête empirique et théorique. Il a non seulement accepté la logique d'expérimentation, mais a fréquemment joué un rôle moteur dans l'exploration de nouvelles approches, étant lui-même intéressé par la dimension académique de cette recherche-action. Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect déterminant en évoquant ultérieurement le rôle joué par le leader dans le pilotage du management de l'expérience.

3.4 Collecte et analyse des données

Dans le cadre de cette étude de cas longitudinale, les sources de données ont été multiples :

- Documentations et archives des Fontaines, qu'il s'agisse de données relatives à la stratégie, à l'organisation ou plus spécifiquement à la mesure de la satisfaction et de l'expérience,
- Réalisation d'entretiens avec le dirigeant des Fontaines et plusieurs membres de son équipe de direction (certains entretiens se sont déroulés de façon spontanée à l'issue de réunions de travail, d'autres, plus structurés, ont pris appui sur un guide et ont été planifiés de façon ad hoc),
- Relevés ethnologiques sur le site (lors de la participation à des réunions ou lors de différentes visites des lieux).

Une analyse thématique a été réalisée de ces différentes données. Le principe de saturation a été retenu pour définir le moment où il n'était plus nécessaire de collecter des données complémentaires, le chercheur constatant une redondance dans l'analyse qu'il fait des régularités observées. Dans l'approche d'expérimentation au fondement de cette recherche-action, le terrain constitue un

test des conjectures développées (Koenig, 1993). Selon Yin (2003), la méthode des cas permet ainsi de tester un dispositif théorique.

La démarche abductive dans laquelle s'inscrit notre recherche prend appui principalement sur une méthodologie qualitative. Elle constitue la méthode la plus adaptée au stade de développement de la recherche sur la mesure de l'expérience vécue. Il s'agit du meilleur « methodological fit », la recherche étant en phase exploratoire et non confirmatoire (Edmondson et McNamus, 2007).

3.5 L'enjeu d'une posture réflexive

L'approche méthodologique retenue requiert une posture réflexive.

C'est tout d'abord le cas du principal dirigeant des Fontaines qui est désireux de se comporter en praticien réflexif au sens de Schön (1983) : « We placed considerable effort on gaining the involvement of 'reflective practitioners' who had expressed keen interest in being involved in the conceptual development of the framework. The executives who participated in the research were intellectually interested in co-creation (as 'reflective practitioners'), wanted to improve their company's offering to customers and were keen to obtain commercial benefits from co-creation. ».

L'approche de la théorie de l'action selon Argyris et Schön (1978, 1996) distingue les théories professées, ce que les acteurs disent qu'ils font, et les théories d'usage, qui peuvent être déduites de leur comportement réel. Les acteurs ne sont généralement pas conscients de l'écart entre les deux théories. Pour interrompre cette ignorance, les acteurs doivent réfléchir sur ce qu'ils font et disent réellement (Putman, 2006).

La science-action met l'accent sur l'apprentissage et les changements qu'il implique sur les hypothèses, les valeurs ainsi que dans le comportement, ce que Argyris

(1993) appelle apprentissage en double boucle. L'apprentissage en double boucle nécessite une réflexion critique sur le raisonnement souvent tacite intégré dans son action.

Pour les équipes des Fontaines impliquées dans cette initiative, il s'agit d'une invitation à la réflexivité, la démarche d'apprentissage nécessitant qu'ils réfléchissent collectivement aux sources d'amélioration, en acceptant de revisiter leurs actions et les raisonnements sous-jacents.

Une telle posture est également requise du chercheur-intervenant qui doit à la fois être impliqué dans l'action et pouvoir prendre une certaine distance avec le processus étudié. Il doit aussi accepter de porter un regard critique sur la démarche, sur ses propres actions, étant lui-même un acteur du processus d'apprentissage.

Conclusion de la 2ème partie

Dans cette deuxième partie, la revue des littératures académique et managériale nous a conduit à mettre en évidence deux types de méthodes : les méthodes, issues du marketing des services et du marketing expérientiel, se focalisant sur les composantes physiques de l'expérience vécue et celles qui proviennent principalement du champ de la psychologie portant sur les composantes émotionnelles.

Nous avons mis en évidence l'absence de mesure véritable de l'expérience vécue dans la littérature. Cette mesure est, selon nous, un élément déterminant dans un management réussi de l'expérience client car elle permet de s'assurer de l'alignement entre l'expérience voulue et l'expérience vécue.

Nous avons ensuite formulé nos propositions de recherche dont la proposition principale est la suivante : Mesurer l'expérience vécue nécessite des méthodes d'évaluation spécifiques.

Enfin nous avons clarifié notre positionnement épistémologique et notre démarche de recherche. La méthode de recherche-intervention retenue dans cette thèse, de nature abductive, s'inscrit dans une logique d'expérimentation et d'apprentissage.

La troisième partie constitue la partie empirique de notre thèse permettant de tester nos propositions de recherche. Il s'agit d'une étude de cas longitudinale réalisée sur le site des Fontaines.

3ème partie

Mesure de l'expérience vécue :

le cas des Fontaines

La troisième partie est consacrée à l'étude du cas des Fontaines. Plus précisément, il s'agit de confronter les propositions de recherche formulées dans la deuxième partie aux données empiriques issues de ce terrain.

Dans un premier temps, l'historique du site est retracé. Il s'agit ensuite de mettre en évidence l'évolution observée, d'une gestion de la qualité à un management de l'expérience, ce qui nous amènera à présenter les différents instruments de mesure de l'expérience utilisés.

1 Chapitre 1 – Présentation des Fontaines

1.1 Un site d'exception chargé d'histoire[11]

Capgemini, devenu propriétaire du site en 1998, a choisi d'en faire le centre de formation (Université d'entreprise) du groupe. Le château, construit par la famille de Rothschild, a également appartenu à la Compagnie de Jésus. Depuis l'origine, le Domaine des Fontaines sert le même objectif : « faciliter la recherche de la connaissance, la pluridisciplinarité des échanges et l'engagement citoyen » (extrait du site internet des Fontaines).

1.1.1 L'origine du site : un château…

Le Domaine des Fontaines est une ancienne propriété, bâtie par la plus prospère des familles de banquiers en Europe. Le Château des Fontaines illustre le « style Rothschild », une architecture alliant références historiques et inspiration régionale.

[11] La présentation de l'historique prend appui sur la description fournie par Les Fontaines sur son site internet : http://www.les-fontaines.com/presentation-expertise/presentation/heritage-culturel.html

Le Château des Fontaines, situé sur la commune de Gouvieux dans l'Oise, est un exemple remarquable de « l'historicisme savant » caractérisant les maisons Rothschild en Europe. La façade principale du château évoque l'époque d'Henri IV et rappelle l'architecture de la Place Dauphine et de la Place des Vosges à Paris. Alors que les tourelles cylindriques apportent une note de style néo-gothique, le pavillon central renvoie à la Renaissance septentrionale néerlandaise et anglaise.

Sur un terrain acquis en 1878, le Baron James-Edouard de Rothschild initie les travaux du Château, mais ne verra pas leur achèvement, puisqu'il meurt en 1881 à l'âge de 37 ans. C'est à son épouse, la « Baronne James », qu'il revient d'achever les travaux en 1892 avant de transmettre le domaine à son fils Henri en 1895.

L'architecture même du site doit beaucoup à son concepteur, le Baron étant un homme de culture, passionné de livres anciens et fréquentant les cercles savants de son époque.

Durant la première guerre mondiale, Les Fontaines devient le quartier général de Foch. De 1940 à 1944, il abrite le centre de la Luftwaffe en France. Témoignage de cette période, le Domaine conserve le bunker où Goering pensait pouvoir protéger sa vie.

1.1.2 …devenu un centre culturel jésuite

C'est en 1946 que la Compagnie de Jésus se porte acquéreur du site pour en faire un centre spirituel et intellectuel doté d'un fort rayonnement international. Les Jésuites y bâtissent une vaste bibliothèque regroupant les ouvrages jusqu'alors dispersés sur plusieurs sites et créent une capacité hôtelière pour y accueillir chercheurs et y organiser des séminaires.

Les bibliothèques jouent un rôle central dans la formation des novices. Ils y trouvent une grande variété d'ouvrages à même de les accompagner tout au long de leurs quinze années d'apprentissage. Cette collection d'une rare diversité est transférée à la Ville de Lyon lors de la vente du site.

1.1.3 L'acquisition par Capgemini, leader en matière de services technologiques

En 1998, Capgemini, société fondée sous la dénomination de Sogeti en 1967 par Serge Kampf, devenue, par une politique active de croissance externe, un acteur mondial dans le domaine du conseil en informatique, fait l'acquisition du Domaine des Fontaines. Elle souhaite y localiser son Université d'entreprise, jusqu'alors localisée au Château de Béhoust. En pleine croissance (reprise de Gemini Consulting en 1996, de l'intégralité des activités de Bossard ainsi que de Geslogica au Portugal en 1997), le groupe comptant, près de 35 000 salariés et réalisant 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, estimait que la capacité d'accueil de Béhoust allait être rapidement sous dimensionnée et qu'il était nécessaire de rechercher un nouveau lieu. Si certaines entreprises ont fait le choix de ne pas posséder de locaux en propre pour héberger leur Université, il en va autrement de Capgemini. En effet, les dirigeants du groupe estiment qu'en l'absence d'usines ou de lieux de production, il est indispensable pour une grande société de service internationale de disposer d'un lieu emblématique constituant la « Maison du groupe ».

Dans ce contexte, le choix du site est un enjeu non seulement économique et fonctionnel, mais aussi symbolique.

Il fallait donc trouver un lieu à l'image des valeurs et de l'identité de Capgemini, permettant l'enracinement, l'identification et contribuant à la cohésion de l'entreprise. Les Fontaines était resté depuis l'origine un site alliant puissance, prestige et savoir.

Capgemini, en décidant d'y localiser son Université, en prolonge sa vocation de lieu de formation, de ressourcement et d'échanges.

« Capgemini s'est inscrit dans la lignée prestigieuse des propriétaires précédents qui depuis l'origine l'ont entretenu comme un havre de paix, propice au repos, à la réflexion et la stimulation des échanges. Successivement symbole de la puissance financière des Rothschild puis vecteur du rayonnement spirituel des Jésuites, Les Fontaines incarne désormais, avec Capgemini, le cœur d'une société internationale de services et de conseils. » (Extrait du discours du Président des Fontaines, le 3 juillet 2008).

1.1.4 La renaissance du site

Dès l'acquisition du site, Capgemini décide de redonner au château sa forme d'origine. Ceci conduit à la destruction des excroissances, de « l'aile des scolastiques », de l'imposante bibliothèque et de la chapelle désaffectée (voir annexe 8).

Le parc retrouve son tracé initial et le château est restauré afin de reprendre son apparence d'origine.

Capgemini fait construire de nouveaux édifices : un campus abritant les locaux dédiés à la formation, des bâtiments d'hébergement, une piscine couverte, un parking enterré ainsi que différents équipements extérieurs.

« Bâtiments de briques et de pierres, disques de cuivre concentriques, le campus décrit un hémicycle, centré sur l'axe principal du château. Campus résolument contemporain et château entrent en résonance, composition discrète qui s'impose par la justesse de sa géométrie. Espace semi-circulaire, refermé par la façade du

château, elle recrée un monde serein, dégagé des contingences extérieures, lieu de concentration et d'effervescence intellectuelle. » (Extrait site internet de Valode & Pistre).

Au-delà, hébergement et équipements de loisirs appartiennent davantage au parc dans lequel des aménagements paysagers sont créés. L'étang est réhabilité tout comme les diverses sources et grottes qui agrémentent le site.

Après quatre années de chantier[12], l'ensemble immobilier a été mis à disposition de l'Université Capgemini en janvier 2003. Il comporte 25.000 m^2 de surface de plancher, 50 salles de réunion dont un amphithéâtre de 500 places équipés des plus récentes technologies, 20 salons de réception, 300 chambres, diverses installations sportives, ainsi qu'un parc boisé de 52 hectares. De l'avis des spécialistes, Les Fontaines constitue, au niveau européen, l'un des plus beaux sites dédié à la formation et disposant d'une telle capacité d'accueil.

1.2 La vocation du site

1.2.1 Le type d'évènements

Les Fontaines a initialement vocation à accueillir les managers à haut potentiel de Capgemini participant aux formations proposées par l'Université du groupe ainsi que les membres des différentes communautés de pratique, spécialistes de haut niveau désireux d'échanger leurs connaissances entre pairs. Fruit d'une croissance externe soutenue, Capgemini a toujours eu une culture très décentralisée (Gaston-Breton, 1997). Dès lors, au-delà des outils de reporting communs, l'existence même de

[12] Le projet a été conçu par les cabinets Valode & Pistre pour l'Architecture extérieure, Rena Dumas pour l'Architecture Intérieure, Olivier Damée paysagers pour les jardins. La réalisation a été confiée à Bouygues Construction.

l'Université a pour vocation d'être un véritable ciment reliant des entités assez autonomes et géographiquement dispersées.

Pendant la période des travaux, Capgemini connait une véritable mutation suite à l'acquisition de l'activité conseil de Ernst & Young (Nanda et al., 2002). La période d'intégration s'avère plus complexe qu'initialement prévue, requérant beaucoup d'énergie et d'attention des dirigeants et managers du groupe. Caroline Daniel rapporte dans le Financial Times du 2 mai 2001 : « A very hard act to swallow: Cap Gemini: The takeover of Ernst & Young's consultancy arm is strategically sound. But cultural differences have made it perplexing. ». Dans un contexte économique tendu, le groupe revoit à la baisse sa demande d'utilisation du site. La décision est prise dès l'ouverture des Fontaines de ne pas en limiter l'utilisation aux seuls salariés de Capgemini mais d'en faire bénéficier les entreprises externes, partenaires du groupe, afin d'améliorer la rentabilité du projet.

Les Fontaines accueille ainsi une variété d'événements : sessions de l'Université Capgemini, événements internationaux du Groupe ou de ses filiales, conférences internationales, séminaires d'entreprises partenaires, congrès, conventions et assemblées générales de sociétés.

L'hébergement de ces événements peut entraîner diverses configurations : de la privatisation complète du site jusqu'à la coexistence, à un moment donné, de plusieurs réunions émanant de donneurs d'ordres différents.

La grande majorité des manifestations rassemble des participants venus de différents pays, sur une durée moyenne de deux à trois jours.

1.2.2 Le mode d'exploitation

L'organisation de séminaires et l'accueil résidentiel ne rentrant pas dans le périmètre des métiers de sa maison mère, la filiale créée afin de gérer l'exploitation du site des Fontaines a, dès le démarrage de son activité, choisi d'en déléguer l'exécution opérationnelle à des opérateurs professionnels spécialisés.

Les opérations sont organisées selon une architecture fonctionnelle et contractuelle qui distingue, d'une part, la sous-traitance de fonctions spécifiques (comme l'accueil, la réception et la gestion des séminaires ; la restauration ; le nettoyage et la maintenance des installations techniques ; la gestion des installations de téléphonie, informatique et multimédia ; l'entretien des espaces verts ; le gardiennage et la sécurité incendie) et, d'autre part, la délégation à un « Gestionnaire professionnel » des responsabilités de direction, coordination et ordonnancement des prestations en sous-traitance.

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de présenter le cadre physique de notre étude terrain. Le choix du site n'est éminemment pas neutre lorsqu'il a vocation à devenir un attribut clé de l'expérience voulue. Ceci explique l'implication personnelle du Président des Fontaines dans le processus d'acquisition mais aussi de métamorphose de ce lieu. Il en a façonné les contours n'hésitant pas à redonner au château son apparence originale. Il a su dès l'origine dresser un « décor » contenant les attributs de l'expérience voulue : un lieu d'exception chargé d'histoire dont la vocation de lieu de formation, de ressourcement et d'échanges a perduré au fil des siècles.

2 Chapitre 2 – De la gestion de la qualité au management de l'expérience aux Fontaines

2.1 Management de l'expérience et leadership

C'est le dirigeant actuel des Fontaines, Jacques Collin, qui a lui-même découvert le site et proposé ce projet d'investissement aux administrateurs du groupe Capgemini. Il a su les convaincre. Il se définit lui-même comme « le passeur entre la génération des Fondateurs et celle des Managers en créant le lieu qui façonnera l'image du Groupe pour les générations futures. De ce point de vue, ma vocation a été celle d'un vecteur de transformation. »

Ayant occupé les fonctions de Vice-Président, en charge de la communication et de la formation du groupe, il entretient depuis de nombreuses années une relation de confiance avec le fondateur, Serge Kampf. Dès la construction, il fait preuve d'audace et a recours à des grandes signatures architecturales pour gérer les paris ambitieux qu'il a fixés : une dimension hors normes des équipements pour un lieu de séminaire (auditorium de 500 places, hébergement de 300 personnes, capacité à servir 600 repas), une qualité élevée des installations, un soin particulier dans la conduite des travaux et l'insertion dans l'environnement (un parking souterrain de 300 places, un tunnel de desserte logistique et un auditorium enfoui pour ne pas dénaturer le site, etc.).

Il veut faire des Fontaines la « Maison du Groupe » et souhaite que le site traduise sa conviction que « l'homme est le moteur de l'entreprise, et non l'inverse ».

Partant de cette vision, il fixe alors le cadre de l'expérience qu'il souhaite faire vivre sur le site des Fontaines, expérience capitalisant sur les propriétés physiques du lieu,

mais aussi sur son histoire singulière. Nous reprendrons ici ses propres termes : « Malgré l'étendue du site et des installations, chacun s'y sent un peu à la maison, traité comme un invité de marque, flatté de pouvoir y passer quelque temps, désireux d'y revenir. L'organisation des espaces illustre une certaine conception du travail où la recherche de l'efficacité ne prend jamais le pas sur le sens de la convivialité. Et chaque fois, le souci de favoriser la relation sociale commande une esthétique du passage et de la transparence. Le traitement des paysages, lui aussi, invite les résidents à les découvrir, à les parcourir et à prendre du plaisir à s'y ressourcer. Sans jamais remettre en cause le caractère "sauvage" de l'environnement naturel. »

Même si Capgemini a poursuivi sa croissance, ayant réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 9,7 milliards d'euros dans ses quatre métiers (Conseil en management, Intégration de systèmes, Infogérance et Services informatiques de proximité) et employant quelques 120 000 salariés dans le monde, le site reste surdimensionné pour ses seuls besoins. Dès lors, Les Fontaines, prenant appui principalement sur le bouche-à-oreille, a élargi son portefeuille de clients, ne limitant pas l'accès aux seuls partenaires du groupe et commercialisant par ses propres moyens le site auprès des grandes entreprises internationales.

Cette décision d'être un acteur à part entière dans le marché très concurrentiel des lieux de séminaires est sans nul doute un tournant décisif dans le fonctionnement et l'organisation des Fontaines : il faut monter une direction commerciale, un service de communication, créer un site internet, adapter les outils et processus de pilotage opérationnel (e.g. planification des réservations, gestion de la facturation), etc. Sur le plan opérationnel, il faut réussir à gérer et préserver l'expérience des clients internes qui se sentent dans « La Maison du Groupe » et voudraient conserver jalousement

pour eux ce site d'exception. Le responsable de l'Université Capgemini nous fait ainsi part de ses préoccupations, craignant que l'Université devienne un client banalisé, et que le lieu perde son âme en s'ouvrant ainsi vers l'extérieur.

Le pari de Jacques Collin est précisément de ne pas modifier l'expérience voulue, considérant qu'il convient de limiter l'accès aux Fontaines à une clientèle valorisant l'expérience qu'il a lui-même initialement conçue pour Capgemini. Sur le plan économique, il s'agit incontestablement d'un pari. C'est dans ce contexte qu'il nous a été confié la mission de réaliser un benchmark des lieux de séminaires et une analyse de l'expérience attendue par les grandes entreprises. Les conclusions de cette étude ont conforté Jacques Collin dans sa vision initiale, mettant en évidence que l'expérience voulue pouvait répondre à des attentes actuellement insatisfaites par l'offre disponible sur le marché.

Il apparaît que le site des Fontaines présente des atouts uniques en Europe pour trois raisons principales :

- l'unicité de lieu : hébergement, espaces de réunion et de travail, restauration sur le même site,
- la capacité d'accueil (500 personnes dans l'auditorium, 300 en hébergement)
- la partie campus, offrant aux participants des opportunités d'échanges (de par l'agencement des lieux) et de ressourcement (salles de travail donnant sur la nature).

Toutefois, la décision de s'adresser à des entreprises extérieures amène le dirigeant des Fontaines à compléter l'expérience voulue (rappelée ci-dessus) par des attributs concernant spécifiquement les organisateurs. Il souhaite ainsi « faciliter la vie des organisateurs d'événements confrontés à des exigences toujours plus nombreuses,

parfois contradictoires, et disposant de délais d'action et de budgets contraints et/ou serrés ».

Il demande aussi aux équipes recrutées (communication et commerciale) de contribuer à attirer sur le site des entreprises ayant une bonne compréhension de la « promesse des Fontaines », voire travailler à en façonner les attentes.

L'ensemble des prestataires est également mobilisé afin de participer à la concrétisation de cette expérience voulue. Ainsi le cahier des charges de l'appel d'offre 2005 précise :

« De manière générale, les services d'exploitation rechercheront constamment, dans la mesure du possible et la limite du raisonnable, à s'adapter au rythme de déroulement de l'événement, aux sollicitations des organisateurs, au souci de confort des résidents et non l'inverse. »

Selon Jacques Collin, et en ligne avec ce qui a été évoqué sur le plan théorique au chapitre 3 de la première partie :

- Les Fontaines doit savoir identifier les segments de clientèle pour lesquels l'expérience définie ne correspond pas à leurs attentes pour les réorienter vers d'autres offres. A titre d'exemple, le choix d'un hébergement style « campus d'université » (e.g. chambres fonctionnelles, conçues dans une logique minimaliste) s'inscrit en cohérence avec l'expérience voulue mais ne répond pas aux attentes d'une clientèle du monde du Luxe habituée aux grands hôtels. Dès lors, comme nous aurons l'occasion de le voir ultérieurement, les commerciaux ne devraient pas contractualiser avec ce type d'entreprises.

- Par contre, sans remettre en question l'expérience voulue, Les Fontaines doit être à même d'adapter l'expérience proposée aux attentes spécifiques de certaines entreprises (e.g. pour une entreprise du secteur du BTP, offrir une nourriture plus roborative, davantage de temps libre pour les rencontres et les échanges, des activités de team-building plus physiques, etc.) Le panel d'attributs qui constitue l'expérience voulue par l'entreprise reste le même (« expérience générique »), c'est le « paramétrage » et la combinatoire de ces attributs qui peuvent être adaptés.

Il est à noter que depuis cette première étude réalisée en 2003, les attentes des clients ainsi que les évolutions du marché font l'objet d'un suivi régulier. Les Fontaines a ainsi intégré dans son fonctionnement une routine relative à l'étude de l'« expérience attendue ».

2.2 Une évolution de l'expérience voulue dans le temps

Pour que « l'expérience client soit mémorable, engageante, robuste et fascinante (Gilmore et Pine, 2002) », elle doit contenir des attributs forts qui soient en ligne avec les valeurs de l'entreprise.

Dès la conception du site, le dirigeant des Fontaines intègre dans « l'expérience voulue » une empreinte technologique forte, en ligne avec l'identité Capgemini.

2.2.1 La dimension technologique, en ligne avec l'identité de Capgemini

Selon Jacques Collin, « Les Fontaines, dans sa nouvelle mouture, née avec la "génération internet", se devait d'offrir un environnement de travail permettant aux résidents de se livrer à leur exercice favori, sans les éloigner des vertus du monde réel ! ».

Dès l'ouverture du site en 2003, l'offre technologique des Fontaines constitue un attribut marquant de l'expérience voulue selon plusieurs axes : faciliter la communication, un libre-accès aux ressources informatiques, des salles pré-équipées, un auditorium avec une technologie de pointe embarquée et enfin une équipe technique dédiée et permanente.

Faciliter la communication

Il est possible de communiquer avec le monde entier de n'importe quel endroit du site et cela gratuitement.

Les Fontaines offre un environnement qui favorise la mobilité, sans rupture (50 antennes WiFi sont déployées sur le site). « WiFi at any place » : au Château, au Forum et dans les Villas. Les connexions Internet et Wifi (jusqu'à 54 Mbits/s) sont gratuites partout sur le site. Des cartes WiFi sont disponibles à la réception pour les participants dont le PC n'est pas encore équipé.

Dans toutes les chambres, le participant dispose d'une télévision sur IP, de communications téléphoniques nationales et internationales gratuites, de réseau Fast Ethernet 100 Mbits, du Wi-Fi et d'une connexion modem.

Les Fontaines propose également de connecter le client sur son intranet en direct et d'adapter l'infrastructure pour que le client soit comme chez lui.

Un libre-accès aux ressources informatiques

Au total plus de 50 postes de travail sont à disposition sur le site dont 15 postes en libre-accès dans des cyberespaces. Les autres PC sont prêtés gracieusement aux participants n'ayant pas apporté le leur.

Des salles pré-équipées

Toutes les salles de réunion sont équipées, outre du matériel bureautique traditionnel (paperboard, papier, crayons, etc.), d'équipements tels que vidéoprojecteur, sonorisation avec microphone, caméra, caméscope, tableaux intelligents permettant la digitalisation et transmission des données entre salles, vidéotransmission entre les différents amphithéâtres, etc.

Tout est inclus dans le forfait.

Un auditorium avec une technologie embarquée

L'auditorium de 500 places est enterré pour des questions esthétiques et permet l'accès aux équipes logistiques par des tunnels séparant ainsi la circulation des employés-acteurs (ce qui se jouent derrière la scène selon Pine et Gilmore) et des clients (la scène).

La régie technique « son et lumière » est vitrée. Elle se situe côté cour par discrétion mais peut être déplacée en fond de salle.

La régie de traduction est vitrée et se situe côté jardin.

L'auditorium est équipé d'un système de visioconférence sur IP permettant de raccorder de multiples périphériques audio et vidéo (et notamment de diffuser des présentations informatiques de haute qualité). De base, ce système permet une visioconférence multi-sites.

Outre un équipement high-tech audio, vidéo et lumière, l'auditorium dispose de tout le matériel pour réaliser la captation vidéo et la réalisation de reportage événement avec montage sur place sur station numérique.

Il est également possible de diffuser sur Internet tout ou partie de l'évènement ou de réaliser du streaming vidéo (diffusion instantanée de vidéo sur Internet).

L'ensemble des équipements nécessaires à la réussite d'un évènement sont présents sur le site et ne nécessitent pas d'avoir recours à la location. Cela signifie que le matériel est disponible lorsque le client en a l'utilité et que les frais sont réduits car il n'y a pas de frais ni de location, ni de transport.

Une équipe technique dédiée et permanente

L'équipe technique met en scène l'expérience voulue et définit l'expérience proposée ainsi : « Nous sommes là pour absorber le stress des organisateurs. »

Disposer d'une équipe technique spécialisée permanente aux Fontaines, cela signifie pour le client l'assurance que les personnes concernées ont une très grande maîtrise des équipements, une connaissance parfaite des lieux et de l'auditorium, un savoir-faire en termes de conceptions et de réalisations d'évènements.

Cette équipe peut fournir des conseils informés (ils savent ce que l'on peut faire et ne pas faire), et être force de proposition (capitalisant sur l'expérience acquise lors des évènements précédents). Enfin, le matériel est en parfait état de fonctionnement puisqu'il est maintenu en permanence.

Ainsi l'équipe technique contribue à la mise en scène de l'expérience voulue en procurant les avantages suivants aux clients : gain de temps, gain d'énergie (simplicité), économie financière (inutile de faire appel à une tierce personne), sécurité du bon delivery.

Depuis l'ouverture, Les Fontaines n'a cessé d'enrichir cet attribut de « l'expérience voulue ».

A titre d'exemple, Les Fontaines propose les technologies les plus récentes permettant l'organisation de réunions à distance. Grâce à un dispositif web 3D, un client peut lors de son évènement inviter des collaborateurs à participer à distance. Il est même possible d'organiser des réunions purement virtuelles.

Pour cela, aucune installation préalable n'est nécessaire, les collaborateurs se connectent à un module de réunion virtuelle accessible depuis le site web des Fontaines.

La dimension technologique fait l'objet de questions spécifiques lors de la mesure de « l'expérience vécue » par le client, nous y reviendrons dans le chapitre 3.

2.2.2 L'enjeu développement durable

En leader visionnaire, le dirigeant des Fontaines décide d'engager le site des Fontaines dans une démarche de développement durable.

Le 17 janvier 2006, lors d'une réunion de suivi, le dirigeant des Fontaines nous confie son intuition : « le développement durable sera un thème majeur dans les années à venir ».

Il considère que le développement durable devra faire partie de « l'expérience voulue » pour les clients. C'est une manière de « rafraichir » ou « enrichir » « l'expérience vécue » au sens de Pine et Gilmore (1999).

Il pense que ce thème peut constituer un projet mobilisateur non seulement pour les clients mais aussi pour les salariés, les prestataires, et même les fournisseurs.

Son ambition est de faire des Fontaines un site exemplaire en 2010 (au moins au niveau européen) : maîtrise de l'énergie et des ressources, gestion des déchets, aménagement immobilier et paysager, etc.

Le 3 juillet 2008, et avec deux années d'avance, Les Fontaines reçoit l'Ecolabel Européen. C'est le premier lieu de tourisme d'affaires à obtenir cette distinction en Europe.

L'Ecolabel Européen pour les services d'hébergement touristique certifie que les établissements concernés sont engagés dans la préservation de l'environnement et, en particulier, qu'ils mènent une politique de gestion efficace de l'énergie, de l'eau et des déchets, et qu'ils optent pour la mise en valeur du site et la sensibilisation du personnel et des clients.

« La création, le développement économique des Fontaines, la mise en œuvre de notre politique d'éco-excellence tiennent beaucoup à une conviction, que je porte depuis le premier jour, à savoir que pour réussir il faut se concentrer sur son métier et accepter de s'entourer de meilleur que soi. ». Fort de cette conviction, le dirigeant des Fontaines demande à Elisabeth Laville fondatrice et directrice de l'agence de conseil en management durable « Utopies » de les accompagner. Elisabeth Laville a pour ambition « de proposer des pistes concrètes pour l'action aux entreprises désireuses de s'engager dans cette spirale vertueuse de la responsabilité sociale et environnementale » (2004) qu'elle a exposées dans son livre.

Ensemble, ils établissent un premier état des lieux en mai 2006.

Une mise en œuvre gérée en précurseur

Lors du lancement du projet immobilier en 1998, la démarche Haute Qualité Environnementale n'existait pas encore dans le domaine de la construction.

Les Fontaines, précurseur en la matière, a néanmoins souhaité gérer ce projet dans une démarche de développement durable.

Le respect de l'environnement a guidé ses choix principaux :

- Respecter l'intégrité du Château

  Il était indispensable, non seulement de ne pas modifier l'architecture extérieure du château mais de la préserver et de la mettre en valeur en tant que symbole de la culture française et d'un certain art de vivre.

  Cette position de principe a entraîné une réhabilitation lourde impliquant une remise en état de toutes les façades « comme à l'origine », l'avis de l'Architecte en Chef des Bâtiments de France étant régulièrement sollicité au cours des travaux.

- Respecter les perspectives du site

  Il a été décidé de ne pas construire sur le parvis situé entre le Château et l'étang.

- Respecter les zones boisées

  Au-delà même des contraintes réglementaires, l'ensemble du projet immobilier a été développé en réalisant les nouvelles constructions hors des zones boisées.

Tous les bâtiments nouvellement construits, villas, bâtiment logistique, piscine, réalisés en structure lourde en béton armé, ont été revêtus de bois pour assurer une meilleure intégration dans le site boisé.

- Respecter la faune et la flore

Afin de protéger la faune et la flore durant les travaux, le Maître d'Ouvrage a eu l'initiative, et a pris en charge financièrement :

. La réalisation d'une clôture grillagée délimitant la zone de chantier par rapport aux zones boisées, ce qui est loin d'être une procédure courante.

. La mise en place d'une station de lavage automatique afin d'éviter toute salissure de voiries à l'extérieur du chantier, cet automatisme étant rarement mis en place.

En dépit des démolitions et terrassements, qui ont pourtant nécessité la rotation de camions de 30 tonnes toutes les trois minutes durant quatre mois, la préservation de la flore et de la faune a donc pu ainsi être assurée.

- Cantonner la logistique

Afin que les voitures et les camions de livraisons n'apparaissent pas sur le site, un investissement important a été consenti pour réaliser un parc de stationnement couvert de 300 places et une zone de livraison pour les camions sous le Château.

Par ailleurs, concernant la gestion des déchets, une zone de stockage de bennes, avec quai de livraison adapté pour le tri sélectif des ordures, a été aménagée.

Le parc des Fontaines a fait l'objet d'une étude globale environnementale comprenant l'inventaire des éléments remarquables et l'analyse du site, conduite par un paysagiste reconnu.

Pour poursuivre sur ces bonnes pratiques, début 2007, tous les prestataires signent un avenant à leur contrat s'engageant par là-même à prendre en compte la dimension développement durable et à la mettre en place au cours de l'année.

Début 2007, un plan d'actions opérationnel propose un déploiement avec quatre axes de progrès :

- Une politique énergétique rigoureuse
- La gestion des ressources naturelles
- La construction et la gestion du paysage
- La sensibilisation autour de ses engagements

Au total, en alliant respect de l'environnement, responsabilité sociétale et rentabilité économique, car il n'est pas question de négliger ce dernier critère, Les Fontaines s'est engagé dans une démarche volontariste de développement durable.

Une politique énergétique rigoureuse

Courant 2007, Les Fontaines réalise un bilan carbone avec la société Action Carbone initiée par Yann Arthus-Bertrand.

Le bilan hors transport des participants fait apparaître que 35% des Gaz à Effet de Serre (GES) proviennent des dépenses d'énergie et 33% des déchets directs.

Sur l’aspect énergétique, des mesures fortes et engageantes sont prises dont voici quelques exemples :

- les ampoules d'éclairage incandescent sont remplacées par des ampoules basse consommation (type Energy Star),
- installation d'une programmation horaire sur le fonctionnement du hammam et du sauna,
- optimisation de la programmation horaire des éclairages extérieurs,
- adaptation du fonctionnement des installations thermiques (gaz et électricité) aux horaires réels d'occupation,
- recommandation d'extinction le soir de tous les matériels, les ordinateurs portables, imprimantes (hors fax), etc.
- traitement du linge par un système économiseur d'énergie : récupération de la chaleur des eaux usées pour chauffer les eaux de nettoyage et séchage au gaz (économies de 5 à 10%). Il faut noter que le traitement du linge est réalisé par un prestataire extérieur qui a dû repenser sa chaîne de traitement du linge : il a dû remplacer les machines à laver par un tunnel de lavage permettant d’économiser l’énergie mais également l’eau (8 litres pour le tunnel contre 35 litres pour une machine).
- chauffage et rafraîchissement des chambres par géothermie permettant de réduire de 50% les consommations électriques des hébergements. A partir de juin 2009, Les Fontaines lance un projet de géothermie permettant le chauffage et la climatisation des 300 chambres. Ce projet nécessite de rénover l’ensemble des chambres et se termine en juin 2011. 70% des produits mis en œuvre dans la rénovation des chambres possèdent un label environnemental (écolabel européen, FSC, etc.), de plus, le revêtement de sol choisi (le Bolon) présente les

performances écologiques les plus avancées du marché. 100% des peintures intérieures et extérieures sont éco-labélisées.

En réduisant ses émissions de gaz à effet de serre de 20% entre 2006 et 2009, Les Fontaines a affiché une avance de 10 ans sur les objectifs fixés par l'Europe.

Sur l'aspect des déchets, les mesures suivantes sont engagées ou poursuivies :

- mise en place d'un tri sélectif à partir du 1er février 2008
- valorisation des déchets papier/carton, des plastiques, des matériels informatiques/techniques et de l'évacuation des déchets ultimes
- compostage : déchets organiques de la cuisine à partir de 2008 (déjà en place pour les déchets verts).

La gestion des ressources naturelles

Au niveau de l'eau, des mesures radicales ont été prises :

- remplacement des bouteilles d'eau minérale dans les salles de commissions du Forum par la mise en place de fontaines d'eau glacée. L'économie d'eau réalisée est de l'ordre de 25 m^3/an, (et également suppression des bouteilles en plastique à gérer dans les déchets)
- mise en place de limiteurs d'eau sur les robinets des vasques des salles d'eau et des douches. L'économie réalisée est de l'ordre de 600 m^3/an
- programmation de l'arrosage du parc avant midi et après le coucher du soleil

Au niveau de la restauration, les engagements pris suivent quatre axes :

- généralisation du pain bio servi avec un fournisseur local (pour diminuer les « kilomètres alimentaires ») à toutes les prestations

- présence de produits bio en caféterie représentant désormais 25% de l'ensemble des approvisionnements de la restauration
- remplacement des mini doses par des contenants de grande capacité (confiture, miel, sucre, pâte à tartiner)
- d'autres moyens ont été développés afin de limiter les "kilomètres alimentaires" et préserver les ressources naturelles :
    - engagement d'approvisionnement en viande limité à la Communauté Européenne
    - respect de la saisonnalité des produits de la mer, des fruits et légumes
    - suppression des crevettes importées et des espèces de poissons menacées
    - étude de cartes des menus limitant les transports « avion »
    - lancement de référencement de fournisseurs bio
    - présentation de menus végétaliens/végétariens

Afin de réduire les consommations de papier, cartons, emballage, les modifications suivantes ont été apportées à partir de 2007 :

- substitution du papier d'impression classique par du papier 100% recyclé
- incitation des collaborateurs à imprimer les feuilles recto verso après mise en place d'imprimantes appropriées
- remplacement des "petits consommables" dans les chambres par des produits de soins biologiques en flacon
- remplacement des stylobilles et des critériums par des stylobilles en carton recyclé

- présentation des blocs notes limités à trois feuilles

Par ailleurs, uniquement l'utilisation de peintures sans solvant (label NF environnement) est autorisée sur le site des Fontaines et l'entretien des espaces doit être réalisé avec des produits ménagers « verts ».

La construction et la gestion du paysage

Au-delà de la valorisation du parc, des mesures importantes et là encore radicales ont été adoptées en termes de gestion des espaces verts.

Tous les produits phytosanitaires sont remplacés par des solutions naturelles :

- utilisation de broyat issu des bois de taille du site pour lutter contre les mauvaises herbes et ralentir l'évapotranspiration des plantes

- mise en place de coccinelles pour lutter contre le puceron de manière écologique

- remplacement des engrais de synthèse par des engrais organiques issus du compostage des déchets verts du site.

La sensibilisation autour de ses engagements

Les efforts et les résultats obtenus passent par une sensibilisation de tous : participants aux séminaires, collaborateurs ou fournisseurs, etc. Les Fontaines se doit d'informer et de communiquer sur sa démarche développement durable.

Mesure de « l'expérience vécue »

Nous avons mis en place pour le compte des Fontaines une mesure spécifique de « l'expérience vécue » pour cet attribut de « l'expérience voulue ».

Cette mesure de « l'expérience vécue » par le client s'inscrit dans l'opérationnalisation du modèle que nous avons proposé dans la partie théorique de cette thèse pour trois raisons.

Cette mesure a pour premier objectif « d'éduquer » les clients des Fontaines sur la dimension éco-responsable du site :

- partager avec l'ensemble des participants et organisateurs le fait que Les Fontaines est le premier lieu de tourisme d'affaires en Europe à obtenir l'Ecolabel Européen et à afficher une avance de 10 ans sur les objectifs fixés par l'Europe en termes d'émission de GES. Et ainsi leur faire prendre conscience de l'expérience unique qu'ils vivent lors de leur passage aux Fontaines.
- expliquer les mesures prises dans le cadre de l'éco-excellence et qui sont source d'étonnement : remplacement des bouteilles d'eau minérale dans les salles de commissions du Forum par des fontaines à eau, mise en place de limiteurs d'eau sur les robinets des douches, remplacement des mini doses par des contenants de grande capacité au petit déjeuner.
- sensibiliser les personnes à la démarche de développement durable pour qu'ils soient eux-mêmes des acteurs de sa mise en place au travers du tri sélectif, du respect de la faune et de la flore, d'une utilisation raisonnée des ressources.

Le deuxième objectif de cette mesure est de s'assurer que « l'expérience vécue » est conforme à « l'expérience proposée ». Le but est ici de s'améliorer dans un apprentissage en simple boucle (Argyris, 1993). A titre d'exemple, il est apparu nécessaire de préciser l'utilisation des poubelles de tri sélectif dans les chambres.

Le troisième objectif de cette mesure est de s'assurer que « l'expérience vécue » est alignée sur « l'expérience voulue ». Dans certains cas, les suggestions émanant des

clients ont même conduit la direction des Fontaines à enrichir la proposition de valeur en élargissant l'« expérience voulue » à des composantes non présentes initialement.

Ainsi pour répondre à une demande croissante de ses clients, Les Fontaines leur propose de calculer l'empreinte écologique de leur événement, ce qui leur permet de le compenser s'ils le souhaitent. En considérant le développement durable comme faisant partie de « l'expérience voulue » pour les clients, le dirigeant des Fontaines propose non seulement une expérience sur le site qui s'inscrit dans cette démarche mais il leur offre également une expérience qui répond à leurs attentes (« expérience attendue ») en termes d'organisation de séminaires éco-responsables et en leur donnant la possibilité de compenser l'empreinte écologique de leur évènement (« Séminaire zéro CO2 »). Ces attentes sont apparues par la mesure de « l'expérience vécue ».

Il est à noter qu'une étude classique de marché sur les attentes des clients en termes de lieu de séminaires ne ferait pas apparaître la dimension « compenser l'empreinte écologique de leur évènement ». C'est au travers d'une analyse de « l'expérience vécue » qu'une telle demande peut émerger.

Utilisant un logiciel propriétaire de mesure de l'impact carbone d'un évènement, Les Fontaines propose un service qui permet :

- de faire une analyse en amont de l'événement, pour anticiper la compensation et éventuellement intervenir sur les transports, organiser du covoiturage ou des transferts autocars, etc.
- de mesurer après la manifestation les émissions réelles de gaz à effet de serre et de la compenser si l'entreprise le souhaite.

Pour conclure sur cet attribut de l'expérience, on notera que la mesure de « l'expérience vécue » se base à la fois sur l'aspect rationnel de l'expérience : « Pensez-vous être suffisamment informé sur la démarche éco responsable des Fontaines ? » et sur l'aspect émotionnel : « Certaines de ces actions vous semblent-elles contraignantes ? » ou encore « Quelle est votre perception générale des actions mises en place ? ».

Cette démarche de développement durable est en constante évolution (e.g. mise à disposition de 4 stations de recharge pour véhicules électriques en 2012) et reflète une dynamique d'amélioration permanente.

Toutefois, la logique d'apprentissage ne se limite pas à l'exploitation de l'existant. Le dirigeant des Fontaines nous a associé récemment à une réflexion sur l'introduction de nouveaux attributs susceptibles de « rafraichir » (au sens de Pine et Gilmore, 1998) l'expérience voulue. Cette démarche d'exploration (March, 1991) est illustrée par l'exemple de la réalité augmentée.

2.2.3 Un nouvel enjeu : intégrer la réalité augmentée dans l'expérience

Afin d'illustrer la dynamique d'évolution de l'expérience voulue, nous allons utiliser un exemple récent correspondant à un chantier en cours au moment de la rédaction de ce document.

A l'heure où les réseaux sociaux sont devenus de plus en plus prégnants et où tout un chacun est connecté en permanence, le dirigeant des Fontaines s'interroge sur la manière dont il pourrait ajouter cette composante dans l'expérience voulue. Il s'agit d'offrir aux participants une expérience empreinte d'efficacité relationnelle, d'accès au contenu et d'interactivité. L'ambition est de trouver des modalités permettant non

seulement d'intégrer cette tendance, voire la dépasser, en instituant une nouvelle forme de présentiel. Concernant l'organisateur, la promesse pourrait être de renforcer l'efficacité de leur évènement.

Nous l'avons vu avec le premier attribut, Les Fontaines dispose d'un véritable savoir-faire sur le plan technologique. La question est de savoir comment peut-il contribuer à rendre les événements plus efficaces en capitalisant sur les apports de la réalité augmentée[13].

Le 14 février 2012, lors d'une réunion de suivi, le dirigeant des Fontaines nous fait part de ses convictions : « En prenant en compte l'importance croissante des réseaux sociaux dans les organisations, le présentiel se doit de résonner en termes d'enjeu, d'efficacité des méthodes, de mesure des résultats. Le présentiel doit s'inscrire comme le dépassement du virtuel. Les salariés des entreprises se rencontrent virtuellement dans des communautés de pratique, dans des réseaux sociaux. Le présentiel vient maintenant en complément. Dans la logique de la réalité augmentée, notre enjeu est de penser maintenant l'utilisation du site au service du virtuel augmenté ».

La Réalité Augmentée désigne l'intégration d'informations numériques 2D ou 3D dans l'environnement physique en temps-réel. Les informations virtuelles viennent *augmenter le réel* afin de compléter notre perception du monde en temps réel.

Dans ce système, qui donne à l'utilisateur une place à part entière, l'interaction entre son environnement et lui est constante.

[13] Pour une présentation de l'état de l'art sur la réalité augmentée, voir la synthèse de l'étude que nous avons réalisée pour Les Fontaines, annexe 9.

Par rapport à la réalité virtuelle, la réalité augmentée se caractérise par le fait qu'elle enrichit le monde réel au lieu de le remplacer.

Pour Les Fontaines, nous avons formulé des recommandations selon 3 axes :

1) Enrichir l'expérience voulue des Fontaines par la Réalité Augmentée

Pour cela nous suggérons d'organiser une réunion de brainstorming aux Fontaines avec des experts (e.g. CEA, Total Immersion) et Les Fontaines, de les immerger dans le site afin de faire émerger des projets de développement au service de l'expérience client.

Exemples : s'orienter sur le site grâce à la Réalité Augmentée ou utiliser la Réalité Augmentée pour marquer des points d'intérêts aux Fontaines. Ces exemples étant "basiques" par rapport aux résultats que nous attendons d'une telle séance de brainstorming.

2) Proposer une offre sur mesure aux entreprises

a) Proposer aux entreprises une gestion des réseaux sociaux "augmentée" : permettre aux participants qui appartiennent à un même réseau social de s'identifier durant la manifestation sur le site des Fontaines.

b) Permettre aux entreprises de communiquer avec leurs participants, leur fournir par exemple des informations sur les réunions (horaires, contenus, synthèses) à des points stratégiques du site

3) Réaliser de la communication évènementielle sur la Réalité Augmentée

a) Organiser un évènement sur la Réalité Augmentée pour faire des Fontaines une vitrine high-tech

b) Organiser une conférence sur « Réseaux sociaux » et « Réalité Augmentée »

Conclusion du Chapitre 2

Le chapitre 2 a permis de décrire la transition opérée par Les Fontaines de la gestion de la qualité au management de l'expérience. Nous avons observé comment les équipes commerciale et communication ont été sollicitées pour façonner l'expérience attendue et les équipes opérationnelles pour mettre en scène l'expérience proposée.

Nous avons revisité la mise en place progressive des différents attributs de l'expérience voulue : la dimension technologique forte, l'engagement dans le développement durable, l'intégration de la réalité augmentée.

Nous allons dans le chapitre suivant nous intéresser aux instruments de mesure de l'expérience vécue et observer dans quelle mesure l'utilisation de ces outils s'inscrit dans une approche de management de l'expérience client.

3 Chapitre 3 – Evolution comparée des instruments de mesure de l'expérience

Les instruments de mesure mis en place aux Fontaines, dédiés au suivi de la satisfaction client, puis de « l'expérience vécue », sont au nombre de trois : deux concernent les organisateurs, un les participants :

- Enquêtes à froid sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés par nous-même par voie téléphonique auprès d'un échantillon d'organisateurs d'évènements, faisant partie des grands comptes (quatre enquêtes depuis l'ouverture du site en 2003). Les résultats sont restitués au dirigeant des Fontaines et font l'objet de séminaires avec le comité de direction élargi.
- Enquêtes par entretiens semi-directifs réalisés sur site (et ce à compter de 2004) auprès de tous les organisateurs à l'issue des évènements. Nous avons élaboré les différentes versions du guide d'entretien, les données étant collectées par les équipes des Fontaines. Nous réalisons l'exploitation des données et animons les réunions de restitution.
- Enquêtes auprès des participants à partir d'un questionnaire (différents modes de passation depuis la mise en place en 2007). Nous réalisons l'exploitation des données et restituons les résultats aux équipes des Fontaines.

3.1 Mesure de l'expérience vécue par les organisateurs

3.1.1 Enquête téléphonique

Objectifs

Un an après l'ouverture du site, le dirigeant des Fontaines souhaite obtenir un feedback de ses principaux clients et mener une première enquête de satisfaction. Il s'agit de mesurer la qualité de la prestation, d'affiner la cible et d'étudier les sources potentielles d'avantage concurrentiel.

Nous lui suggérons de réaliser une enquête téléphonique à froid auprès des principaux organisateurs d'évènements. En complément d'indicateurs permettant de mieux connaître les clients (e.g. disposent-ils d'un centre de formation ?), la décision est prise de se focaliser sur l'étude de l'expérience vécue. Pour des raisons de neutralité, nous recommandons de passer par un organisme extérieur et non par un service interne aux Fontaines.

En mars 2004, nous lançons ainsi la première enquête de ce type. Il est à noter que les personnes interrogées n'ont pas d'expérience préalable des Fontaines (comme cela sera le cas pour nombre d'entre eux par la suite).

Méthodologie

Nous interviewons les quinze principaux clients identifiés par la direction commerciale. Chaque entretien dure une trentaine de minutes.

Thèmes abordés

Le guide d'entretien (voir annexe 10) est conçu pour être soumis aux clients qui ont été impliqués dans l'organisation du séminaire/évènement et qui ont été présents durant le déroulement sur le site. Cette méthode de collecte a été préférée à la passation d'un questionnaire car elle permet d'entrer dans une forme de dialogue durant lequel l'enquêteur peut rebondir sur des réponses apportées, solliciter des précisions, tester des hypothèses en temps réel. Nous nous inspirons des techniques décrites par Andréani et Conchon (2002) que nous avons rappelées dans la deuxième partie. Le guide d'entretien comporte trois sections.

La première est consacrée d'une part à comprendre la représentation que se faisait la personne des Fontaines avant l'évènement (contribuant à définir son expérience attendue et l'ayant conduit à choisir ce site) et d'autre part à tester le degré de satisfaction par rapport à son expérience aux Fontaines par le biais de questions plus générales.

La deuxième partie débute par une question visant à faire émerger ce que la personne a en tête (« top of mind ») lorsqu'on évoque son expérience aux Fontaines. L'idée est que la personne exprime à travers ses propres mots le souvenir qu'elle conserve du lieu et du séminaire. En fait, il s'agit d'avoir accès à l'expérience mémorisée du séminaire aux Fontaines. Même si nous n'utilisons pas directement les méthodes issues de la psychologie que nous avons présentées dans la deuxième partie, nous gardons à l'esprit et en fil conducteur du questionnaire que les perceptions et les comportements d'un client aux Fontaines sont le résultat d'états émotionnels créés par cet environnement (Mehrabian et Russel, 1974).

La suite de cette deuxième partie est consacrée à tester et souligner les principaux attributs de l'expérience que Les Fontaines souhaite faire vivre à ses clients. Il est demandé aux organisateurs d'indiquer leur degré d'accord avec neuf affirmations sur une échelle à 4 niveaux. Cette échelle a été choisie pour contraindre l'interviewé à prendre position et ne pas adopter une position neutre.

Chaque affirmation renvoie à un des attributs de « l'expérience voulue » :

- « Le Domaine des Fontaines est un lieu privilégié pour recevoir et faire travailler des cadres dirigeants »

  Les Fontaines vient d'ouvrir son site à la clientèle extérieure et souhaite que ses clients perçoivent le fait d'être accueilli sur le campus Capgemini comme un privilège. Cela se traduit par une communication mesurée, qui crée une « expérience attendue » de « club » restreint.

- « Les Fontaines est un lieu qui facilite l'inspiration et la créativité » : Les Fontaines est un site dédié à l'organisation de séminaires pour les cadres dirigeants, « l'expérience voulue » est une expérience de ressourcement, d'inspiration et de créativité.

- « Le site des Fontaines met à la disposition de ses clients des espaces d'une grande modularité » :

  Les Fontaines offre un auditorium de 500 places, 3 amphithéâtres de 100 places, 42 salles de sous-commission et souhaite que le client ait conscience des multiples possibilités de rassemblement et de dispersion en petits groupes dont il dispose dans un forfait tout compris.

- « Le site des Fontaines met à la disposition de ses clients des technologies de l'information tout particulièrement innovantes » :

  Il s'agit d'un des attributs clés de « l'expérience voulue » : une empreinte technologique forte en ligne avec l'identité Capgemini.

- « Le Forum, situé face au Château, offre une atmosphère propice au partage et à l'acquisition des connaissances », « La galerie, le Café du Forum et les atriums permettent de multiplier les occasions de rencontres et d'échanges » :

  Ces deux affirmations sont présentes pour insister sur l'aspect campus qui permet à chacun de se former, d'apprendre, mais aussi de partager et de rencontrer les autres. Elles réaffirment la mission des Fontaines.

- « Le Domaine des Fontaines allie confort, simplicité et élégance » :

  La partie Campus en hémicycle est résolument moderne et fait face au château qui a retrouvé l'architecture de ses origines.

  Il est important de rappeler au client que cette architecture fait partie de « l'expérience voulue », qu'elle est au service de l'acquisition des connaissances.

- « Les repas au Château sont des moments de détente et de convivialité » :

  Il s'agit de rappeler la fonction dévolue au Château (complémentaire de celle du Campus).

- « Les Villas, dont les chambres sont fonctionnelles et conçues dans un esprit minimaliste, offrent un hébergement adapté aux séminaires de travail » :

  Cette affirmation permet de réaffirmer « l'expérience voulue » par Les Fontaines sur un attribut qui ne correspondait pas nécessairement à « l'expérience attendue » par les clients. En revenant sur cet attribut durant l'enquête, nous avons pu constater à la réaction des personnes interrogées

que nous avons fait œuvre pédagogique. En effet, tout en mesurant le niveau d'accord des clients, cela permet de réaffirmer qu'il s'agit là d'une volonté délibérée des Fontaines, considérant que le participant doit privilégier le temps passé dans le Campus et le Château (moments de rencontres et d'échanges). Certains clients feront référence aux précédents occupants du site pour parler de « chambre monacale » tout en déclarant comprendre le parti pris des Fontaines.

La troisième et dernière partie de la mesure sert d'une part à faire émerger des axes d'amélioration par rapport à l'offre actuelle et d'autre part à tester la pertinence de certains axes de développement (e.g. ouverture de nouveaux sites à l'étranger).

Principaux résultats

Il est important de rappeler que le développement commercial des Fontaines s'est fait essentiellement par prescription (bouche-à-oreille). Le caractère unique de la proposition de valeur apparaît également lorsque la plupart des personnes interrogées déclarent ne pas avoir considéré d'autres alternatives. Le site est perçu comme un site privilégié à accès restreint.

Dans les critères de choix qui ont guidé les clients, on retrouve des aspects rationnels tels que la capacité d'accueil, la modularité des espaces mais aussi des aspects émotionnels tels que la nouveauté, la modernité, « un écrin de verdure ».

Lorsqu'on leur demande ce qu'évoque pour eux Les Fontaines, les idées majeures sont cadre agréable, fonctionnel et high-tech suivies de localisation, qualité du personnel et qualité des infrastructures. On retrouve ainsi dans les réponses

spontanément apportées des attributs de « l'expérience voulue » : le cadre, l'aspect fonctionnel et high-tech.

La partie « compréhension de la mission des Fontaines » a deux objectifs : valider la compréhension des missions des Fontaines par ses clients et faire passer des messages. Sur les neuf affirmations citées, six ont dans l'ensemble suscité l'unanimité et trois ont été à l'origine de nombreux commentaires :

« Le domaine des Fontaines est un lieu qui facilite l'inspiration et la créativité »

Cette affirmation a amené les personnes à réfléchir et préciser leur position comme en attestent les extraits d'entretiens ci-après :

- « L'inspiration et la créativité ne dépendent pas d'un lieu. Ça dépend des hommes. Le côté serein du lieu peut être propice à une tranquillité qui favorise un tant soit peu ».
- « Le cadre est sympa, donc dans ce sens-là, ça favorise l'inspiration, mais tout dépend de l'état d'esprit et du sujet ».
- « Oui, peut-être. Moi, je le vois comme un lieu de travail avec un auditorium, des salles de conférences,…alors oui, peut être que ça facilite la créativité que d'être retiré du monde ».
- « Créativité, ça dépend des thèmes de travail que les gens ont. Cependant, je dirais oui car le lieu est un endroit calme ».

Ces commentaires montrent que les clients n'associent pas les notions d'inspiration et de créativité au site, mais permettent de conforter l'idée que nous souhaitions faire passer d'un site agréable, calme, à l'écart du monde.

« Le site des Fontaines met à la disposition de ses clients des technologies de l'information tout particulièrement innovantes ».

Cette affirmation a fait apparaître des différences au niveau des définitions de la technologie, de l'innovation technologique et dans l'expression des attentes des clients dans ce domaine :

« Je ne dirais pas innovantes, mais tout à fait efficaces et bien adaptées. Plus innovantes, nous n'en avons pas besoin. (…) Je crois que les technologies sont modernes, efficaces et suffisantes ».

« En matière d'innovation, c'est vrai que dans les couloirs vous avez des ordinateurs avec navigation sur le net, comme on veut, etc. Il y a un souci de technologie qui est réel. Mais par contre, ils sont mal conseillés au plan technique. Et Les Fontaines l'ont reconnu eux-mêmes, ils nous ont dit : "Au départ, on ne pensait pas que nous aurions des manifestations de cette importance-là, et la technique n'a pas suivie" ».

Ces remarques mettent en exergue d'une part que la communication et la valorisation des technologies aux Fontaines n'étaient pas suffisantes et d'autre part qu'il était nécessaire de renforcer la proposition technologique au niveau des offres de l'auditorium. Les événements réalisés par les clients extérieurs nécessitent davantage de mise en scène et donc, par exemple, des jeux de lumière plus sophistiqués que pour les évènements internes. Le premier point fera l'objet d'un chantier d'audit technologique que nous avons mené en 2005 donnant lieu à des rédactions de plaquettes présentant les technologies ainsi qu'à la révision du processus de commercialisation. Le deuxième point a conduit à renforcer le poste du régisseur technique de l'auditorium.

« Les Villas, dont les chambres sont fonctionnelles et conçues dans un esprit minimaliste, offrent un hébergement adapté aux séminaires de travail ».

Le terme « minimaliste » a beaucoup fait réagir les interviewés. Si plusieurs ont exprimé un jugement plutôt négatif, ils ont par ailleurs trouvé des justifications à cet attribut :

« C'est un endroit où l'on vient vraiment pour travailler, donc pas pour profiter, comme dans d'autres séminaires, du plaisir d'être dans un bel hôtel, de passer sa soirée au bar,… C'est un autre esprit, c'est vraiment axé travail. C'est donc adapté dans cet esprit-là ».

Dans la troisième partie de la mesure, nous avons testé l'adéquation des attentes des clients avec « l'expérience proposée » : test des attributs de taille du site, modularité des espaces, technologie, le fait que ce soit un espace clos, et d'autre part l'alignement de « l'expérience vécue » avec « l'expérience voulue » : un site dédié à l'apprentissage et au ressourcement, et un site « confidentiel ».

A la question « Pour quel type d'événement recommanderiez-vous Les Fontaines ? », les clients répondent qu'ils le recommanderaient pour des séminaires de travail, de brainstorming ou des conventions avec une partie atelier sur plusieurs jours. Le lieu est perçu comme un lieu de travail et d'études. En aucun cas comme un lieu festif. C'est un endroit réservé pour des évènements internes haut de gamme.

A l'interrogation « Les Fontaines appartient au groupe Capgemini. Considérez-vous cela comme un avantage ou un inconvénient ? ». Si pour la majorité des clients, cela est indifférent, ils y voient néanmoins un avantage :

« Pour nous, c’est un avantage, bien qu’on le dise discrètement avec une certaine confidentialité. On présente Les Fontaines comme un endroit élitiste qui a pour vocation de recevoir Capgemini et nous disons à nos clients que grâce aux bonnes relations que nous avons avec Les Fontaines, nous pouvons leur en faire profiter ».

« Au niveau de l’image, c’est positif. C’est un état d’esprit donc vraiment on peut se projeter dans cet état d’esprit et d’ailleurs, le lieu est conçu autour de cette image ».

« Je pense qu’effectivement qu’il y ait toutes ces technologies, que le site soit câblé, et qu’il y ait des tas d’innovations technologiques, ne sont pas étrangers au fait que le site appartienne à Capgemini. Donc, par rapport à cela, c’est plutôt un plus ».

Par ces deux questions, on mesure que « l’expérience vécue » est alignée sur les attributs de « l’expérience voulue » : « L'organisation des espaces illustre une certaine conception du travail où la recherche de l’efficacité ne prend jamais le pas sur le sens de la convivialité. » et « chacun s’y sent (…) traité comme un invité de marque, flatté de pouvoir y passer quelque temps » (extrait du discours lors de la remise de l’Ecolabel Européen de Jacques Collin, dirigeant-fondateur de la filiale exploitant le site des Fontaines, et à l’origine du projet).

Enfin, cette troisième partie devait faire émerger des axes d’amélioration. Cette mesure a mis en évidence un manque dans « l’expérience proposée » souligné par de nombreux clients : la nécessité d’une meilleure communication et une meilleure coordination dans la mise en scène de « l’expérience voulue ». Cela se traduit pour certains clients par la demande d’« avoir un interlocuteur entièrement dédié pour tout le séminaire ».

Ces remarques nous conduiront à déployer un chantier opérationnel de management de la qualité à partir de 2005. Ce chantier commencera par l'établissement de cartographies des processus, en utilisant les méthodes de Blueprinting (Shostack, 1984) et de Service mapping (Kingman-Brundage, 1991) décrites dans la deuxième partie. Nous compléterons ces cartographies des processus par la mise en place de procédures et d'indicateurs de suivi, et une revue mensuelle de ces indicateurs donnant lieu à des plans d'actions.

Les résultats de cette première enquête nous ont également amené à formuler un certain nombre de recommandations orientées sur le « façonnement » de « l'expérience attendue ». En effet, une partie des insatisfactions exprimées s'est avérée liée à une « sur-promesse » induisant un décalage entre les expériences attendue et vécue. Les services communication et commercial ont un rôle déterminant à jouer à ce niveau. Il leur revient de contribuer à façonner « l'expérience attendue » avec un discours qui valorise les attributs de « l'expérience voulue » sans « sur-vendre ». Nous reviendrons sur ce point dans la partie dédiée aux difficultés du pilotage de l'expérience.

Une enquête qui s'inscrit dans la durée

Cette première enquête a fait l'objet d'une restitution lors d'un atelier avec l'équipe dirigeante des Fontaines (comité de direction élargi) afin que chacun s'approprie les résultats et puisse identifier des actions correctives en matière de management de l'expérience.

Elle a été renouvelée en 2006, 2007 et 2008 (fréquence inférieure à celle que nous avions initialement suggérée au dirigeant des Fontaines) en utilisant un guide

d'entretien comparable. Seuls quelques items ont été supprimés (e.g. référence à Capgemini, considérant que ceci était connu et intégré) et d'autres ajoutés pour tenir compte de l'évolution de « l'expérience voulue » (e.g. dimension éco-responsable). A chaque fois, la restitution s'est faite dans le cadre du comité de direction élargi.

Nous pensons qu'il aurait été intéressant de la renouveler chaque année. Toutefois, pour des raisons de coût, le dirigeant des Fontaines n'a pas souhaité la systématiser considérant que les données recueillies auprès des organisateurs sur site fournissaient déjà des données suffisantes. En effet, à partir de 2008, les entretiens en face-à-face réalisés avec les organisateurs à l'issue de leur événement constituent un baromètre intéressant de « l'expérience vécue » et les deux mesures apparaissent comme partiellement redondantes. Il est néanmoins probable qu'une nouvelle enquête de ce type soit réalisée prochainement.

Après nous être intéressé à la mesure à froid de l'expérience vécue par les organisateurs de manifestations, nous allons dans la suite présenter une approche complémentaire permettant de mesurer leur satisfaction à chaud à l'issue de l'évènement sur le site des Fontaines.

3.1.2 Enquête en face-à-face réalisée sur site

A partir de mai 2004, l'équipe commerciale des Fontaines met en place, à titre expérimental, une « enquête qualité » auprès des organisateurs d'évènements.

Un questionnaire leur est ainsi remis à l'issue des manifestations. La plupart des répondants remplissent le questionnaire une fois de retour dans leur entreprise et

l'adresse par télécopie aux Fontaines. Il compte 5 questions ouvertes et 63 questions fermées, l'organisateur étant invité à utiliser une échelle de 1 à 4 (voir annexe 11).

Au total, sur les 170 évènements organisés durant l'année uniquement 15 font ainsi l'objet d'une évaluation par les organisateurs (la collecte a été réalisée de mai à décembre 2004). Nous invitons le directeur commercial à compléter par une étude plus approfondie, mais il ne le juge pas pertinent, estimant que « les retours sont représentatifs car concernant les plus gros évènements de l'année ».

Après investigation, nous constatons qu'aucune synthèse de ces enquêtes n'est présentée et discutée par les équipes des Fontaines.

L'année 2005 : naissance du processus de mesure

Objectifs

Dans le contexte rappelé ci-dessus, Jacques Collin nous demande de reprendre les données existantes, d'en réaliser une synthèse et de mettre en place un « baromètre de la satisfaction des organisateurs » afin de disposer d'un outil de pilotage dans la durée.

Méthodologie

En réponse à cette demande, nous proposons de mettre en place la démarche suivante. Le directeur commercial envoie un email aux organisateurs à l'issue de l'évènement, leur permettant de remplir le questionnaire en ligne. En l'absence de réponse, une relance est faite après deux semaines.

Nous sommes chargés de réaliser l'exploitation des données ainsi collectées, et en faire une restitution aux équipes des Fontaines.

Dès avril 2005, et après trois mois d'expérimentation, nous faisons part à Jacques Collin de notre préoccupation : le taux de réponse est très faible et nous n'avons pas de visibilité concernant la mise en œuvre effective de la démarche (e.g. nous ne savons pas si l'email invitant à remplir le questionnaire est systématiquement envoyé et si le directeur commercial procède aux relances).

Sur la base de ces éléments, le dirigeant des Fontaines décide de revoir le processus, estimant qu'à la réflexion, le processus ne devrait pas être piloté en interne par la direction commerciale mais par celle des opérations. Au demeurant, le directeur commercial montre un scepticisme sur la faisabilité de la démarche : « Les clients sont débordés et non pas le temps de répondre », « Je n'ai pas le temps de les relancer pour qu'ils complètent le questionnaire ».

Dès lors, la question nous est posé de savoir comment procéder à ces « relances » et quelles mesures pourraient permettre de « motiver les clients à répondre ».

Outil de mesure

Dans un premier temps, il nous est demandé de conserver le questionnaire élaboré par Les Fontaines en 2004. Il s'agit essentiellement d'un outil centré sur des variables très opérationnelles, au service du pilotage de « l'expérience proposée » et s'inscrivant en cohérence avec la démarche qualité que Jacques Collin souhaite initier.

Le questionnaire comporte cinq parties :

La première ne porte pas sur la satisfaction client mais concerne le marketing et la communication avec des questions du style : « Comment avez-vous connu Les Fontaines ? Internet, Guide, Autre ».

Les trois parties suivantes portent sur la mesure de « l'expérience proposée » par les opérations : les services (service commercial, organisation logistique avant et pendant l'évènement, la réception), les infrastructures (le forum, le château, les salles, la technique, l'hébergement, animation/loisirs) et la restauration (les pauses et cocktails, les repas). Les questions sont à la fois opérationnelles et détaillées. Par exemple, au niveau des salles du forum, le degré de satisfaction par rapport à huit items est testé : « nombre de salles, capacité des salles, décoration, insonorisation, propreté, équipements techniques, signalétique, éclairage des salles ».

En fin de questionnaire, il est demandé à l'organisateur d'évaluer le degré de réussite de son évènement, s'il envisage de revenir et le cas échéant à quelle date (afin de permettre à l'équipe commerciale de procéder à une pré-réservation).

En février 2005, nous faisons légèrement évoluer le questionnaire en cherchant à recueillir des suggestions (logique d'exploration) et non uniquement des appréciations (logique d'exploitation) de la part des organisateurs. C'est ainsi que chacune des parties est complétée par une question ouverte permettant à l'interviewé de commenter sa notation et de suggérer des améliorations. Nous invitons également l'organisateur à faire des propositions ayant vocation à renforcer la proposition de valeur dans le domaine technologique : « Y-a-t-il des besoins techniques auxquels Les Fontaines aurait pu mieux répondre ? Lesquels ? » et terminons par une question ouverte : « Si vous deviez organiser un nouvel

évènement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre ? ».

Ainsi, nous souhaitons amener l'organisateur à réfléchir à l'expérience qu'il a vécue aux Fontaines et mettre en exergue soit des axes d'amélioration pour « l'expérience proposée » (apprentissage en simple boucle), soit des axes de développement/prolongement de « l'expérience voulue » (apprentissage en double boucle).

Au début du deuxième semestre 2005, nous apportons deux légères modifications à la dernière partie du questionnaire : ajout d'une question sur l'estimation du rapport qualité/prix et transformation de la question ouverte « envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ? » en question fermée de manière à pouvoir quantifier les réponses (oui / peut-être / non / ne sait pas).

Exploitation et partage des résultats

Les résultats des enquêtes sont envoyés dès leur réception au dirigeant des Fontaines et au directeur commercial qui est en charge de partager avec le reste des équipes.

Une synthèse des enquêtes menées au cours du premier semestre 2005 fait l'objet d'une restitution lors d'un atelier avec l'équipe dirigeante des Fontaines afin que chacun s'approprie les résultats. Plusieurs axes de progrès sont soulignés dont notamment l'extension de l'enquête à tous les organisateurs internes et externes. Par la suite, l'enquête fera l'objet d'une synthèse semestrielle envoyée par email au dirigeant des Fontaines et lorsque l'opportunité se présentera une restitution à l'équipe de direction sera faite.

Bilan de l'année 2005

Ainsi, au cours de cette année, la méthodologie est revue, partant du constat que le taux de réponse est insuffisant. Nous avons aussi pu constater que le directeur commercial, n'était pas convaincu par la démarche (« Je n'ai pas besoin de questionnaire pour savoir si mes clients sont contents, et de toutes les façons ils le sont ! ») et n'avons pas de visibilité sur les actions réellement effectuées concernant l'envoi des questionnaires ou la relance.

Le questionnaire a légèrement évolué avec l'introduction d'éléments de mesure de « l'expérience vécue », mais il reste très centré sur des variables opérationnelles et conserve des questions purement marketing/communication.

Nous jugeons par ailleurs que le partage des résultats est insatisfaisant, ce qui ne permet pas de mobiliser les équipes autour de la démarche et de réfléchir collectivement aux axes de progrès.

Suite à la décision de séparer ce qui relève du prestataire d'une part et du management des Fontaines d'autre part, un changement d'organisation intervient au 1er janvier 2006. Ceci va induire une modification significative du processus d'enquêtes de satisfaction.

<u>Année 2006 : mise en place du processus de mesure et de son suivi</u>

En janvier 2006, le suivi de l'évènement est confié aux coordinatrices (Pôle Evènement) sous la responsabilité du gestionnaire délégué du site (contrat de prestation de service). Jusqu'à présent, la planification, le montage de chaque

évènement ainsi que le suivi en temps réel étaient réalisés par l'équipe Event Manager (salariés des Fontaines) au sein de la direction commerciale.

Dès lors, il convient de revoir le processus de réalisation des évènements et notamment bien formaliser les interfaces d'entrée et de sortie, pour une passation fluide des dossiers. L'organisateur qui n'avait jusqu'à présent, une fois le contrat signé, qu'un seul interlocuteur (Event Manager) en a désormais deux : un jusqu'au jour de l'évènement pour la préparation (Event Manager) et un pendant le déroulement de la manifestation (coordinatrices du Pôle Evènement).

Objectifs

Dans ce contexte, il devient indispensable pour le dirigeant des Fontaines de disposer d'une méthodologie lui permettant de réaliser un suivi qualité de la prestation pilotée par le gestionnaire délégué. Mesurer la satisfaction du plus grand nombre de clients (tant au niveau organisateurs que participants, qu'il s'agisse de clients internes (Université Capgemini, dirigeants du Groupe) ou de clients extérieurs) devient un enjeu managérial et opérationnel.

Disposer de retours formalisés sur la réalisation de l'évènement permet de nourrir le dialogue entre la direction des Fontaines et le gestionnaire délégué. Ce changement d'organisation au sein des Fontaines renforce donc le besoin de mesure de la satisfaction des clients et induit une nouvelle méthodologie.

Méthodologie

En février 2006, le directeur commercial nous confie qu'il n'envoie pas l'enquête ni aux petits groupes, ni aux clients internes. « De toutes les façons, les feedbacks des clients sont positifs, comme avant, rien n'a changé ».

En mars 2006, nous proposons que les coordinatrices en charge de l'évènement sur site rencontrent le client avant son départ et remplissent avec lui le questionnaire en direct. Il nous semble intéressant de tester la méthode des incidents séquentiels (Stauss, 1993) que nous avons décrite dans la deuxième partie. En effet la coordinatrice revoit avec le client en face-à-face le déroulé de son évènement en suivant le « blueprint » de celui-ci. A chaque étape de la production du service, le client est invité à faire part de son expérience. Si les clients refusent de remplir le questionnaire (par manque de temps par exemple), elles en informent le directeur commercial afin qu'il envoie par email le lien vers le questionnaire en ligne. Nous suggérons également d'organiser une réunion qualité tous les deux mois avec les équipes durant laquelle les résultats des enquêtes de satisfaction seront discutés.

Fin avril 2006, ce nouveau processus est mis en place. Après un mois et demi, nous dressons un premier bilan. En 90 jours, davantage de réponses ont été collectées que pendant le deuxième semestre 2005. Le taux de réponse est de 64%. Un questionnaire sur deux a été rempli en face à face à l'issue de l'événement.

Cette nouvelle méthodologie fait apparaître trois points positifs :

- les coordinatrices sont favorables à cette nouvelle démarche qui leur apporte un support pour faire un « vrai » débriefing avec les clients. Auparavant, ce débriefing n'était pas formalisé et plusieurs thèmes n'étaient pas systématiquement évoqués.
- il apparait que les clients, lorsqu'ils ne remplissent pas le questionnaire sur place, acceptent, suite à l'échange avec les coordinatrices, de le compléter en ligne dans les jours qui suivent l'évènement (ce qui contribue à l'augmentation du taux de réponse).

- enfin, pour la première fois, nous disposons de retours provenant de clients internes (Université Capgemini et dirigeants du Groupe).

Certains membres de l'équipe ont émis des doutes sur la neutralité des personnes réalisant l'enquête. La comparaison des résultats des enquêtes remplies en face-à-face et celles complétées en ligne nous permet de montrer qu'il n'y a pas de biais lié à la passation de l'enquête.

Outil de mesure

Partant du constat que toutes les questions ne sont pas systématiquement posées, la discussion avec les équipes met en évidence qu'il serait souhaitable de réduire la taille du questionnaire.

Nous proposons donc une version révisée (voir annexe 12) comptant désormais 41 questions fermées (au lieu de 63) où l'interviewé est invité à répondre sur une échelle de 1 à 4, ainsi que 7 questions ouvertes.

Si le nombre de questions est toujours élevé, la différence réside principalement dans la formulation de celles-ci.

La première partie qui concerne « la situation du domaine des Fontaines » reste inchangée car le directeur commercial ne souhaite pas que les questions soient enlevées (ce qu'il parviendra à imposer jusqu'au deuxième semestre 2010 !).

Les trois parties suivantes sont conservées pour mesurer « l'expérience proposée » par les opérations : les services, les infrastructures et la restauration.

Néanmoins, pour la partie sur les services, il est uniquement demandé au client une estimation globale de chacune des prestations avec la possibilité de faire un

commentaire. L'idée est de ne pas suggérer un élément auquel le client n'ait pas nécessairement accordé de l'importance (e.g. « réactivité de votre interlocuteur logistique avant votre événement »). Il s'agit bien de mesurer son « expérience vécue », qui est le seul élément nous permettant de savoir si ce client est un prescripteur des Fontaines.

Pour la partie sur les infrastructures, nous saisissons l'opportunité de réaffirmer les attributs des Fontaines. Par exemple au niveau du forum, au lieu d'interroger le client sur « la fonctionnalité, l'équipement technique et la signalétique », nous lui demandons de juger la pertinence des caractéristiques suivantes : « un lieu propice à l'acquisition de connaissances, un agencement offrant des occasions de rencontres et d'échange, et la fonctionnalité des salles ».

Pour la partie restauration, il ne nous est pas possible de faire évoluer les items en ce sens car l'équipe restauration tient à conserver les questions très opérationnelles qui lui permettent d'évaluer la satisfaction des clients sur les différentes composantes de la prestation : « choix, qualité, quantité, respect des horaires, etc. ».

La dernière partie est conservée identique à la première enquête.

Exploitation et partage des résultats

Pendant l'année 2006, malgré nos propositions, l'exploitation et le partage des résultats suivent le même processus qu'en 2005, à savoir très restreint.

Les résultats des enquêtes sont envoyés dès leur réception au dirigeant des Fontaines et au directeur commercial qui est en charge de partager avec le reste des équipes, et notamment la direction déléguée.

Une synthèse des enquêtes menées au cours du premier semestre 2006 fait l'objet d'une restitution lors d'un atelier avec l'équipe dirigeante des Fontaines.

Il faut attendre décembre 2006 pour qu'un bilan des enquêtes formalisé soit réalisé lors d'une réunion portant sur l'optimisation des processus et la fluidité des échanges, et rassemblant les différentes parties prenantes (Direction commerciale, Event Managers, Gestionnaire délégué, Coordinatrices).

Lors de cette réunion, deux décisions importantes sont prises. La première concerne la revue des enquêtes, la deuxième la méthodologie qui sera mise en place à partir de janvier 2007 :

- lors de la réunion hebdomadaire du mercredi (à laquelle participe la direction commerciale et les prestataires), du temps sera consacré dorénavant à la revue des synthèses des manifestations de la semaine écoulée. De même lors des réunions de synthèse mensuelles, les résultats des principales manifestations du mois écoulé seront revus.

  Cette décision permet ainsi d'instaurer une revue systématique des enquêtes de satisfaction par les équipes elles-mêmes dans un objectif d'amélioration continue des processus au service de la satisfaction client.
- expérimenter pendant 3 mois la remise du questionnaire satisfaction organisateurs lors de la réunion d'accueil du client sur site. Il pourra être complété à sa convenance durant l'évènement ou lors de la réunion de synthèse organisée par la coordinatrice juste avant son départ.

  Cette décision doit permettre d'augmenter encore le taux de réponse.

La revue systématique des résultats des enquêtes est pour nous primordiale. La démarche mise en place est très proche de la méthode du Walk-Through Audit

(Koljonen et Reid, 2000) que nous avons décrite dans la deuxième partie. Nous avons une cartographie, un questionnaire, une analyse des résultats avec un plan d'actions qui donne lieu à l'implémentation des améliorations. Néanmoins, le questionnaire doit évoluer si on veut réellement mesurer « uniquement » l'expérience client.

Bilan de l'année 2006

La méthodologie a significativement évolué : 50% des questionnaires sont remplis lors d'un entretien en face-à-face avec les coordinatrices, 50% en ligne par les organisateurs. Néanmoins, s'il a significativement progressé au cours de l'année, le taux de réponse mériterait d'être amélioré, l'idéal en matière de pilotage de l'expérience étant de disposer d'une évaluation pour chaque évènement. D'autre part, des tensions apparaissent entre les différents acteurs concernant la méthodologie. Ainsi, le directeur commercial considère que : « Les filles du Pôle Evènement n'ont pas le temps de faire l'enquête, cela manque de spontanéité : le client n'ose pas dire ce qu'il pense ». Ce dernier point n'a pas été confirmé par la comparaison des résultats obtenus par collecte en face-à-face et en ligne.

En milieu d'année, le questionnaire a subi d'importantes modifications. Si les résultats mettent en exergue essentiellement les éléments à corriger de « l'expérience proposée », ils font apparaître quelques commentaires sur « l'expérience vécue » : « Un bonheur de travailler avec Les Fontaines », « Bien joué pour une première ! », « Réel effort de satisfaire », « Le sourire jusqu'à 23h00, c'est très agréable et on se sent client ! ». Néanmoins, ce questionnaire nous semble très perfectible, mélangeant des questions marketing, à quelques questions sur « l'expérience vécue » et à beaucoup d'interrogations sur « l'expérience proposée ».

Fait marquant en cette fin d'année 2006, le partage des résultats des enquêtes est enfin en place et nous en attendons les fruits.

Année 2007 : vers un vrai partage des résultats de la mesure

Objectifs

Dans la cadre de la démarche qualité mise en place au cours de l'année 2006, Jacques Collin nous demande de renseigner un tableau de bord « qualité » afin de suivre l'évolution de la satisfaction des organisateurs et la mise en œuvre des améliorations requises le cas échéant. Il nous est demandé de nous assurer du déploiement effectif des décisions d'amélioration définies sur la base des résultats des enquêtes de satisfaction.

Méthodologie

Lors de la première réunion de revue des enquêtes organisateurs, le 4 avril 2007, il apparaît que seulement 50% des organisateurs répondent à l'enquête. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la difficulté est de soumettre le questionnaire en fin d'évènement car le client est pressé de partir, d'où la décision prise lors de la réunion de décembre 2006 d'expérimenter une nouvelle procédure (remise du questionnaire à l'arrivée).

Par ailleurs, le directeur commercial « avoue » qu'il ne fait pas de relance des clients qui n'ont pas rempli le questionnaire sur site (alors qu'il était prévu l'envoi d'un email les invitant à le compléter en ligne).

Il est décidé que ce sont les coordinatrices qui enverront ces emails, en tenant informé le directeur commercial.

Lors de la deuxième réunion, le 29 juin 2007, on constate que le pourcentage de répondants n'a pas progressé : seuls 50% des clients répondent à l'enquête (70% des clients externes et 35% des clients internes). Pour les clients internes, il apparaît que lorsqu'ils reviennent plusieurs fois sur le site, ils ne souhaitent pas remplir l'enquête systématiquement.

Nous constatons par ailleurs qu'aucun client ne répond au questionnaire lorsqu'il est envoyé par email. Le directeur commercial nous indique « qu'une fois que les clients ont quitté le site, il est très difficile de les convaincre de répondre ». Nous en déduisons qu'il est donc important de recueillir leur feedback tant qu'ils sont présents sur le site, ce moment d'échange en face-à-face permettant aux Fontaines de réaffirmer sa volonté d'être à leur écoute.

Outil de mesure

La réunion du 4 avril 2007 permet de mettre en évidence une évolution nécessaire de l'outil de mesure (voir annexe 13).

Les premières modifications sont destinées à faciliter l'exploitation des résultats : afin de pouvoir effectuer un tri des questionnaires par période et par client (externe, agence, Université, Groupe Capgemini), deux questions sont introduites : une sur la date de l'évènement (qui existait déjà mais ne permettait pas de faire des tris) et une sur le type de client (qui existait déjà mais n'était pas assez précise).

Désireux d'introduire le nouveau concept proposé par Reichheld (2006) (présenté dans la deuxième partie), nous proposons d'ajouter en début de questionnaire « La

question décisive » (ou Net Promoteur Score, NPS) permettant d'apprécier si le client est potentiellement un prescripteur de « l'expérience vécue ». Nous ajoutons donc « Recommanderiez-vous Les Fontaines? » avec une échelle de 0 (pas du tout) à 10 (tout à fait). Nous insistons sur l'importance de poser cette question en tout début d'entretien et rappelons la manière dont il convient d'interpréter les données (notamment la distinction entre clients satisfaits et prescripteurs, ceux-ci ayant mis une note supérieure ou égale à 9).

La question que nous posions auparavant à la fin du questionnaire « Nous vous remercions de noter la réussite de votre manifestation sur une échelle de 1 à 10», est introduite en deuxième position et reformulée en « Quelle est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines ? ». Là encore, nous insistons sur l'importance de poser la question à ce moment précis de l'entretien afin de mesurer l'appréciation « globale » de « l'expérience vécue » mémorisée (avant de rentrer dans une partie plus analytique).

Nous supprimons la question sur la facilité à venir aux Fontaines car quelle que soit la réponse, nous n'avons pas d'impact sur ce point.

Pour les ressources techniques, nous scindons en deux la question afin de distinguer ce qui relève du forum et de l'auditorium (les prestations étant réalisées par deux équipes distinctes).

La deuxième réunion de suivi des enquêtes organisateurs du 29 juin 2007 met en lumière des difficultés rencontrées lors de la collecte des données.

Les coordinatrices font remarquer que les questions sur le forum et le château « agacent » le client. Il s'agit des questions destinées à réaffirmer « l'expérience

voulue » par Les Fontaines. Une interprétation possible est que cet attribut concerne davantage le décideur que l'organisateur. Dès lors, la décision est prise de supprimer ces deux questions.

D'autre part, certains ressentent la nécessité d'avoir une notation séparée de la partie restauration. Le directeur commercial argumente : « Compte tenu du caractère hautement « subjectif » de l'appréciation de notre restauration, ne serait-il pas judicieux de mettre la partie « restauration » à part et d'y associer une notation séparée indépendante du reste de la notation, qui resterait, par définition, globale pour l'ensemble des autres prestations ? »

Nous sommes opposé à scinder l'évaluation de « l'expérience vécue ». « La restauration est une partie importante de l'offre des Fontaines et fait partie de « l'expérience vécue ». Il nous semble que la noter séparément ne permettrait pas de juger de la satisfaction globale du client. Une mauvaise impression sur la restauration peut suffire à le décider de ne pas revenir ».

Mais le directeur commercial, soutenu par le dirigeant des Fontaines, poursuit : « C'est justement parce que la restauration représente une partie importante de l'expérience vécue sur site par nos clients qu'il me paraît important de la noter séparément ! Cette disposition présente l'avantage de ne pas « polluer » le reste de l'appréciation lorsque la restauration a été jugée décevante, ce qui est, d'habitude, un avis très subjectif (autant d'avis que de clients en matière de restauration !). Ma suggestion consiste donc seulement à mettre en place une double notation : l'une spécifique à la restauration, l'autre pour l'ensemble des autres prestations ».

Estimant avoir fourni au client les informations lui permettant de faire un choix éclairé, nous entendons sa position et introduisons donc à sa demande cette deuxième notation, encore en vigueur à ce jour.

Au-delà de cette anecdote, nous retenons de cet échange un point très positif. Trois ans après avoir initié la démarche, le directeur commercial semble s'être approprié le concept « d'expérience client ».

Nous sommes également sollicité pour rencontrer le nouveau chef de la restauration pour qu'il puisse revoir les questions relatives à sa partie.

Début septembre 2007, nous prenons en compte ses demandes qui sont très précises et détaillées, et nous conduisent donc à un questionnaire plus long (18 items pour la restauration au lieu de 11 précédemment), orienté davantage sur la mesure de « l'expérience proposée » que sur « l'expérience vécue ». Il nous demande d'introduire des items sur « le goût de l'entrée, le goût du plat et le goût du dessert, la température des plats, etc. » (voir annexe 14).

Exploitation et partage des résultats

Une réunion trimestrielle de revue des enquêtes organisateurs est instaurée en avril 2007 pour répondre aux objectifs fixés par le dirigeant des Fontaines. Cette réunion a pour but de commenter les résultats des enquêtes, de faire une synthèse des faits marquants et des points à améliorer, de discuter des actions réalisées et de celles à mettre en œuvre et enfin de mettre en place un tableau de suivi.

Sont présentes toutes les parties concernées soit 13 personnes au total : direction commerciale, Event Managers, direction financière, directeur des opérations,

direction déléguée, coordinatrices, responsable opération, responsables techniques et responsable restauration.

Le débriefing collectif systématique des enquêtes lors des réunions hebdomadaires et mensuelles ne sera effectif qu'à compter de juillet 2007.

Le partage des résultats est également fait lors des réunions trimestrielles ainsi que durant un atelier avec l'équipe dirigeante des Fontaines fin 2007.

Bilan de l'année 2007

La méthodologie a finalement assez peu évolué au cours de cette année, bien que plusieurs propositions aient été faites. Ceci met en évidence la complexité du déploiement d'une telle méthodologie, car il s'agit en tant que tel d'un changement significatif pour les acteurs concernés. Nous avons ainsi pu observer l'existence de routines défensives (Argyris, 1993) tant au niveau individuel (e.g. directeur commercial) que collectif (l'ensemble des salariés refusant de rendre discutable certains thèmes en présence des prestataires). Durant cette période, le taux de réponse stagne à environ 50%.

Par contre, le questionnaire a subi de nombreuses modifications. L'exploitation des résultats a permis d'identifier des améliorations à apporter au niveau de « l'expérience proposée » (contribuant ainsi au pilotage opérationnel). Si la moyenne des réponses à la « question décisive » fait apparaître une note de 9/10, nous ne disposons toutefois pas avec ce questionnaire d'un outil permettant de mesurer plus finement l'appréciation par le client de « l'expérience voulue » par les Fontaines. Par contre, sur le partage des résultats des enquêtes, cette année 2007 a été riche en progression puisque désormais les résultats sont revus par les équipes internes lors

des réunions hebdomadaires et mensuelles et avec nous-même lors du suivi trimestriel.

Au 1er janvier 2008, Les Fontaines va procéder à nouveau à un changement majeur d'organisation qui va impacter encore significativement le processus d'enquêtes de satisfaction.

Année 2008 : vers l'appropriation du processus de mesure par Les Fontaines

La nouvelle organisation transfère la préparation de l'évènement du service Event Manager au Pôle Evènement. En d'autres termes, dès la signature d'un contrat, c'est désormais le gestionnaire délégué, prenant appui sur l'équipe de prestataires, qui est en charge du montage et de la réalisation de l'événement.

Objectifs

Dans ce contexte, le dirigeant des Fontaines souhaite continuer à améliorer la démarche de suivi de la satisfaction des clients, ceci étant essentiel dans son dialogue avec le gestionnaire délégué.

Méthodologie

Profitant de ce changement d'organisation, nous proposons que les enquêtes auprès des organisateurs ne soient plus réalisées par les coordinatrices (prestataires) mais par une personne des Fontaines. Nous suggérons de confier cette mission à l'une des Event Managers dont les fonctions doivent nécessairement évoluer. Nous la désignerons par la suite sous le vocable « responsable enquête ».

Ceci permet de satisfaire ceux qui déploraient une partialité de l'enquêteur (ce qui n'avait pas été confirmé par les faits) et surtout, de s'assurer que le dernier contact avec le client soit avec un salarié des Fontaines (représentant du donneur d'ordres). Dès le 7 janvier 2008, cette nouvelle procédure est en place.

Compte tenu des changements significatifs et de l'importance de l'appropriation de la démarche par les équipes, il nous semble pertinent d'accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Pour cela, nous organisons, en coopération avec le directeur des opérations, un atelier consistant à faire un état des lieux des chantiers à réaliser relatifs aux nouvelles procédures et à définir une démarche de suivi qualité de cette mise en œuvre.

La première réunion du 18 mars 2008 met en évidence que la procédure visant à obtenir un rendez-vous avec le client pour une réunion en face-à-face à la fin de son évènement n'est pas systématiquement suivie. Il faut réfléchir au meilleur moment et au message qui permettront d'obtenir ce rendez-vous. Aucune solution concrète ne sera expérimentée avant 2009.

Outil de mesure

En ce début d'année, le directeur commercial nous demande d'ajouter une question après « La question décisive », pour connaître les coordonnées des personnes auprès de qui le client est prêt à nous recommander.

Lors de la première réunion du 18 mars 2008, il nous est demandé par Jacques Collin de revisiter le questionnaire afin de s'assurer qu'il répond bien aux besoins de pilotage opérationnel et que son remplissage ne prenne pas trop de temps.

Le 21 mai 2008, nous revoyons le questionnaire avec les différentes parties prenantes et notamment la responsable enquête, ce qui met en lumière un certain nombre d'écarts entre le questionnaire tel qu'il existe et la « réalité » de l'entretien.

La « question ultime » n'est posée qu'à la fin du questionnaire et l'évaluation sur l'échelle de 0 à 10 n'est jamais demandée mais remplacée par oui ou non… (« Le client n'aime pas donner des notes ! » nous déclare la responsable enquête).

De même, la mesure de la satisfaction globale se fait en fin d'entretien et non au début comme prévu.

Les deux options « poser la question au client au début du questionnaire pour avoir une réponse spontanée » ou « à la fin du questionnaire après avoir passé en revue l'ensemble de son évènement » sont âprement discutées. Nous conservons finalement la question au début de manière à collecter une réponse spontanée.

Face au refus de la responsable enquête de revenir au déroulé initial du questionnaire, « La question décisive » est reportée en fin et est posée de façon binaire.

Avec l'accord du responsable de la restauration, le nombre d'items de sa partie passe de 18 à 10, ce qui contribue à raccourcir le temps de remplissage.

Les autres modifications sont mineures. Nous obtenons in fine un questionnaire avec 38 questions fermées (contre 63 dans la première version en 2004) et 7 questions ouvertes (voir annexe 15).

Exploitation et partage des résultats

Nous souhaitons poursuivre le suivi trimestriel des enquêtes et proposons une réunion début février 2008 (4 mois après la précédente). Les réactions du directeur commercial sont sans appel : « Je suis dubitatif quant à la tenue aussi rapide de la première réunion d'enquêtes de satisfaction. Je pense que cette réunion doit avoir lieu 2 fois par an (une à mi-année et l'autre en fin d'année) ». Face à notre étonnement, il renchérit « Je confirme que les enquêtes de satisfaction sont dorénavant commentées tous les mois avec les prestataires au cours de notre réunion mensuelle », une autre réunion n'est donc plus nécessaire.

La réunion de revue du questionnaire du 21 mai 2008 met en exergue un certain nombre de dysfonctionnements dus au non-respect de la méthodologie et des processus définis. La personne en charge de réalisée les enquêtes appartient désormais à la direction des opérations. Il nous semble donc légitime que la direction des opérations reprenne le contrôle du processus de mesure de la satisfaction des clients. Il lui appartient donc de diffuser les enquêtes à l'ensemble des parties concernées (ce qui n'était plus fait) et de ré-instituer une réunion dédiée au suivi des enquêtes organisateurs et du plan d'actions qui en découle, ceci n'étant plus réalisé durant les réunions mensuelles (le directeur commercial a reconnu qu'il n'existait pas de plan d'actions formalisé).

Le directeur des opérations prend la décision d'organiser une réunion bimensuelle consacrée à la revue des enquêtes de satisfaction. Il s'approprie par là-même le processus. L'objectif ultime serait que Les Fontaines soit à même de le gérer intégralement en interne.

Même si la réunion devient vite mensuelle, elle se tient régulièrement. Elle est organisée par une personne des Fontaines qui en fait le compte-rendu et le plan d'actions. Nous restons en support du processus.

Bilan de l'année 2008

La méthodologie reste inchangée : entretien en face-à-face avec une personne des Fontaines à l'issue de l'évènement. Si les réponses sont plus qualitatives, le taux de réponse a par contre chuté à environ 40%.

Le questionnaire a été modifié en début d'année sans changer fondamentalement les questions si ce n'est la partie notation.

L'année 2008 se caractérise par l'appropriation du processus d'enquête organisateurs par Les Fontaines (collecte des données, revue mensuelle des résultats, mise en place et suivi d'un plan d'actions).

<u>Année 2009 : vers une méthodologie et un partage des résultats stabilisés</u>

Cette année va être marquée par une révision en profondeur du processus.

Tout d'abord, au fil des réunions, le nombre de participants a progressivement augmenté (17 personnes sont conviées). Comme il s'agit désormais de la seule réunion au cours de laquelle les enquêtes sont revues, l'intérêt est de pouvoir partager avec le plus grand nombre les résultats, de poursuivre l'appropriation de la démarche par les différentes parties prenantes (avec notamment un turnover significatif du côté des prestataires) et de réfléchir collégialement à la contribution de chacun à l'amélioration de « l'expérience vécue » par le client. Cela permet

également de dénouer certains conflits sous-jacents entre les différentes équipes. L'inconvénient est que cela monopolise des ressources. Ainsi le dirigeant des Fontaines estime que le processus est devenu trop consommateur de temps pour trop de monde : « Le temps de chacun sera plus utile à faire marcher la boutique qu'à y réfléchir ! ».

Nous devons dès lors imaginer une « nouvelle formule » qui réponde à ses attentes tout en permettant d'améliorer le taux de réponse.

Objectifs

L'objectif demeure inchangé : fournir un outil de suivi de l'évolution de la satisfaction des organisateurs et de la mise en œuvre des améliorations requises le cas échéant.

Méthodologie

La méthodologie est redéfinie de façon plus précise et validée par l'ensemble des parties prenantes. Elle a pour but de palier un taux de réponse estimé trop faible.

Elle est décrite ci-dessous :

- <u>Prise de rendez-vous avec le client pour l'enquête de satisfaction :</u>

  - Lors de l'entretien avec le client pour passer en revue le déroulé de son évènement, l'Event Manager (EM) l'informe qu'une enquête de satisfaction sera conduite à la fin de sa manifestation.

  - C'est à cette occasion que l'EM doit lui demander QUI, selon lui, doit être interrogé et QUAND cet entretien (qui dure 1/2 heure environ) peut avoir lieu de

façon à perturber le moins possible l'emploi du temps de la personne à interroger.

- Ces dernières informations doivent ensuite être transmises à la responsable enquête, qui contactera les personnes désignées à la date et heure prévue.

- L'EM remet systématiquement au client le questionnaire papier à remplir durant son séjour et à déposer à la réception avant de partir ou à remettre à la responsable enquête lors de l'entretien.

- En cas d'indisponibilité du responsable enquête pour l'entretien, l'EM informe le client qu'il sera contacté par téléphone.

- <u>Avant l'interview :</u>

  - Une demi-heure à une heure avant l'interview de l'organisateur, l'EM envoie un email ou appelle la responsable enquête pour débriefer rapidement l'événement, de manière à (i) - déterminer qui est la bonne personne à interviewer (ii) – avoir tous les éléments en main pour que le responsable enquête puisse réaliser l'entretien de manière informée. En amont de l'interview, la responsable enquête vérifiera auprès de la direction commerciale les points particuliers concernant cet évènement.

  - L'EM présente la responsable enquête à l'organisateur.

- <u>Relance des clients :</u>

  - Après l'évènement, si le client contacte l'EM, celui-ci lui rappelle de remplir le questionnaire en ligne.

- La responsable enquête relance les clients qui n'ont pas répondu sur site par email.

Outil de mesure

Début février 2009, nous revoyons le questionnaire (voir annexe 16). Contrairement à nos attentes, chacun reste campé sur ses positions et souhaite avoir une partie dédiée à sa prestation. Le directeur commercial refuse de supprimer les questions marketing. Nous obtenons donc un questionnaire un peu plus long que le précédent : 39 questions fermées et 8 questions ouvertes (contre 38 et 7 précédemment).

Exploitation et partage des résultats

Nous suggérons de remplacer les réunions par une rencontre en comité restreint composé du directeur des opérations, du directeur délégué et de la responsable enquête. L'objectif est de responsabiliser le directeur délégué dans son rôle d'interface avec les prestataires (il devra prendre les engagements pour le compte des prestataires et gérer la mise en œuvre en direct) et d'accroître l'efficacité du pilotage qualité. Nous suggérons d'expérimenter cette formule sur la base d'une réunion tous les quinze jours. L'expérimentation est un succès. En cours d'année, le directeur commercial, jusqu'alors écarté du processus, demande à participer à la réunion.

Bilan de l'année 2009

La nouvelle méthodologie permet de passer à un taux de réponse de 67% avec 55% des questionnaires remplis en face-à-face.

Le questionnaire a été modifié en début d'année sans changer fondamentalement les questions.

L'année 2009 confirme l'appropriation du processus d'enquêtes auprès des organisateurs par Les Fontaines et la nouvelle formule de restitution d'une réunion bimensuelle courte avec peu d'interlocuteurs.

Année 2010 : vers un nouvel outil de mesure

A compter de 2010, les procédures de collecte, d'exploitation et de partage des résultats ne subiront que de légères modifications.

Un évènement nous semble important d'être relaté car il met en évidence l'appropriation de la démarche par les différents acteurs.

Lors d'une réunion, la responsable enquête nous fait part de sa démotivation. Elle se « sent prise en tenaille » entre les clients, parfois mécontents, et les différents intervenants qui lui reprochent son manque d'argumentation. Elle regrette aussi d'avoir à rappeler régulièrement la nécessité de définir et suivre un plan d'action. La question est alors posée de savoir s'il ne serait pas opportun d'arrêter les enquêtes satisfaction. La réponse est unanime : il est important d'avoir une enquête après chaque évènement (« baromètre »), avec un plan d'action et un suivi de ce plan d'action !

Nous invitons les participants à faire des suggestions sur la manière dont la méthodologie pourrait évoluer et les incitons à lister différentes possibilités.

Ils identifient ainsi trois démarches :

- une enquête réalisée à l'issue de chaque évènement

- une enquête téléphonique mensuelle auprès d'un échantillon de 5 clients

- une enquête téléphonique semestrielle ou annuelle auprès de 20 grands comptes

La première et la troisième options sont retenues à l'unanimité.

Le taux de réponse étant de l'ordre de 50%, une réflexion est menée sur les causes de cette difficulté à obtenir plus de questionnaires complétés. Deux causes sont identifiées :

- Le questionnaire est trop long
- Le nombre de rendez-vous client pour réaliser l'enquête sur site n'est pas suffisant.

Sur le premier point, nous ferons une proposition pour un questionnaire plus concis, plus ouvert et plus axé sur « l'expérience vécue », qui ne sera accepté qu'en fin d'année 2010.

Sur le deuxième point, le directeur commercial fera un rappel aux EM pour qu'elles soient vigilantes dans l'obtention du rendez-vous.

Au niveau du suivi des enquêtes, la suppression du rôle de gestionnaire délégué (début 2010) a engendré un vide dans le suivi des plans d'action mis en place pendant les réunions. Le lien entre les services a disparu. D'autre part, les résultats des enquêtes ne sont plus partagés/discutés avec les prestataires. Nous proposons

que le directeur des opérations des Fontaines assure le lien avec les prestataires et effectue le suivi des actions.

Objectifs

L'objectif pour l'année 2010 demeure inchangé : fournir un outil de suivi de l'évolution de la satisfaction des organisateurs et de la mise en œuvre des améliorations requises le cas échéant.

Outil de mesure

Dès le début de l'année, Les Fontaines souhaite afin de mieux comprendre la note donnée par le client, remplacer pour chaque question le choix « Très satisfait, Satisfait, Peu satisfait, Pas du tout satisfait » par une note entre 0 et 10. Cette nouvelle échelle nous semble lourde et fastidieuse mais nous transformons néanmoins l'outil (voir annexe 17).

En octobre 2010, un changement radical du questionnaire est réalisé (voir annexe 18). Nous disposons enfin d'un questionnaire court : 3 questions fermées et 6 questions ouvertes.

Bilan de l'année 2010

Les modifications majeures n'ayant été mises en œuvre qu'en fin d'année, il est difficile de tirer dès 2010 des conclusions concernant le nouvel outil de mesure.

L'un des défis de l'année 2010 a été de maintenir le processus d'enquête de satisfaction opérationnel alors même que la personne en charge faisait preuve d'une lassitude.

Le maintien dans la durée des mêmes questions a permis de faire une comparaison dans le temps et un suivi des évolutions sur les 7 dernières années. Si l'outil ne nous satisfait pas pleinement, il apporte néanmoins de précieuses informations sur « l'expérience proposée » et un suivi quantitatif de « l'expérience vécue » au travers de la note « expérience vécue hors restauration ».

Année 2011 : vers un processus de mesure de « l'expérience vécue »

Au début de l'année 2011, un directeur de site est nommé. Cela aura quelques impacts sur le processus d'enquête de satisfaction dont il devient de facto le pilote en remplacement du directeur des opérations. Ce sera notamment l'occasion de rappeler à tous la méthodologie et l'objectif des réunions de suivi qui deviennent bimestrielles et non plus mensuelles.

Objectifs

L'objectif pour l'année 2011 demeure de disposer d'un baromètre de la satisfaction des organisateurs.

Néanmoins, le directeur des Fontaines nous a demandé d'étudier les mesures de « l'expérience vécue » existantes et celles qui pourraient s'appliquer aux Fontaines. Il s'interroge sur l'existence « d'une mesure de l'expérience vécue qui fasse partie de l'expérience elle-même et qui par conséquent crée de la valeur pour le client ? ».

En effet, force est de constater, et bien que le taux de réponse se maintienne autour de 55%, que recueillir l'avis de tous les clients est un véritable challenge. Une des explications émises est liée au fait qu'ils perçoivent probablement le moment de l'enquête comme une contrainte.

Outil de mesure

Celui-ci conserve sa forme de 2010.

Le directeur de site souhaite disposer d'un questionnaire plus étoffé et plus factuel, introduisant des questions du type « température des plats ? ». Lors d'une réunion, nous lui rappelons le cheminement et l'évolution de l'outil d'un questionnaire qualité à un instrument de mesure de l'expérience. Il comprend la logique et est d'accord pour ne pas ajouter de questions complémentaires relatives au suivi opérationnel.

Bilan de l'année 2011

Le questionnaire mis en place en 2010 amène les clients à faire beaucoup plus de remarques. Il est intéressant de souligner que l'absence de questions précises sur les différents aspects de « l'expérience proposée » n'empêche pas le client de faire part de ce qui lui importe voire de formuler des critiques.

Les commentaires permettent de mesurer si « l'expérience vécue » est alignée sur « l'expérience voulue » comme en attestent ces citations d'organisateurs :

« Infrastructures de très bon niveau, alliant le charme de l'ancien et le moderne nécessaire au fonctionnement professionnel. Cadre exceptionnel parfait pour l'organisation de notre événement. »

« Grande qualité des salles de réunion dans le Forum. Le château pour les repas est un environnement relaxant. Le site des Fontaines est un équilibre parfait. »

Bien sûr, l'outil est perfectible et une évolution est programmée pour 2012 afin de vérifier que Les Fontaines a permis à ses clients d'atteindre leurs objectifs (et non les

siens). Il s'agirait de pouvoir répondre à la question « Comment, à travers ce que Les Fontaines vous a proposé, avez-vous pu réaliser vos objectifs ? ».

Année 2012 : Mesure de l'expérience vécue

Objectifs

Le directeur des Fontaines reprécise son souhait de voir évoluer l'enquête encore davantage vers une mesure de « l'expérience vécue ».

Outil de mesure

En mai 2012, nous proposons une version du questionnaire (voir annexe 19) comportant une nouvelle section dédiée à mesurer « l'expérience vécue » :

« Pour chacune des affirmations suivantes, merci de préciser si vous êtes Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas du tout d'accord :

1) L'offre personnalisée des Fontaines a été un atout pour la préparation de notre événement.

2) L'esprit de service des Fontaines a facilité la réalisation de notre événement.

3) L'expertise et la réactivité des Fontaines ont contribué à la performance de notre évènement.

4) Les solutions technologiques des Fontaines ont augmenté l'efficacité de notre événement. »

Aujourd'hui, il est encore trop tôt pour tirer un bilan de l'évolution de l'outil de mesure.

Evolution de la mesure

Le challenge de l'année à venir consiste à intégrer la mesure de « l'expérience vécue » dans « l'expérience proposée ».

Deux axes principaux peuvent conduire à ce résultat :

1) une mesure intégrée dans l'expérience

- mesure intégrée dans la proposition commerciale des Fontaines, gage de qualité, de satisfaction client, à l'image de « Clients for Life » mis en place par la Sodexo

- une mesure en continue comme au Club Med

2) une mesure expérientielle (qui constitue en soi une expérience)

- chaque élément de la mesure est expérientielle comme le défend Châteauform' (les noms, les conditions, la personnalisation, etc.)

Le futur baromètre de satisfaction des Fontaines pourrait être une combinaison de ces différents éléments.

3.2 Mesure de l'expérience vécue par les participants

Objectifs

Lors de la réunion de réflexion stratégique du 8 septembre 2004 avec les membres du comité de direction des Fontaines, nous faisons part de l'opportunité de s'intéresser au vécu des participants.

La responsable des Event Managers estime que l'enjeu principal est la satisfaction de l'entreprise, ce qui passe avant tout par une satisfaction des organisateurs.

Nous considérons que ce serait une erreur de ne pas se focaliser aussi sur l'expérience du participant, étant dans une logique de « B to B to C » car c'est souvent parce que les feedbacks des participants sont excellents que les entreprises reviennent. De plus, nous rappelons que si l'ambition est de faire vivre aux participants une expérience unique dans un site d'exception, en prenant appui sur la technologie, certains choix doivent être adoptés dès à présent pour y parvenir. Il ne s'agit pas de réinventer la roue mais de capitaliser sur les innovations qui existent.

Nous pensons que même si l'entreprise ne valorise pas d'entrée la dimension high-tech, il est possible et intéressant d'organiser le site pour faire vivre une expérience high-tech au niveau des participants.

Nous défendons l'idée que les participants doivent être considérés comme des ambassadeurs potentiels des Fontaines. Dans cette optique, il est important de mesurer « l'expérience vécue » par eux. Nous estimons également que la mise en scène de « l'expérience voulue » devrait être conçue pour que l'attribut technologique soit amplifié (e.g. présentation de nouvelles technologies, jeux interactifs, etc.)

L'enquête de satisfaction auprès des participants ne verra le jour que le 25 juin 2006. Il nous aura fallu près de deux ans pour convaincre les membres du comité de direction des Fontaines de la pertinence de cette mesure et proposer un questionnaire et une méthodologie qui soient acceptés par le dirigeant des Fontaines.

Méthodologie

Dans un premier temps, seule une solution de collecte des réponses en ligne est validée. Il est important de mettre ainsi en valeur les caractéristiques technologiques et écoresponsables du site (par rapport à une version papier du questionnaire).

Les participants peuvent donc accéder à un site que nous administrons afin d'y remplir le questionnaire en ligne. Cet accès peut se fait à partir des terminaux présents dans les cyberespaces ou en wifi depuis leur propre ordinateur.

Les participants sont incités à répondre à cette enquête par la lettre d'accueil qui leur est remise à leur arrivée et par un message affiché sur les écrans dans les cyberespaces. En cohérence avec la politique de responsabilité sociale des Fontaines et afin d'inciter les participants à compléter cette enquête, il est mentionné qu'un euro est reversé à WWF pour chaque questionnaire rempli.

Dans un deuxième temps, face au taux de réponse très faible, il nous est apparu nécessaire de mettre, en complément de la version en ligne, l'enquête sous forme papier dans les chambres. Ce sera effectif à partir de juin 2008. Les femmes de chambre les collationnent et les transmettent à la responsable enquête qui les saisit. Nous sommes en charge du traitement, de l'analyse et de la restitution des résultats auprès des équipes.

Il est à noter que la possibilité de compléter le questionnaire par écrit a permis de multiplier par 10 le nombre de réponses !

Thèmes abordés

Un seul et unique questionnaire pour tous les participants (toute société confondue) est défini. Il est demandé au répondant de préciser le nom de sa société et la date de l'évènement afin de pouvoir réaliser des croisements si nécessaire.

Le questionnaire comprend 20 questions fermées et 1 question ouverte (voir annexe 20).

La première question porte sur la recommandation. Il s'agit de « la question décisive », mais avec une échelle binaire. Tout comme pour l'enquête organisateurs, la direction des Fontaines n'a pas souhaité retenir l'échelle de 0 à 10.

La deuxième question permet de mesurer le degré de satisfaction globale par rapport à « l'expérience vécue » aux Fontaines.

La troisième question permet de réaffirmer les attributs de « l'expérience voulue » par Les Fontaines sous forme de six affirmations :

- Un site alliant confort, simplicité et élégance
- Un lieu propice au partage et à l'acquisition de connaissances
- Un agencement des espaces créant des occasions de rencontres et d'échanges
- Des technologies de l'information bien adaptées
- Des moments de détente et de convivialité au Château
- Un hébergement fonctionnel adapté aux séminaires de travail

Ces six affirmations reprennent les thèmes retenus dans l'enquête téléphonique avec les organisateurs.

Les quatrième et cinquième questions visent à mesurer d'une part le degré de satisfaction des participants par rapport à six critères (l'accueil et les services, les repas et les pauses, etc.) et d'autre part à en réaliser une pondération en fonction de l'importance qu'ils leur accordent.

Enfin, la dernière question sollicite leurs suggestions pour améliorer leur séjour sur le site.

Principaux résultats

Le taux de réponse varie selon les années entre 2% et 4% de l'ensemble des participants, soit 350 à 800 questionnaires.

Cette enquête de satisfaction est un moyen pour Les Fontaines de mesurer « l'expérience vécue » par les participants, de réaffirmer les attributs de « l'expérience voulue » et d'identifier de potentiels écarts.

A titre d'illustration, en 2010, sur les six affirmations permettant de réaffirmer les attributs de « l'expérience voulue », 90% des clients sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord ». Obtenu auprès d'un échantillon de 414 personnes sur 16390, le pourcentage, avec un intervalle de confiance de 3 est compris au niveau de la population globale des participants entre 87 et 93%.

En 2011, la mesure montre que « l'expérience vécue » par les participants est conforme à « l'expérience voulue ». En effet, sur les six affirmations, plus de 97% des clients ayant répondu (321 répondants sur 16000 participants au total) sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord, ce qui correspond avec un intervalle de confiance de 2, à une fourchette de 95 à 99%.

Cette progression dans le résultat de la mesure entre 2010 et 2011 peut s'expliquer par la fin du chantier de la géothermie associé à la rénovation des chambres. « L'expérience vécue » par les participants a donc été significativement améliorée. En effet, le pourcentage de participants ayant exprimé un mécontentement vis à vis de l'hébergement était compris entre 11% et 17% en 2010 et entre 1% et 5% en 2011.

Une enquête qui s'inscrit dans la durée

Depuis 2007, l'enquête participants est reconduite d'année en année. Elle offre un outil de mesure de « l'expérience vécue » par les participants qui s'inscrit dans la durée permettant de faire un suivi comparatif au fil des ans.

Une analyse des réponses est faite tout au long de l'année avec une revue lors des réunions des enquêtes organisateurs lorsque nécessaire. Une restitution détaillée des résultats est effectuée chaque année au comité de direction des Fontaines.

Conclusion du Chapitre 3

Dans le chapitre 3, nous avons décrit les trois instruments de mesure mis en place aux Fontaines dédiés au suivi de « l'expérience vécue » par les clients. Deux concernent les organisateurs, un les participants. Nous avons montré l'évolution progressive d'une mesure de la satisfaction client à une mesure de « l'expérience vécue ». Nous avons exposé comment la revue de ces mesures permet de manager l'expérience client en adaptant les différentes facettes de l'expérience l'une par rapport à l'autre. Enfin, nous avons souligné les difficultés de pilotage du processus

de management de l'expérience qui nécessite de convaincre au quotidien l'ensemble des acteurs.

Conclusion de la 3ème partie

La troisième partie est consacrée à l'étude du cas des Fontaines. Dans un premier temps, nous avons retracé l'historique du site et décrit la mise en place du décor. Nous avons ensuite mis en évidence l'évolution observée, d'une gestion de la qualité à un management de l'expérience client. Enfin, nous avons présenté les différents instruments de mesure de l'expérience utilisés aux Fontaines, les résultats mesurés au fil des années ainsi que l'utilisation de ceux-ci dans le management de l'expérience client.

Dans la conclusion, nous confronterons nos propositions de recherche formulées dans la deuxième partie aux données empiriques issues de ce terrain.

Conclusion

Nous conclurons cette thèse en quatre temps. D'abord nous dresserons le bilan de notre recherche en faisant une synthèse de notre étude empirique en regard de notre partie théorique. Puis nous présenterons les limites de cette étude. Nous exposerons ensuite certains des apports managériaux. Enfin, nous terminerons par un retour synthétique sur l'ensemble des contributions de ce travail de recherche.

Bilan et synthèse

Cette discussion conclusive a pour objet de revenir sur l'étude empirique que nous venons de présenter afin de la confronter à notre partie théorique. Nous commencerons par mobiliser le modèle de management de l'expérience client proposé dans le chapitre trois de la première partie et rappelé dans la figure 15 pour en tester la pertinence. En effet, une fois la partie pratique décrite, il s'agit maintenant de voir dans quelle mesure ce modèle permet de fournir une grille de lecture opérationnelle du cas des Fontaines. Dans un second temps, nous reviendrons plus particulièrement sur l'objet principal de cette thèse, la mesure de l'expérience vécue.

Mobilisation du modèle comme grille de lecture

Le modèle de management de l'expérience que nous proposons dans cette thèse est à la fois intégrateur et systémique dans la mesure où il souligne les relations et interactions entre différents domaines d'action de l'organisation : la stratégie, le marketing/commercial, et le pilotage opérationnel de l'entreprise. Au-delà de ses vertus descriptives en tant que grille de lecture, il peut être utilisé dans une logique dynamique et actionnable (Argyris, 1996) de mise en cohérence de ses différentes facettes. Les Fontaines en fournit une illustration particulièrement intéressante.

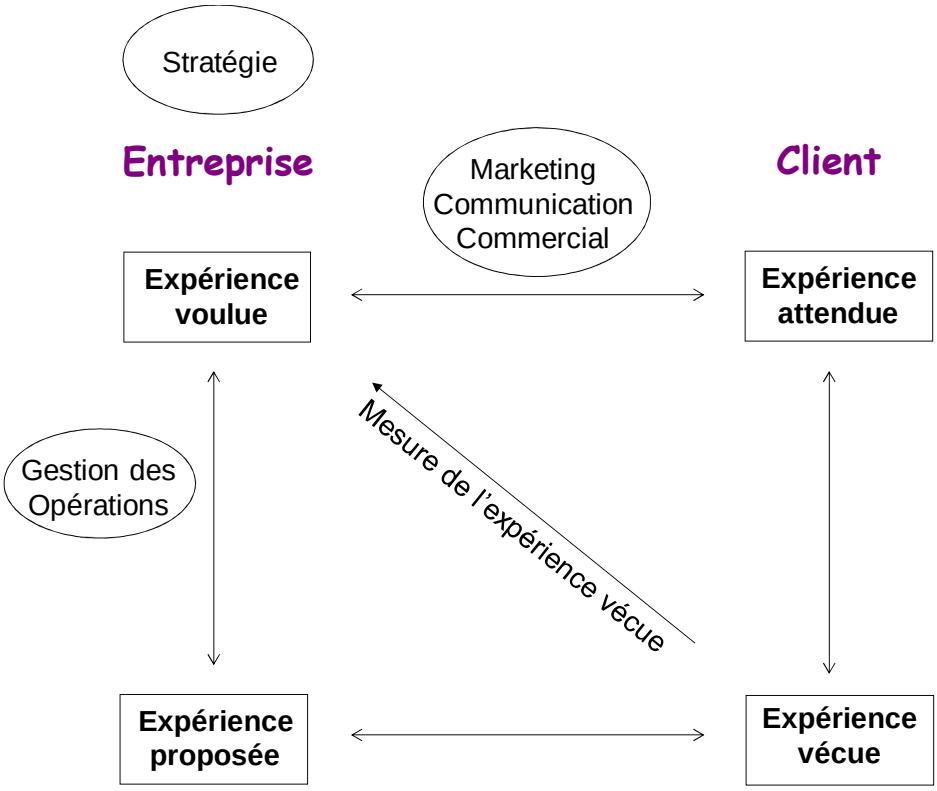


Figure 15 : Modèle du management de l'expérience client

Les quatre facettes

L'expérience voulue par Les Fontaines est définie de façon précise au plus haut niveau de l'organisation : par son dirigeant. « Un site d'exception où chacun se sent un peu comme à la maison, traité comme un invité de marque, et qui répond aux besoins d'efficacité, de convivialité et de ressourcement ».

Cette expérience est à la fois mémorable (Pine et Gilmore, 1998) ainsi qu'engageante, robuste, fascinante (Gilmore et Pine, 2002) et « rafraîchit » constamment (au sens de Pine et Gilmore, 1999).

Les attributs principaux de l'expérience des Fontaines sont l'unicité du lieu, la grande capacité d'accueil accompagnée du savoir-faire pour que « chacun se sente traité

comme un invité de marque », la partie campus qui offre des opportunités d'échanges et de ressourcement et enfin la dimension technologique.

Pour enrichir (« rafraichir » au sens de Pine et Gilmore) l'expérience voulue, Les Fontaines fait évoluer constamment les attributs de celle-ci : une dimension high-tech forte toujours à la pointe des technologies existantes, un engagement dans une démarche de développement durable récompensé par l'obtention du premier Ecolabel européen, l'intégration de la réalité augmentée dans l'expérience.

L'expérience attendue par les clients est façonnée par les équipes communication et commerciale. Les équipes ont pour mission de présenter Les Fontaines comme un lieu exclusif où seuls quelques privilégiés auront accès. Les commerciaux entretiennent à dessein le mystère autour du site lui-même (ils en expliquent le concept mais ne dévoilent ni sa magie ni l'atmosphère particulière, subtil équilibre de prestige, élégance et ressourcement que ressent tout visiteur sur le site). 100% des organisateurs qui ont fait une visite de repérage sur le site des Fontaines ont signé un contrat.

Une attention particulière est apportée par la communication et les commerciaux à ne pas faire de sur-promesse, élément créateur d'insatisfactions pour le client.

Enfin, les commerciaux doivent identifier les segments de clientèle pour lesquels l'expérience voulue ne correspond pas à leurs attentes pour les réorienter vers d'autres offres.

La commercialisation des Fontaines se fait principalement par le bouche-à-oreille qui démontre que l'expérience attendue est aussi façonnée par les prescripteurs que sont les clients satisfaits (Kwortnik et Ross, 2007).

L'expérience proposée par Les Fontaines repose pour une grande partie sur les équipes opérationnelles qui sont des opérateurs professionnels spécialisés. Comme nous le rappellent Pine et Gilmore (1999), il s'agit d'organiser l'entreprise pour mettre en scène les expériences. C'est sans conteste le plus grand challenge des Fontaines qui est contraint de déléguer avec succès la mise en scène de l'expérience voulue aux équipes de prestataires. Le rôle du gestionnaire ayant les responsabilités de direction, coordination et ordonnancement des prestations en sous-traitance est central. Il joue le rôle de chef d'orchestre et de passeur de l'expérience voulue par Les Fontaines aux différents prestataires responsables de l'expérience proposée.

La gestion des ressources humaines revêt un aspect très important dans cette phase. Ainsi, pour le recrutement du gestionnaire, Les Fontaines privilégie une personne issue de l'événementiel et non de l'hôtellerie-restauration.

L'expérience vécue et en particulier sa mesure sont au centre du dispositif. Les clients très satisfaits sont d'excellents prescripteurs (Reichheld, 2006) ce qui permet aux Fontaines de bénéficier d'un bouche-à-oreille positif. Nous reviendrons par la suite sur les mesures de l'expérience vécue par Les Fontaines.

Mise en mouvement du modèle

Au-delà de la présentation de chacune des dimensions de l'expérience (voulue, proposée, attendue et vécue), l'intérêt du modèle réside dans l'approche holistique centrée sur la cohérence d'ensemble. Dans une perspective dynamique et managériale, il peut être utilisé pour identifier des écarts et rechercher un alignement entre ses différentes facettes.

La mesure de l’expérience vécue confère au modèle sa dimension systémique au travers des boucles de rétroaction. La première étape consiste à définir l’expérience voulue et ce au plus haut niveau de l’organisation, la deuxième étape permet d’une part de caractériser l’expérience attendue que les équipes commerciale et communication vont façonner et d’autre part de spécifier l’expérience proposée c'est-à-dire la mise en scène de l’expérience voulue par les équipes opérationnelles. Cette deuxième étape donne lieu à des ajustements mutuels entre les différentes équipes (schématisés par les doubles flèches sur le modèle). La troisième étape consiste à mesurer l’expérience vécue pour valider la cohérence de l’ensemble et permettre d’ajuster les différentes facettes les unes par rapport aux autres, voire de revisiter l’expérience voulue. Une fois la troisième étape franchie, toutes les facettes sont liées (modèle holistique) et en interaction (modèle systémique) pour renforcer l’expérience vécue par le client. Ainsi, l’expérience mémorisée vient impacter l’expérience attendue par le client (Verhoef et al., 2009), ainsi que l’expérience proposée qui s’est enrichie de l’expérience vécue précédente.

Les mesures de l’expérience vécue aux Fontaines par les organisateurs d’une part et les participants d’autre part et surtout l’analyse et la revue des écarts constatés entre les différentes facettes permettent de manager l’expérience dans son ensemble. Chaque maillon de l’entreprise en charge d’une facette de l’expérience adopte des mesures correctives pour améliorer l’expérience (selon un apprentissage en simple boucle, Argyris et Schön, 1978). Concrètement, il s’agit de la mise en œuvre du plan d’actions décidé lors des réunions mensuelles de revue de la mesure de l’expérience vécue.

Dans certains cas, ces mesures peuvent amener à repenser l’expérience que l’entreprise veut faire vivre à ses clients (selon un apprentissage en double boucle,

Argyris et Schön, 1978). Dans celui des Fontaines, c'est avant tout la vision de son dirigeant qui est à l'origine du renouvellement de l'expérience voulue.

Jusqu'à présent, les modèles de management de l'expérience client décrits dans la littérature étaient soit incomplets (ne prenant pas en compte l'expérience globale), soit non « opérationnalisables ». Ainsi, Pine et Gilmore (1999) ne donnent pas d'indices opérationnels et ne proposent pas de modèle dynamique de la gestion de l'expérience. L'originalité de notre modèle repose sur la proposition de clés pour une mise en œuvre opérationnelle, dynamique et actionnable (Argyris, 1996) pour un véritable management de l'expérience client.

Portant sur le management de l'expérience client, cette thèse s'intéresse plus spécifiquement à la mesure de l'expérience vécue comme en attestent les propositions de recherche formulées.

Retour sur nos propositions de recherche

L'étude longitudinale du cas des Fontaines a permis de mettre en évidence une évolution des méthodes d'évaluation. Même si nous aurions parfois souhaité que les changements puissent intervenir plus rapidement ou être plus radicaux, et si nous regrettons ne pas avoir pu aller jusqu'au bout de la logique d'intervention dans certains cas, l'analyse comparée dans le temps montre une prise en compte croissante de « l'expérience vécue ». La focalisation est ainsi passée du suivi qualité à l'analyse de la satisfaction puis au management de l'expérience. S'intéressant aux principaux attributs de « l'expérience voulue », les méthodes permettent à la fois de rappeler, durant la collecte des données « l'expérience voulue » par Les Fontaines (par le biais d'affirmations) et de mesurer si « l'expérience vécue » est alignée avec

« l’expérience voulue » (par le biais de la mesure de l’expérience mémorisée (Pine et Gimore, 2002)). Dès lors, les résultats de cette étude longitudinale sont en accord avec notre principale proposition de recherche, « Mesurer l’expérience vécue nécessite des méthodes d’évaluation spécifiques ».

L’analyse de la démarche retenue permet également de conforter notre première proposition secondaire : « Mesurer l’expérience vécue ne se résume pas à une enquête qualité ». Comme nous l’avons vu, la tentation a été forte au niveau des équipes des Fontaines de se limiter à une enquête portant sur la qualité, dans une perspective très opérationnelle. Il a fallu plusieurs années pour que l’outil évolue afin de réellement intégrer une mesure de « l’expérience vécue ».

Les instruments de mesure élaborés pour les enquêtes organisateurs, qui se déroulent soit sous forme d’entretien téléphonique soit en face-à-face, permettent de mettre à jour non seulement des aspects rationnels (Gentile et al., 2007) (« La fonctionnalité du lieu », « De haute technologie : très bon équipement », « qualité du lieu », « qualité des installations ») mais aussi émotionnels (Schmitt, 1999) (« La beauté, c’est très beau », « Très accueillant », « Esthétique : le mariage du contemporain et de l’ancien, c’est très intéressant », « Prestigieux », « L’atmosphère : très neutre », « La qualité du personnel ») de « l’expérience vécue ». Ceci est en accord avec notre deuxième proposition secondaire « L’outil de collecte des données doit permettre de mesurer les différentes facettes de l’expérience vécue ».

Par contre, les données collectées ne permettent pas de montrer que « la passation de l’enquête constitue en tant que tel un élément de l’expérience voulue, créateur de valeur pour le client » (troisième proposition secondaire). La démarche d’enquête

n’est pas intégrée dans l’expérience voulue. Toutefois, lors d’échanges récents avec le dirigeant des Fontaines, ce thème a fait l’objet de discussions. Il nous est demandé de réfléchir à des initiatives visant à faire de la collecte un moment valorisé par le client. Dans cette perspective, la collecte des données ne doit constituer ni un moment contraignant pour le répondant, ni un rappel des éléments défaillants de « l’expérience proposée ». Elle doit, à l’inverse, être un moment de prise de conscience par le client, de l’expérience qu’il a vécue et des bénéfices qu’elle lui a procurés.

Nous avons pu aussi constater que la méthode de mesure peut avoir un effet sur les réponses obtenues. Lorsque Les Fontaines demandait à ses clients de juger le confort ou encore l’équipement de la chambre (critères fréquemment retenus dans le secteur hôtelier), les résultats étaient souvent décevants (environ 40% de très satisfaits sur ce critère) et de plus ces questions suscitaient de nombreuses remarques des organisateurs. Lorsque nous avons supprimé ces éléments de mesure pour centrer le questionnaire sur des éléments relatifs à « l’expérience voulue », les remarques ont disparu alors même que l’appréciation globale s’est améliorée. Dans le cas présent, « l’expérience voulue » a conduit le dirigeant des Fontaines à opter pour un hébergement minimaliste non-conforme aux standards des autres lieux proposant des séminaires (la plupart du temps des hôtels de haut standing). Tout porte à croire que la méthode utilisée initialement était génératrice de mécontentement. La mise en place de la nouvelle approche, rappelant les raisons de ce choix et soulignant sa cohérence avec « l’expérience voulue », s’est à l’inverse accompagnée d’une amélioration de l’appréciation globale.

Au-delà du cas spécifique des Fontaines, ceci met en évidence combien le choix de la méthode de mesure peut avoir une influence sur les représentations de la personne interrogée. Faire réfléchir le client sur des éléments négatifs auxquels il n'avait pas nécessairement pensé contribue à créer de l'insatisfaction. La mesure de « l'expérience vécue », à la différence d'une approche classique du suivi de la satisfaction focalisée sur des attributs opérationnels, évite ces effets négatifs non voulus. A l'inverse, elle a une fonction pédagogique, contribuant à réaffirmer la promesse contenue dans « l'expérience voulue ».

Mesure de l'expérience vécue et dynamique d'apprentissage

L'évolution des méthodes de mesure relève de la gestion du changement et requiert une dynamique d'apprentissage. A ce titre, nous avons pu mettre en évidence des routines défensives (Argyris, 1993), faisant obstacle à cet apprentissage organisationnel.

Il a fallu plusieurs années pour que les principaux acteurs, et notamment le directeur commercial, s'impliquent dans la démarche et soient force de proposition. L'analyse des discours (du suivi qualité à la gestion de l'expérience) et la description des différentes méthodes de mesure (e.g. neuf versions du questionnaire) attestent incontestablement d'une évolution significative. Toutefois, celle-ci relève principalement de la théorie professée.

Les relevés ethnologiques réalisés durant les réunions ainsi que les observations sur site ont permis de mettre en évidence un écart entre ce qui était professé et ce qui se passait dans la pratique. A de nombreuses reprises, nous avons ainsi été amené à identifier des écarts entre les engagements pris (e.g. rappeler un client insatisfait afin

de mieux en comprendre les raisons) et les actions réellement engagées sur le terrain. Quand nous les rendions discutables, il était fréquent d'observer des réactions défensives, évitant aux acteurs de revisiter leur théorie d'usage. A titre d'illustration, le directeur commercial, s'il a incontestablement évolué, montrant une plus grande appropriation de la démarche, agit néanmoins parfois en désaccord avec la théorie professée en matière de pilotage de l'expérience. Ainsi, il est prévu que les commerciaux évitent toute sur-promesse susceptible de créer des insatisfactions une fois le client sur le site, voire, lorsque les attentes exprimées ne correspondent pas à « l'expérience voulue » par Les Fontaines, qu'ils invitent le prospect à organiser son évènement dans un autre lieu. Dans la pratique, il arrive que le directeur commercial choisisse de privilégier l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires même s'il est en contradiction avec la stratégie retenue. Lorsqu'en réunion le cas de l'entreprise est abordé afin de comprendre d'où vient l'insatisfaction constatée dans l'enquête, le directeur commercial a déjà montré une propension à critiquer la fiabilité de la démarche. Il est arrivé que, poussé dans ses retranchements, confronté par exemple à un témoignage de l'entreprise mettant clairement en évidence les sur-promesses, il rende explicite les valeurs directrices de sa théorie d'usage : « tu comprends, ma priorité à moi, c'est de charger au cul du camion » !

En tant qu'intervenant, nous avons pu repérer que nos propres routines défensives ont parfois été activées par le comportement de certains acteurs, notamment quand ceux-ci remettaient en cause le bienfondé de la démarche. Au lieu de chercher à comprendre leur raisonnement, nous avons eu tendance à argumenter afin de conforter notre démarche, ce qui ne témoigne pas d'une posture apprenante !

Par ailleurs, la dynamique d'apprentissage est rendue à la fois plus compliquée et plus incontournable dans un contexte caractérisé par un changement fréquent des acteurs. En effet, dans le cas des Fontaines, la mise en scène de « l'expérience proposée » est réalisée par une équipe de prestataires qui au gré des appels d'offre, des restructurations, des changements d'organisation, etc., est en perpétuelle évolution. Le pilotage de l'expérience consiste à s'assurer de la bonne compréhension par les acteurs de « l'expérience voulue », de leur contribution à une mise en scène conforme aux scénarios définis, de la continuité de l'expérience (nécessaire notamment pour les clients fidèles qui reviennent), et de son perpétuel renouvellement (indépendamment du changement de prestataire) (Pine et Gilmore, 1998).

L'analyse des changements intervenus aux Fontaines confirme la propension à se limiter à des apprentissages en simple boucle renvoyant à une logique d'exploitation (recherche de conformité et d'amélioration incrémentale) (comment faire mieux ce que nous faisons déjà ?) plutôt que réaliser des apprentissages en double boucle s'inscrivant dans une logique d'exploration (comment faire autrement ce que nous faisons aujourd'hui ?) (Argyris, 1993 ; Argyris et Schön, 1996 ; Abernathy, 1978 ; March, 1991).

C'est précisément à cette logique d'innovation qu'il sera fait appel afin de relever le défi d'une méthode de mesure intégrée à « l'expérience voulue » et créatrice de valeur pour le client.

Conclusion et perspectives

Dans cette ultime partie, nous souhaitons dresser les limites, les apports managériaux et enfin les perspectives de notre travail de recherche.

Limites

Il convient tout d'abord de rappeler le caractère exploratoire de cette étude. Elle n'a éminemment pas comme ambition d'étudier les différentes facettes du management de l'expérience client. Nous espérons qu'elle incitera certains lecteurs à vouloir approfondir telle ou telle dimension pouvant constituer autant d'objets pour de futures recherches.

La première limite de notre travail tient au fait que nous avons focalisé notre recherche sur l'expérience vécue. Elle ne constitue que l'une des quatre facettes du modèle de management de l'expérience proposé. Une poursuite de ce travail pourrait consister à étudier les autres facettes en s'intéressant par exemple à la mesure et à la gestion des écarts. Ainsi, il pourrait être intéressant de quantifier l'importance de chaque composant de l'expérience proposée (mise en scène, marketing expérientiel, vocabulaire spécifique,…) sur la perception par le client de son expérience vécue. Ceci permettrait de déterminer ceux créant le plus de valeur pour le client.

La deuxième limite concerne la validation de notre modèle qui n'a été testé que de manière limitée, sur deux cas d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité, entreprises ayant été créées assez récemment. Il serait intéressant d'étudier la mise en place du modèle dans des organisations matures, en établissant une comparaison entre des entreprises de différents secteurs. Toutefois, nous avons

pu tester partiellement la robustesse du modèle dans le cadre de missions réalisées dans d'autres secteurs (e.g. formation).

Enfin, notre posture de chercheur impliqué dans le processus constitue une limite en soi. En effet, l'originalité principale de cette thèse réside dans le double défi que nous nous sommes fixé : adopter une posture réflexive et opter pour une approche académique rigoureuse visant à produire des connaissances actionnables.

L'engagement dans l'action en tant que consultant permet d'avoir un accès privilégié aux données comme en atteste l'étude longitudinale réalisée dans la partie empirique. Toutefois, lorsque le chercheur est lui-même acteur du processus étudié, il doit parvenir à prendre de la distance par rapport à son vécu, ce qui n'est pas toujours aisé (nous l'avons constaté par exemple lorsqu'il a fallu que nous nous impliquions dans la gestion de relations pouvant être conflictuelles entre différents acteurs dans l'entreprise). Véritable entraînement à la réflexivité, la réalisation de ce travail académique, suivant une démarche abductive, se caractérise également par un dialogue entre champs théorique et empirique dans une logique d'enrichissement mutuel.

Apports managériaux

Si Pine et Gilmore (1999) parlent de l'*expérience* comme d'un nouveau type d'offre, nous pensons que la mise en place d'une stratégie de management de l'expérience client nécessite de revisiter les approches managériales traditionnelles et s'apparente à un nouveau type de management. Comme Prahalad et Ramaswamy (2004a), nous croyons qu'une offre basée sur l'*expérience* nécessite des approches et des outils managériaux différents. Une des originalités de notre modèle réside

dans la condition impérative de définir l'expérience au plus haut niveau de l'organisation. Dès lors, pour l'entreprise, centrer sa stratégie sur le management de l'expérience relève davantage d'une logique d'exploration que d'exploitation (Abernathy, 1978 ; March, 1991) et l'amène à revisiter son business model c'est-à-dire à la fois sa proposition de valeur (ce que l'entreprise propose afin de satisfaire ses clients) et son architecture de valeur (comment elle s'organise afin de pouvoir délivrer cette proposition de valeur) (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006).

Enfin, un véritable management de l'expérience client n'est possible que si l'entreprise est dotée de la capacité à aligner sa théorie professée (réponse à la question : quelle expérience souhaite-t-on faire vivre aux clients) et sa théorie d'usage (induite par l'observation de l'expérience proposée) (Argyris, 1993 ; Argyris et Schön, 1996).

Perspectives

Une première perspective consiste à étendre le modèle à d'autres types d'acteurs. Le management de l'expérience peut s'appliquer non seulement aux clients mais aussi à toutes les parties prenantes. Il s'agit alors de gérer l'expérience que l'organisation souhaite faire vivre à ses salariés, à ses fournisseurs, à ses actionnaires, etc.

Une deuxième perspective est l'étude du leadership dans une mise en place réussie du management de l'expérience. Nous avons cité plusieurs exemples (Starbucks, Club Med, etc.) où lorsque le leader-fondateur quitte l'entreprise, les racines de l'expérience ont tendance à s'étioler et son management n'est plus aussi performant.

Il serait intéressant d'étudier quel type de leadership va faire obstacle ou à l'inverse faciliter le management de l'expérience dans l'entreprise.

En guise de conclusion

Bénavent et Evrard (2002) écrivent « La perspective managériale pose évidemment des problèmes éthiques considérables, puisque le marketing expérientiel tend à pénétrer l'intimité et l'intégrité du consommateur. C'est l'étape ultime où le marketing produirait son propre consommateur. Elle ne gardera son sens que pour autant que le consommateur conserve son libre arbitre, et participe à la production du sens. L'aliénation détruit l'expérience. »

Le management de l'expérience client a pour ambition de proposer aux clients une expérience globale et totale, se construisant au travers des différents points de contact avec l'entreprise et au cours des différentes étapes du processus de création de l'expérience. L'expérience client a des composantes physiques et émotionnelles. Elle est également unique et individuelle. Mais ce management de l'expérience ne saurait viser l'« aliénation » du client mais bien au contraire l'aider à créer du sens. Tel est en tout cas la conception de l'expérience proposée dans cette thèse.

Bibliographie

Abernathy, W.J. (1978), *The productivity dilemma*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.

AFNOR (2001), *Qualité et systèmes de management ISO 9000,* Paris, AFNOR.

Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing,* vol. 58, no. 3.

Andréani, J-C. & Conchon, F. (2002), « Les techniques expérientielles : vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives », *Revue Française du Marketing,* n°189/190, 4-5, pp. 5-14.

Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass (traduction française : *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995).

Argyris, C. (2004)**,** *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*, Oxford, Oxford University Press.

Argyris, C. & Schön, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Argyris, C. & Schön, D. (1996), *Organizational learning II: Theory, Method and Practice,* Addison-Wesley.

Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass.

Bachelet, D. & Boss, J-F. (2004), « Présentation », *Revue Française du Marketing,* n°197, pp. 2-5.

Badot, O. & Cova, B. (2003), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, n° 195, p. 79-94.

Benavent, C. & Evrard, Y. (2002), « Extension du domaine de l'expérience », *Décisions Marketing,* vol.28, Octobre-Décembre, pp.7-11.

Berry, L. L. & Carbone, L. P. (2007), "Build loyalty through experience management", *Quality Progress,* 40 (9).

Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002), "Managing the total customer experience", *Mit Sloan Management Review,* vol. 43, no. 3, pp. 85.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993) “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions”, J*ournal of Marketing Research* 30(1), pp. 7–27.

Burch, R. (2002), “Phenomenology, Lived Experience: Taking a Measure of the Topic”, *Phenomenology + Pedagogy*, vol.8, pp. 130-160.

Buttle, F. (1996),"SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, vol.30, Issue: 1 pp.8-32

Calhoun, J. (2001), “Driving loyalty by managing total customer experience”, *Ivey Business Journal*, vol. 65, no. 6, pp. 69-73

Canard, F. (2009), *Management de la qualité*, Paris, Lextenso éditions.

Carbone, L. (2004), Clued In, *Prentice Hall.*

Carbone, L. & Haeckel, S. (1994), "Engineering Customer Experiences", *Marketing Management Magazine*, vol. 3, n°3, pp. 8-19.

Chevalier, F. (1991), « Les cercles de qualité dix ans après : disparition ou intégration », *Sciences Humaines,* n°5, pp. 27-29.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992), *“*Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of marketing,* Vol. 56 (July 1992), pp. 55-68.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

Cruchant, L. (1995), *La qualité*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ? 2ème éd.

David, A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Dean, J.W. & Bowen, D.E. (1994), Management theory and total quality : improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review,* vol. 19, n°3, pp. 392-418.

De Bodinat, H. (2007), *Les mystères de l’offre – Enquête sur une stratégie orpheline*, Paris, Pearson Education France.

Deming, W. E. (1986), *Out of the crisis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

De Terssac, G. & Reynaud, J.D. (1992), « L'organisation du travail et les régulations sociales ». In De Terssac, G., Dubois, P. (sous la dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès Editions, pp. 169-185.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010), “Stop trying to delight your customers”, *Harvard Business Review*, pp. 116-122.

Dujarier, M.A. (2008), *Du travail du consommateur, De McDo à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, Éditions La Découverte.

Edmondson, A. & McNamus, S. (2007), "Methodological Fit in Management Field Research*",* Academy of Management Review, vol. 32, No. 4, pp. 1155–1179.

Eiglier, P. & Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Edisciences International, 1ère ed.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1993), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.

Feigenbaum, A. V. (1951), *Quality control: Principles, practice, and administration*, New York, McGraw-Hill.

Feigenbaum, A.V. (1956), "Total quality control", *Harvard Business Review,* Nov/Dec 56, vol. 34, Issue 6, pp. 93-101.

Forgues, B. V.-D., I. (2003), Analyses longitudinales. In R.-A. Thiétart (Ed.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.

Gale, B.T. (1994), *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*, Free Press, New York, NY.

Garg, R., Rahman Z. & Kumar I. (2010), "Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 17, 2, pp. 78–90.

Garrette, B., Dussauge, P. & Durand, R. (2009), *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod, 5ème ed.

Garvin, D. A. (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, vol. 65, n°6, pp. 101-109.

Garvin, D. A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York, NY.

Gaston-Breton, T. (1997), *From Sogeti to Cap Gemini (1967-1997)*, Paris, Cap Gemini.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007), "How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer", *European Management Journal*, vol. 25, no. 5, pp. 395 – 410.

Gilmore, J. H. & Pine, B. I. I. (2002), "Customer experience places: the new offering frontier.", Strategy & Leadership, 30, pp. 4–11.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal,* 12: pp. 433 - 448.

Goulding, C. (1999), “Consumer Research, Interpretive Paradigms and Methodological Ambiguities”, *European Journal of Marketing,* 33(9/10), pp. 859–73.

Grant, R.M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 3, vol. 33.

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V (2009), “Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework”, *Journal of Retailing,* 85, (1, 2009), pp.1–14.

Grönroos, C. (1984), “A Service Quality Model and its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing,* 18(4), pp. 36–44.

Haeckel, S. H., Carbone, L. P. & Berry, L. L. (2003), “How to lead the customer experience”, *Marketing Management,* 12 (1), pp. 18 – 23.

Hamel G. (1998), “Strategy Innovation and the Quest for Value”, *Sloan Management Review,* 39(2), pp. 7-14.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp. 79-93.

Hauser, J. R. & Clausing, D. (1988), “The house of quality”, *Harvard Business Review*, vol. 66, Issue 3, pp. 63-73.

Havlena W.J. & Holbrook M.B. (1986), “The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior”, *Journal of Consumer Research,* vol. 13, 3, December, pp. 394-404.

Heskett, J. L. (1996), *Managing in the service economy*, Boston, Harvard Business School Press.

Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. (1982), “Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions.”, *Journal of Marketing*, 46, pp. 92-101, (Summer).

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982), “The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun”, *Journal of Consumer Research,* vol. 9, September, pp. 132-140.

Horovitz, J. (2000), *Sept secrets pour un service client performant*, Les Echos Editions.

Horovitz, J. (2004), *Service strategy, Management moves for customer results*, Second Edition, Pearson Education Limited.

Horovitz, J. (2011), *Une journée gourmande et littéraire : un voyage en 56 recettes dans des lieux d’exception*, Paris, Edition de la Martinière.

Horovitz, J. (2013), *L’entreprise humaniste. Le management par les valeurs. Des idées, une expérience : Châteauform’*, Paris, Ellipses Edition.

Huber, F., Herrmann A. & Morgan R.E. (2001), "Gaining competitive advantage through customer value oriented management", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, Issue 1, pp. 41 – 53.

Izard, C.E. (1977), *Human emotions,* New York, Plenum Press, 1st éd.

Johnston, R. (1999), “Service transaction analysis: Assessing and improving the customer’s experience”, *Managing Service Quality,* 9 (2), pp. 102 – 109.

Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995), “Why satisfied customers defect.”, *Harvard Business Review*, November-December 1995, pp. 88 - 99.

Juran, J. M. (1962), *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*, New York, Free Press.

Juran, J. M. & Bingham, R. S. (1974), *Service industries, in J. Juran, F. Gryna, Jr., & R. Bingham (Eds.), Quality control handbook: 47-1, 47-35*, New York, McGraw-Hill.

Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1988), *Juran's quality control handbook (4th ed.),* New York, McGraw-Hill.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Press, Boston.

Kimberly, J. R. (1976), “Issues in the design of longitudinal organizational research”, *Sociological methods and research*, 4(n°3), pp. 321-347.

Kingman-Brundage, J. (1991), “Technology, design and service quality”, *International Journal of Service Industry Management,* 2 (3), pp. 47 – 59.

Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. », *Revue de gestion des ressources humaines*, 9 (Novembre), pp. 4-17.

Koljonen, E. L.-P. L. & Reid, R. A. (2000), “Walkthrough audit provides focus for service improvements for Hong Kong law firm”, *Managing Service Quality,* 10 (1), pp. 32 – 45.

Kotler, P. (1991), Chapter 10: Identifying market segments and selecting target markets, *Marketing Management,* pp. 261-287.

Kuehn, A. A. & Day, R. L. (1962), “Strategy of product quality”, *Harvard Business Review*, 40(6), pp. 100-110.

Kwortnik, R. J. & Ross, W. T. (2007), “The role of positive emotions in experiential decisions”, *International Journal of Research in Marketing*, 24, pp. 324–335.

LaSalle, D. & Britton, T.A. (2002), *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*, Harvard Business School Press, Boston.

Laville E. (2004), *L'entreprise verte,* Ed. Village mondial, 2e édition.

Lehmann-Ortega, L. & Moingeon, B. (2010), “Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique. », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°203, pp.57-70.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011), “Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique”, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 39, pp. 846-869.

Lemke, F., Wilson, H. & Clark, M., (2006), *What makes a great customer experience*?, Cranfield Customer Management Forum.

Lendrevie, J., Lévy, J. & Lindon, D. (2009), *Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Paris, Dunod, 9ème ed.

Lérat-Pitlak, J. (2002), thèse de doctorat en sciences de gestion de l’Université de Toulouse.

Lévy, J. & Manceau D. (1993), « La recherche sur la satisfaction des clients. Présentation et commentaire d’un choix d’articles sur 30 ans de recherche », *Revue Française du Marketing*, n°144-145, pp. 101-123.

MacMillan, I. C. & McGrath, R. G. (1997), "Discovering New Points of Differentiation", *Harvard business review,* vol. 75, pp. 133-145.

Maklan, S. & Klaus, P. (2011), “Customer experience: Are we measuring the right things?”, *International Journal of Market Research,* vol. 53, Issue 6, pp. 771-792.

March, J. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, v. 2, p. 71-87.

Markides C. (1999), *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2006), "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach", *Journal of Consumer Marketing,* vol. 23, no. 7, pp. 397-405.

Mehrabian, A. & Russel J.A. (1974), *An approach to environmental psychology,* Cambridge, M.M. Press, 1st éd.

Merleau-Ponty, M. (1945), *Phénoménologie de la Perception*, Paris, Gallimard.

Métais, E. (2004), *Stratégie et ressources de l’entreprise : théorie et pratique*, Economica.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007), “Understanding customer experience”, *Harvard Business Review,* vol. 85, pp 117-126.

Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2006), “Strategic Innovation: How to Grow in Mature Markets”, *European Business Forum*, 24, pp. 50-54.

Moingeon, B. & Ramanantsoa, B. (1995), in Argyris C. *Savoir pour agir*, *Surmonter les obstacles à l’apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris, pp. 295-317.

Nanda, A., Moingeon, B., Rohrer L. & Soenen G. (2002), *Cap Gemini Ernst & Young (A) : A Global Merger*, n°9-903-056, Harvard Business School Publishing, Cambridge.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University Press.

Norme ISO 9000 : 2000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.

Norme ISO 9004 : 2000, Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l’amélioration des performances.

Oliver, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research,* vol. 17, no. 4, pp. 460.

Oliver, R.L. (1993), "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research,* vol. 20, no. 3, pp. 418.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985) “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing,* 49(4), pp. 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing,* 64, (1), pp. 12-40.

Payne, A. & Frow, P. (2006), “A strategic framework for customer relationship management”, *Journal of Marketing,* vol. 69, no. 4, pp. 167-176.

Payne, A. & Frow, P. (2007), “Towards the perfect customers experience”, *Brand Management,* vol. 15, no. 2, pp. 89-101.

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008), “Managing the co-creation of value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 83-96.

Peteraf, M.A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal,* vol. 14, 2.

Pettigrew, A. M. (1990), “Longitudinal field research on change: theory and practice”, *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 267-291.

Pine, I. & Gilmore, J. H. (1998). “Welcome to the experience economy”, *Harvard Business Review*, *76*(4), 97-105.

Pine, I. & Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy. Work is theatre & every business a stage,* Harvard, MA, HBS Press, 1st éd.

Plutchik, R. (1980), *Emotion a Psycho-Evolutionary Synthesis,* New York, Harper.

Porter, M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a), "Co-Creation Experiences: the Next Practice In Value Creation", *Journal of Interactive Marketing,* vol. 18, no. 3, pp. 5-14.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). *The future of competition: Creating unique value with customers,* Boston, MA, Harvard Business School Press.

Putnam, R.W. (2006), "Action Science: An entry for the Dictionary of Qualitative Management Research", Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Ray, D. (2004), "Mesure de la satisfaction clients : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques », *Revue française du Marketing*, n°197, pp. 7-21.

Reeves, C. & Bednar, D. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of management review*, vol. 19, pp. 419-445.

Reichheld, F. F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (2001), *Loyalty Rules!,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (2003), "The One Number You Need to Grow.", *Harvard business review,* vol. 81, no. 12, pp. 46-54.

Reichheld, F. F. (2006), The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston, MA: Harvard Business School Press. (traduction française : **Pointeau, B.** (2006), *La question décisive : Recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis?*, Paris, Pearson).

Reichheld, F. & Sasser, W. (1990) "Zero defections: quality comes to service.", *Harvard Business Review*, 68, 5, pp. 105–111.

Richins M.L. (1997), "Measuring emotions in the consumption experience", *Journal ot Consumer Research,* vol. 24, September, pp. 127-146.

Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA, Jossey Bass.

Schembri, S. (2006), "Rationalizing service logic, or understanding services as experience?", *Marketing Theory,* vol. 6, pp. 381-392.

Schembri, S. & Sandberg, J. (2002), "Service quality and the consumer's experience: towards an interpretive approach.", *Marketing Theory,* vol. 2, pp. 189-205.

Schmitt, B. H. (1999a), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, New York, The Free Press.

Schmitt, B. H. (1999b), "Experiential Marketing", *Journal Of Marketing Management*, 15 (1-3), pp. 53-67.

Schmitt, B.H. (2003), *Customer experience management. A revolutionary approach to Connecting with your customers,* New Jersey, Jon Wiley & Sons, Inc., 1st éd.

Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action,* New York, Basic Books.

Shaw, C. & Ivens, J. (2002), *Building great customer experiences*, New York, ed. Palgrave Macmillan.

Shewhart, W. A. (1931), *Economic control of quality of manufactured product,* New York: Van Nostrand.

Shostack, G. L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 77, pp. 73-80.

Shostack, G. L. (1984), "Designing services that deliver", *Harvard Business Review,* 62 (1), pp. 133 – 139.

Soenen, G. & Moingeon, B. (2002), "The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity", in Moingeon, B. et G. Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities : Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Londres, Routledge, pp. 13-34

Stauss, B. (1993), "Service problem deployment: Transformation of problem information into problem prevention activities", *International Journal of Service Industry Management,* 4 (2), pp. 41 – 62.

Stuart-Menteth, H., Wilson, H. & Baker, S. (2006), "Escaping the channel silo: Researching the new consumer", *International Journal of Market Research,* vol. 48, no. 4, pp. 415-437.

Tamm Hallström, K. (1996), **«** Normalisation, certification : quelques éléments de définition », *Revue d'Economie Industrielle,* numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", n°75, pp.61-76.

Teas, R. K. (1993), "Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing,* Vol. 57 (October 1993), pp. 18-34.

Thompson, C., Locander, W. & Pollio, H. (1989), “Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential phenomenology”, *Journal of Consumer Research,* 16(2), pp. 133–47.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993), “Customer Intimacy and Other Value Disciplines”, *Harvard Business Review*, 71(1), pp. 84-93.

Tynan, A. & Drayton, J. (1987), “Market Segmentation”, *Journal Of Marketing Management*, *2*(3), pp. 301-335.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing,* vol. 68, no. 1, pp. 1-17.

Verhoef, P., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009), “Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies”, *Journal of Retailing*, 85, pp. 31–41.

Voss, C., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2008), “Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation”, *Production and Operations Management*, 17(3), pp. 247–266.

Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing,* Massachusetts, Addison-Wesley.

Weick, K. E. (2005), *Making sense of the organization,* Malden, MA, Blackwell.

Wolfe, D. B. (1998), "What Your Customers Can’t Say", *American Demographics*, vol. 20, no. 2, pp. 24.

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Sage.

Zaltman, G. (2003), *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, Harvard Business School Press.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990), *Delivering quality service*. New York, Free Press.

Liste des Annexes

Annexe 1 : Entretien avec Henri de Bodinat, Vice-président d'Arthur D. Little....306
et professeur de stratégie au groupe HEC, le 9 décembre 2008

Annexe 2 : Méthode ASA…… 315

Annexe 3 : Entretien avec Jacques Horovitz, président-fondateur de……..318
Châteauform' le 27 mai 2009

Annexe 4 : Exemples de « Délices » - Châteauform'…….....323

Annexe 5 : Billet « doux ou acidulé » - Châteauform'……..325

Annexe 6 : Entretien avec Bertrand Pointeau, vice-président et directeur……...327
de Bain&Company à Paris, le 7 mars 2011

Annexe 7 : Entretien avec Sylvie Llosa, enseignante-chercheur spécialisée…..334
dans le Management par la satisfaction du client, le 21 mars 2011

Annexe 8 : Les Fontaines en images…… 337

Annexe 9 : La Réalité Augmentée…….. 339

Annexe 10 : Questionnaire utilisé pour l'enquête téléphonique auprès des……...351
organisateurs

Annexe 11 : Questionnaire qualité auprès des organisateurs des Fontaines……355
- 2004

Annexe 12 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2006……358

Annexe 13 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2007……362

Annexe 14 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines…….....367
Septembre 2007

Annexe 15 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2008…...372

Annexe 16 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2009……376

Annexe 17 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines…….....381
Avril 2010

Annexe 18 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines…….386
Octobre 2010

Annexe 19 : Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2012……388

Annexe 20 : Questionnaire auprès des participants des Fontaines – 2007…….391

Annexe 1

Entretien avec Henri de Bodinat

Vice-président d'Arthur D. Little et professeur de stratégie au groupe HEC

le 9 décembre 2008

Henri de Bodinat est vice-président d'Arthur D. Little et professeur de stratégie au groupe HEC. Co-fondateur d'Actuel, de Radio Nova et du label Cantos, il a été PDG de Sony Music, vice-président de Sony Entertainment Europe, et directeur général du Club Med. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont Un pavé dans le marketing publié chez Lattés. Il est HEC et Docteur en Business Administration de la Harvard Business School.

Club Med

Cas d'école.

Première boite qui a décidé de faire de l'expérience voulue l'un des éléments clé de son modèle. Dans l'expérience, il y a plein d'éléments mais un élément très important de l'expérience est la qualité de l'interaction avec les GO. Le point de différenciation du Club Med avec un hôtel est que le client n'interagit pas avec un GO comme il interagit avec du personnel d'hôtel. Ce sont des gens qui sont comme des copains, comme des amis, qui parlent avec toi, qui te présentent à d'autres gens, etc.

C'était un des éléments fondamentaux de l'expérience Club Med et tant que ça a été géré par les « historiques » (Gilbert et Serge), ils sont arrivés assez bien à la

maintenir. Dès que s’est passé à des gars, comme Bourguignon ou Henri Giscard d’Estaing, eux prenaient le Club Med comme étant une entreprise qui a un produit. Ils n’ont pas fondamentalement compris cette notion d’expérience, que c’était un élément très clé dans la réussite du Club Med et puis ils n’ont pas su gérer cet élément d’un point de vue opérationnel (expérience proposée).

Faire en sorte, qu’il pleuve qu’il vente, dans les 70 villages du Club Med, que les 4000 GO aient une qualité d’interaction avec les GM qui soient exceptionnelle, parce que c’est cela qu’on achète. Ce qui fait pardonner le fait qu’il y ait des cafards dans la chambre, c’est la qualité de l’interaction. Mais si il y a des cafards dans la chambre et que l’interaction n’est pas bonne, tu es mort, le client ne revient plus jamais au Club Med.

Non seulement, ils n’ont pas compris que c’était un élément essentiel de la promesse, mais d’autre part, ils ne savent pas comment le gérer. C’est très compliqué de faire en sorte que 4000 gars soient sympas avec 1,5 millions de clients. Le challenge est considérable. Au temps de Gilbert et Serge, ils y étaient arrivés. Parce que dans les critères de recrutement, c’était un élément important et il y avait une formation et un suivi.

Aujourd’hui, quand tu vas au Club Med, tu as une chance sur deux environ d’avoir une expérience remarquable, c'est-à-dire des GO sympathiques, attentifs, etc. Et tu as une chance sur deux d’avoir des gars qui n’en ont rien à faire, qui se mettent tous ensemble à table au lieu de manger avec les GM. Ils forment un petit clan entre eux.

Dans l’esprit du Club Med, c’était qu’à chaque table, il n’y avait que des tables de 8 ou 10, il y ait un GO qui était là pour faire le lien entre les GM, animer presque le repas. Il y a des clubs où s’est fini.

Aujourd’hui, tu payes très cher. Le nouveau positionnement du Club Med est haut de gamme. Le client paye donc plus cher qu’avant. Mais sur un élément clé de la promesse, ils ne sont plus capables de délivrer. Le Club Med va droit vers la faillite.

Le Club Med n’est plus capable de livrer un élément fondamental de l’expérience attendue.

Dans l’expérience voulue, ils n’ont pas conscience de l’importance de ce point.

Il y a un double décalage :

- entre l’expérience voulue et attendue par le client (sous-estimation des attentes des clients)

- entre l’expérience voulue et l’expérience proposée (difficulté à réaliser)

L’expérience proposée est inférieure à l’expérience voulue, elle-même inférieure à l’expérience attendue. C’est la recette de l’échec.

Châteauform’

Jacques Horovitz a travaillé pour le Club Med. Il a très bien compris ce qu’était l’expérience du Club Med avec ses points forts et ses points de différenciation.

Il a essayé de reproduire ses point forts et de différenciation dans Châteauform’ en les appliquant à une cible différente : BtoB alors que le Club Med est BtoC.

Châteauform’, au niveau de l’expérience voulue, est une transposition du Club Med dans le domaine des séminaires d’entreprises.

Les analogies : le couple d'hôtes est équivalent au chef du village. « Vous êtes chez vous », c'est la notion de village. Vous n'êtes pas dans un hôtel.

Autre analogie : volonté de créer une atmosphère détendue, sympathique, cool, etc. Le client ne doit pas avoir l'impression que les gens sont là pour faire le service minima pour faire de l'argent. Les gens doivent avoir envie de faire plaisir au client.

Au Club Med, je pense que Giscard ou Bourguignon ont complètement oublié ce que veut dire GO ou GM. GO, c'est gentil organisateur et GM gentil membre.

La gentillesse est une vertu qui est un peu méprisée de nos jours. En fait, c'est une vertu qui pour le Club Med est une vertu très importante. Etre gentil avec les clients est important. Ne pas être arrogant, coupant, cassant, etc.

A Châteauform', dans les caractéristiques de l'expérience, il y a une certaine gentillesse.

Une partie de la valeur de l'expérience, c'est le contact avec le personnel dans l'entreprise. La notion de gentillesse est un élément clé de l'expérience.

Il y a un point fondamental dans une entreprise, c'est que le PDG comprenne l'expérience.

C'est ce que disait Mickaël Dell. « Moi je vends aussi de l'expérience client ».

Pourquoi les fondateurs sont revenus ? Parce que les successeurs n'ont pas compris l'expérience. C'est le cas de Dell, Gap, Starbuck, Apple.

Starbuck est aujourd'hui en grande difficulté parce qu'ils ont perdu contact avec l'expérience client. Les fondateurs reviennent pour recréer l'expérience.

Harley Davidson

On te promet une expérience, on ne te promet pas un produit.

Tu es propriétaire d'une Harley (« Motobike ownership »), tu as tout un faisceau d'éléments qui constituent ton expérience.

Définition expérience : convergence de l'ensemble des éléments du vécu du client par rapport à ton produit/service. Ce que ressent le client et qui est la somme de tous les éléments plus la façon dont ils sont liés entre eux.

Le tout est plus que la somme des parties.

On ne peut pas avoir d'expérience qu'avec un produit, il faut des services.

Ipod d'Apple

Il y a 3 éléments clé dans l'expérience Apple : Ipod, Itune (système de téléchargement de musique), Itunes (software de gestion de discothèque numérique).

Donc deux éléments produit et un élément service. Il y a une espèce de miracle de l'expérience. Il y a un très bon produit avec un bon design, une bonne ergonomie, etc et il y a un très bon système de téléchargement et un très bon système de gestion de discothèque digitale. Les trois sont très bons séparément. Quand on met les trois ensemble, il y a une sorte de miracle qui se produit qui fait que le tout dépasse la somme des parties.

Analogie avec les relations avec des individus

Tu as une expérience de ton ami : tu peux dire qu'il est sympa, intelligent, etc. Et tout à coup, il y a plus que tout ça.

Samsung

Pourquoi les lecteurs MP3 Samsung ont échoué face aux lecteurs MP3 Apple ?

Le design des lecteurs MP3 Samsung est remarquable, l'interface est très bonne. Mais Samsung vend un produit et Apple vend une expérience.

Dès qu'une entreprise vend une expérience, elle a gagné.

Cependant, quand une entreprise vend une expérience, comme Club Med ou Harley Davidson, comme la promesse et l'attente sur l'expérience est très forte, il suffit de déraper un peu sur l'expérience pour tout casser.

Vendre une expérience est un outil compétitif mais il y a une exigence au niveau opérationnel qui fait que l'entreprise doit faire un sans-faute sinon elle perd un client de façon irrémédiable.

Neuf – Cegetel

La question était va-t-on faire de la téléphonie alternative ou de l'accès internet.

Qu'est-ce qui est important dans l'accès internet ? Le débit, l'accès permanent sans interruption, etc. Et la partie hotline. Il faut faire attention à la hotline parce qu'elle fait partie de l'expérience.

L’entreprise le voyait comme un centre de profit : ça nous coûte de l’argent donc il faut que ça nous en rapporte.

Nous leur avons dit faite la gratuite car ce n’est pas bon faire payer la hotline. Moins votre produit est bon et plus ça vous rapporte de l’argent. . A court terme, ça peut être rentable mais pas à long terme.

Ce n’est pas bon que la dégradation de valeur d’un service crée de la valeur pour l’entreprise. Il ne faut jamais être en contradiction avec l’intérêt de son client

Ils auraient pu se différencier sur ce point-là de Free qui était très mauvais et de Orange qui avait une performance moyenne sur cet aspect.

Ils auraient dû investir dans le service pour qu’il soit de très grande qualité.

Accès internet

Deux segments : les « techos » (informaticiens, bon techniciens) et les « lambdas » (qui ne comprennent rien à la technique).

Les « techos » n’ont pas besoin de hotline. Le cœur de cible de Free sont les « techos ». Ils font du bouche à oreille positif envers les autres.

Free a fait en sorte qu’il soit difficile et coûteux de sortir de leur abonnement. L’expérience n’est pas bonne chez Free mais elle n’est pas meilleure chez les autres. Free a aussi développé un business model innovant : les premiers à avoir offert un forfait illimité pour la connexion internet. Ce qui participe à l’expérience, offre de la tranquillité d’esprit au client (qui n’a plus à se soucier du temps qu’il reste

connecté). Analogie avec le système de location de voiture mensuelle qui inclut l'entretien, etc. Le client achète une expérience de tranquillité.

Cependant, l'accès internet devient une commodité comme l'eau, l'électricité donc le client va rester même si l'expérience n'est pas bonne parce qu'il pense qu'il n'aura pas mieux ailleurs et qu'il a besoin de ce service (différent du Club Med, dont on peut se passer).

Banques

Dans les études qui ont été faites, la plupart des français sont mécontents de leur banque mais ils ne changent pas parce qu'ils pensent que ce n'est pas mieux ailleurs.

Ford – General Motors – Chrysler

Tout dépend de ce que font les concurrents.

Si les concurrents sont aussi mauvais que toi en termes d'expérience, tu n'es pas pénalisé par un décalage entre l'expérience voulue et l'expérience attendue parce que les clients n'ont pas le choix.

Tant que Ford-GM-Chrysler étaient entre elles et qu'elles faisaient des produits finalement mauvais, tout allait bien car le client américain n'avait pas le choix. Toyota et Honda sont arrivées avec une expérience produit et service qui était bien supérieure, et là, la part de marché de GM a été divisée par deux en 20 ans.

Lorsqu’une entreprise offre une mauvaise expérience, même si elle réussit à cause d’autres attributs (ex de Free), elle risque de le payer sur le long terme.

Pendant les périodes de crise, l’impact d’une mauvaise expérience est amplifié. Les clients veulent de la « value for money ». Cette notion d’expérience devient beaucoup plus cruciale.

Par exemple, l’expérience Lidl est beaucoup mieux que l’expérience Carrefour. Tu sens bien qu’on te pousse à consommer chez Carrefour.

Carrefour a une image de prix élevés.

En 2009, Carrefour va perdre 5% de part de marché.

Annexe 2

ASA© : Assisted Self Analysis

A socioanalytical approach to get access to customer intimacy

Bertrand Moingeon - Elisabeth Lefranc

M&L Innovation

Avril 2004

The aim of this paper is to show the value of the ASA© method ("Assisted Self Analysis") for **diagnosing buying behavior** and **getting access to customer intimacy**.

The ASA© method is based on socioanalysis, a research perspective developed by Pierre Bourdieu, one of the most well-known sociologist of the XXth century. He used it to study social suffering in contemporary societies (1999).

ASA© is in many respects an original interviewing methodology. It involves an active and planned way of listening to the interviewee, which could induce the latter to carry out a genuine "assisted self-analysis". The interviewer who applies this methodology acts as a kind of midwife and helps the interviewee to express things which the latter has never clearly articulated before, or has suppressed and relegated to his subconscious.

The ASA© method makes the dialogue between interviewer and interviewee its core element and allows readers to become personally and

emotionally involved. This socioanalytical perspective helps researchers to understand buying behavior better through an accurate diagnosis of it. This methodology has the advantage of surfacing tacit reasonings that customers are not aware of but which they use when they act as buyers.

The material is gathered through in depth interviews. The interviewer must strive to establish an active and methodical listening partnership, as far removed from the 'laisser faire' of traditional undirected interviews as from the rigidity of questionnaires (Bourdieu *et al.*, 1999). The interviewer must also be on a permanent epistemological watch to mitigate the impact of factors inherent in the situation created by the interview.

During the conversation, the interviewer must not only carefully listen to what she is told, but also watch for all nonverbal signs which constitute possible avenues of communication. Facial expressions (e.g. frowning), body language and vocal intonation, all give us significant clues as to what the interviewee is trying to express. The socioanalyst, therefore, needs to be familiar with interviewing techniques.

The interviewer must be able to put herself mentally in the place of the interviewee and follow the interviewee step by step in the process of self-discovery. The interviewer generates “on-line” hypotheses about the reasons why the customer decided to buy such or such product and tests these hypotheses during the course of the interview.

Note :

ASA© is a proprietary method developed by M&L Innovation and adapted from Pierre Bourdieu's sociology

(see Bourdieu, P. et al. (1999), *The Weight of the World: Social Suffering in Contemporary Societies*, Cambridge UK, Polity Press).

Annexe 3

Extraits de l'interview avec Jacques Horovitz

Président-fondateur de Châteauform'

27 mai 2009

Mesure expérience vécue

Mesure plutôt classique, mesure de la qualité de service.

Le rebouclage sur l'expérience, c'est que la mesure est plutôt expérientielle. D'abord, ça s'appelle un billet doux ou acidulé. Et non enquête de satisfaction. Comme on dit « le management nous a demandé de vous donner un questionnaire. » Il y a écrit le nom de la personne dessus, à la main. On lui envoie une lettre après pour le remercier quand il a été en mode de contrôleur qualité pour lui dire « Merci, grâce à vous, on a progressé. »

Les questions sont très qualitatives. Il y a une question de satisfaction globale, puis ensuite une question sur la chambre, sur l'accueil ou sur la détente. Là, c'est assez classique, c'est les différents aspects, c'est la table, etc. C'est d'une part dans les délices d'autre part il faut que chacun dans l'équipe puisse se reconnaître. Mais il y a beaucoup de place pour le qualitatif.

Il n'y a pas de question du type « comment nous avez-nous connu ? » qui relève d'une enquête marketing.

On donne le questionnaire à tout le monde, donc ce n’est pas par sondage. Dans un hôtel, le taux de retour des questionnaires est de 1%. Chez nous, il est de 95%. On analyse tous les billets doux/acidulés et tous les sites ont leur rapport mensuel, qui s’appelle Sucré-Salé car dedans tous les commentaires sont repris et si je veux savoir comment les chambres sont évaluées sur mon site, j’appuie sur un bouton, et j’ai tous les commentaires sur les chambres, si je peux l’avoir par entreprise également. Après on distingue dans les commentaires/suggestions ce qui est maîtrisable par le site et ce qui ne l’est pas. On peut dire sur 100 commentaires, 70 vous pouvez faire quelque chose, 30 ce n’est pas de votre faute. Par exemple, celui qui dit qu’il n’y a pas de TV, le site n’y peut rien puisque j’ai dit que je n’en voulais pas. Et l’animateur qui revient, pour ne pas l’embêter, il n’a qu’une seule question : êtes-vous complètement satisfait, très satisfait, etc. Et après juste une feuille vierge où il met ce qu’il veut. Ça c’est le premier élément de feedback auprès des participants.

Le deuxième élément de feedback est qu’on appelle l’organisateur sous 15 jours. On lui demande Coup de Cœur – Coup de Gueule. C’est tout. Qu’est-ce qui a bien marché pour vous et qu’est-ce qui n’a pas marché. On prend note au téléphone. On les interroge tous et on calcule à partir de ça le taux d’énergie positive pour les sites. C'est-à-dire sur 100 commentaires, dans combien n’y avait-il aucun commentaire négatif, même sur les trucs comme la TV sur lesquels on ne fera rien. On a un taux d’énergie positive de 87/88%. On reçoit essentiellement des compliments qui sont mis dans un livre publié chaque année qui s’appelle « Bravo pour ces merci, Merci pour ces bravos » et qui est envoyé à tous les sites comme cadeau de Noël entre autre.

A côté de cela, on fait des focus-groupes. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on a un doute sur un site ou sur un sujet, on demande au client. On fait des focus-groupes qualitatifs sur les différents aspects de l'offre. Par exemple, sur un site, on ne comprenait pas sur un site pourquoi la table avait une note qui n'était pas terrible, on a compris en demandant. On fait une dizaine/vingtaine de focus-groupe par an.

On a aussi un comité qualité. Ce sont des clients qui viennent souvent et qui acceptent de se prêter au jeu deux fois par an de nous dire où on devrait aller.

On a un comité technologique pour la technologie dans lequel on implique nos clients également.

C'est vrai qu'on y parle pas d'expérience comme je l'ai décrit auparavant avec toutes les composantes de l'expérience (sociale,…).

Mais il ne faut pas oublier qu'un outil de mesure a trois objectifs :

- le premier, c'est de savoir où on en est et par rapport aux délices, il le dit bien parce qu'il y a la table, etc.,

- le deuxième, c'est un outil de motivation, et c'est un bon outil de motivation parce que le chef de cuisine s'approprie les remarques sur la table alors que si j'avais mis « did you enjoy intellectual experience ? » personne ne serait approprié quoique ce soit.

- ensuite c'est un outil de tracking dans le temps.

Les sites utilisent cet outil et nous l'utilisons avec un point de vue plus large pour voir s'il y a des points communs qui ressortent ou certains sites qui sont un peu en chute, etc. On a un comité mensuel qui se réunit sur le sujet. Et on commence tous nos

comités de pilotage (comité de direction chez les autres) par le client, pas les chiffres financiers.

Dans quelle mesure les feedbacks/suggestions permettent-ils de repenser la stratégie ?

On a vu apparaître il y a un peu plus de 4 ans des commentaires sur la table demandant si on ne pouvait pas faire des choses un peu plus légères. On s'est dit « Tiens, il y a un trend : la cuisine légère. » On a fait un premier séminaire où on a réuni tous les chefs et on a réfléchi à qu'est-ce que ça veut dire la cuisine légère. On a fait un focus-groupe client. Mais on a trouvé que ça ne suffisait pas. On a fait venir un grand chef spécialiste de la cuisine légère, qui a écrit un bouquin, Patrice Demangel, chef à la Thalasso de Biarritz. Il a cuisiné avec nos chefs toute une journée pour leur montrer comment on peut faire la même chose avec des sauces plus légères. On a offert un bouquin à chacun des chefs. Et on a édicté un certain nombre de principes de légèreté. C'était il y a 2 ans. Quand on réunit les chefs, on appelle cela le forum des chefs, il y en a deux ou trois par an. Au dernier, on a demandé les progrès réalisés en 2 ans. On voit moins de commentaires sur ce sujet. Ils ont fait un dîner léger. Le lendemain matin, on a rappelé les principes de légèreté. Avant, il n'y avait qu'un seul petit-déjeuner, maintenant, il y en a 4 : santé, fitness,…

Les délices ont changé. Par exemple, avant, il n'y avait qu'un seul petit-déjeuner, maintenant, il y en a 4 : terroir, santé, fitness,…

Un autre élément qui n'existait pas avant et qui est lié aux principes de légèreté, c'est le principe d'assemblage par le client. Si je lui donne du fromage, du jambon et du pain grillé et je mets tout ça au four, ça lui fait un toast grillé au fromage. Si je lui

donne du fromage d’un côté, du jambon d’un autre côté et du pain grillé d’un autre, c’est à lui de décider ce qu’il veut faire.

On a fait la même chose avec les salades. Le midi, on a des buffets non pas de salades assaisonnées mais des agrumes, légumes crus, avec de l’huile d’olive à part, le client fait ce qu’il veut. On a donc beaucoup bougé les délices.

Pour les TV, on pense qu’on peut résister encore longtemps parce que ça fait partie de l’expérience du client dans le sens où on pense qu’il est en vacances médiatiques, il déstresse (les journalistes sont toujours pessimistes et racontent que tout va s’écrouler dans les 5 jours qui viennent).

Annexe 4

Châteauform' – Exemples de « Délices »

I. Le participant est attendu

• Il appelle le site : ce sont les hôtes ou les hôtesses qui chaleureusement le renseignent

- Ce sont les hôtes qui lui répondent avec chaleur et convivialité par :

Châteauform' Le Manoir, Monica, Bonjour ! ……

-Dès qu'il le décline, il est appelé par son nom.
-Il a le sentiment qu'on l'attend, il a des réponses précises à ses questions.
-Il est mis en attente avec des chants d'oiseaux.

- Si les hôtes ne peuvent pas répondre, c'est un membre de l'équipe qui répond avec la phrase traditionnelle.

- En cas d'absence le répondeur est toujours branché avec un message d'accueil personnalisé :

" Bonjour ! Vous êtes bien chez Caroline et Gérard au Châteauform' de Neuville-Bosc.
Nous sommes partis en balade dans la forêt.

Laissez-nous votre message, nous vous rappellerons dès notre retour. "

Le participant est attendu

Le participant s'en va content

IV. Le participant est accompagné à sa chambre

• Sa chambre lui est présentée

- Quand il arrive dans sa chambre, les hôtes l'invitent à poser ses affaires et donnent des explications sans trop rentrer dans les détails.

- Les hôtes lui remettent sa clé de chambre en lui indiquant qu'il pourra la laisser dans la chambre le jour de son départ.

- Il lui est montré le livret des clés de Châteauform' qui lui donne des explications sur le site : l'historique, le plan du domaine, les activités et le « tout à disposition ».

La salle de bain

- Les hôtes insistent sur le savon liquide naturel qui fait à la fois office de savon et shampoing et l'informent que les serviettes utilisées sont à mettre sur le sol, s'il souhaite en changer. (Délices Planète)

- Il sait comment appeler depuis son téléphone de chambre et se connecter sur Internet depuis le bureau de sa chambre (Wifi ou prise ADSL).

… Il trouve son n° de ligne directe, inscrit au dos du téléphone.

Le participant est accompagné à sa chambre

VI. Le participant se restaure

L'essentiel

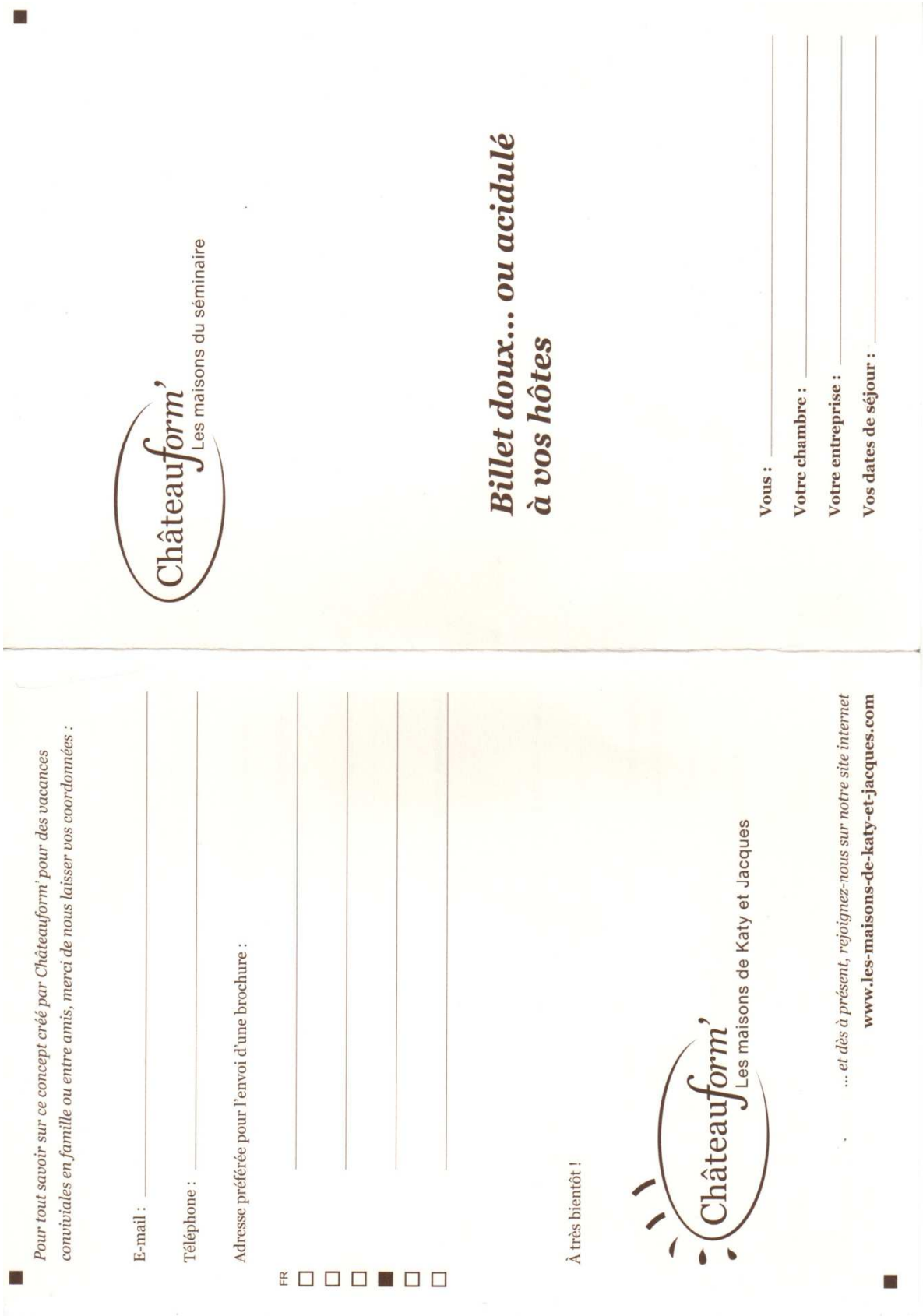
• Il déguste une cuisine « faite maison » au gré des saisons

- Le chef et son équipe lui propose chaque jour des plats de saison, cuisinés avec des produits frais.
- Tout ce qui lui est proposé est fait maison : confiture, cake, vinaigre,
terrine, tourte, foie gras, potage, desserts ….
- Il se régale d'une cuisine simple, bourgeoise et goûteuse.
- Le chef se sert des légumes du potager, des herbes du jardin, que le participant peut emporter et il le sait.
- Le chef lui propose des produits de la région, fabriqués par des artisans.

Le participant se restaure
Le participant s'en va content

Annexe 5

Châteauform' – Billets doux… ou acidulés



Châteauform'
Les maisons du séminaire

Billet doux… ou acidulé à vos hôtes

Vous : _____

Votre chambre : _____

Votre entreprise : _____

Vos dates de séjour : _____

Pour tout savoir sur ce concept créé par Châteauform' pour des vacances conviviales en famille ou entre amis, merci de nous laisser vos coordonnées :

E-mail : _____

Téléphone : _____

Adresse préférée pour l'envoi d'une brochure :

FR

_____

_____

_____

_____

À très bientôt !

Châteauform'
Les maisons de Katy et Jacques

… et dès à présent, rejoignez-nous sur notre site internet
www.les-maisons-de-katy-et-jacques.com

	Complètement satisfait	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Votre satisfaction globale :	○	○	○	○	○
Votre satisfaction sur :					
• **Notre accueil**	○	○	○	○	○
Suggestions :					
• **Le site**	○	○	○	○	○
Suggestions :					
• **Votre chambre**	○	○	○	○	○
Suggestions :					
• **La propreté**	○	○	○	○	○
Suggestions :					
• **La table**					
vos petits déjeuners	○	○	○	○	○
vos casse-croûte	○	○	○	○	○
vos déjeuners	○	○	○	○	○
vos goûters	○	○	○	○	○
vos dîners	○	○	○	○	○
la présentation	○	○	○	○	○
le service	○	○	○	○	○
Suggestions :					

	Complètement satisfait	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
• **La détente**	○	○	○	○	○
Suggestions :					
• **Les salles de réunion**	○	○	○	○	○
Suggestions :					

Autres suggestions : _____

Avez-vous envie de revenir ?

Certainement	Probablement	Peut-être	Sûrement pas
☐	☐	☐	☐

Avez-vous envie de recommander Château*form'* ?

Vivement	Probablement	Peut-être	Sûrement pas
☐	☐	☐	☐

Si vous souhaitez recevoir de nos nouvelles, merci de nous donner votre adresse e-mail : _____

Si vous souhaitez que nous contactions une personne de votre part :

Son Prénom : _____ Son Nom : _____

Nom de sa société : _____

Son adresse : _____

Son tél : _____ Son E-mail : _____

Merci beaucoup pour votre aide

... envie de venir chez nous en vacances ? Rendez-vous page suivante >

Annexe 6

Entretien avec Bertrand Pointeau

Vice-président et directeur de Bain&Company à Paris

le 7 mars 2011

La plupart des enquêtes de satisfaction sont au service de l'entreprise et non du client, elles sont focalisées sur une logique de qualité, voire de conformité. Qu'en pensez-vous ?

Absolument. Les enquêtes de satisfaction ont tout un tas d'intérêts. Ce sont des outils de market research au sens classique du terme, qui souvent creusent tel ou tel point mais n'ont pas de caractère prescriptif toujours très fiable, très solide. Et de fait, il y a beaucoup de clients qui se disent satisfaits et qui font tout un tas de choses différentes qui ne sont pas toujours favorables à l'entreprise dans leur comportement ce qui prouve bien que ces enquêtes ont un pouvoir limité. Elles ont parfois un côté faire-valoir. Elles sont souvent là pour apporter une caution à ce que l'on fait plutôt que de se poser des questions difficiles.

1) Quels types de mesure de l'expérience vécue avez-vous rencontrés ?

- interviews approfondies type « deep dive » où une personne tierce par rapport à l'équipe commerciale va passer du temps en immersion chez le client et poser les questions que l'équipe commerciale n'aurait pas forcément posées ou que le client ne sollicitera pas de l'équipe commerciale au quotidien. Dans les « deep dive interviews », il y a les boites qui s'appellent les « fresh eye reviews », un peu regard neuf sur l'entreprise, qui est une technique assez

basique mais si elle est bien faite et surtout de manière approfondie peut être utile.

- Les mêmes mais post-mortem, une fois que les clients sont partis. Ce sont souvent des moments d'investigation approfondis.

Les 2 idées importantes sont :

- d'avoir un interviewer tiers
- et aller en profondeur

Ce sont des interviews en face-à-face, enregistrées.

Dans des relations BtoB, ce sont souvent des gens qui ont eu un rôle dans le management commercial ou hotline assez élevé à une époque et qui font cela compte-tenu de leur expérience, de leur reconnaissance du métier, leur crédibilité, leur aptitude à donner du feedback à l'équipe commerciale. Il y a un rôle de coach par rapport à cela.

Il y a des rituels dans les entreprises qui ont de vrais programmes de management de la relation client structurés. Ils les mettent en place à des moments clés de la relation, du type :

- changement d'interlocuteur chez le client
- changement d'interlocuteur dans l'équipe commerciale du côté du prestataire
- démarrage d'un nouveau contrat
- signature d'un avenant à un contrat
- démarrage d'un nouveau service dans le cadre d'un contrat existant

Ces rituels sont des meetings ou des points de contacts qui permettent de bien mettre sur la table les vrais attentes qui peuvent être parfois différentes de celles qui ont été exprimées lors d'une négociation commerciale au moment où on était en appel d'offres, ou contractuellement par écrit.

Ce n’est pas à proprement parlé la mesure de l’expérience client perçue. Mais ce qui est important c’est que la mesure de l’expérience client perçue pour que ce soit intéressant et utile s’inscrive dans un programme de la gestion de la relation client. Lequel a 3 ou 4 ingrédients principaux :

- de bonnes méthodes ou de bons outils de mesure de la relation client perçue,
- un certain nombre de rituels et de bonnes pratiques de « client management » tout du long du cycle de vie de l’expérience client,
- des indicateurs précis
- un bon « client mapping », une bonne cartographie des interlocuteurs clés.

Ce qui rend un programme de gestion de la relation client puissant, c’est d’avoir ces 4 choses-là en place en même temps.

La mesure de type NPS en fait partie. Pour Bain, même si on considère que le NPS est puissant et important, c’est fondamentalement un bon outil d’écoute de l’expérience client perçue et de feedback à partir de cette écoute. Les autres outils mentionnés précédemment sont également de bon outils et complémentaires.

NPS

Les points de départ du NPS sont les 2 soucis que sont les limites des enquêtes de satisfaction et le besoin de trouver un outil qui apporte à la question de l’expérience client le même sérieux, la même fiabilité que certains outils que l’on trouve en finance ou en comptabilité. Que ce soient de vrais indicateurs, de vrais outils que l’on puisse utiliser avec suivi et objectivité.

Le NPS est basé sur la réponse à la question de base *« Recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis ou à des collègues ? »* sur une échelle de 0 à 10. Les éléments qui font l’intérêt de cette approche sont :

- la sémantique de la question : c'est « recommanderiez-vous ? » et non « êtes-vous satisfaits ? », donc déjà c'est un verbe d'action et d'autre part « à des amis ou des collègues », c'est encore plus engageant. C'est le fait de se porter référence, de se porter caution.
- Ensuite, ce qui est plus important encore, c'est l'échelle de 0 à 10, donc une échelle large, et l'idée qu'on s'intéresse aux extrêmes : les promoteurs qui sont les 9 et 10, les détracteurs qui sont les 6 ou moins. Finalement, ce sont ces deux groupes là qui sont importants, le groupe du milieu, on ne le considère pas. La moyenne des clients satisfaits, c'est vraiment plus de promoteurs et moins de détracteurs, et donc on va s'intéresser aux deux groupes extrêmes et on va regarder le poids relatif de ces deux groupes. C'est une idée absolument clé parce que ce qui fait bouger le curseur en terme de performance de l'entreprise par rapport à la problématique de l'expérience client, ce sont les extrêmes et le fait que l'entreprise arrive à avoir plus du bon extrême et moins du mauvais extrême. Les clients mollement satisfaits ne font pas bouger le curseur. C'est une idée essentielle. Dans le NPS, il y a bien sûr la question mais il y a encore plus l'échelle et la manière dont on l'utilise. Mais on ne le fait pas au hasard, on le fait comme cela parce qu'on a démontré statistiquement que ça corrélait bien avec la croissance. Il y a une théorie de management derrière qui est que l'expérience client qui compte, c'est celle qui fait bouger les extrêmes. L'expérience client qui ne compte pas et dans laquelle on investit du temps et de l'argent en pure perte, c'est celle qui moyenne.
- Un questionnaire court : une question principale et 2 ou 3 questions d'approfondissement. Ça dure une minute et demi. Et donc, ça permet de

toucher une part statistiquement représentative d'une base de clientèle. Donc au lieu de toucher 2, 3, 4%, on touche 30, 40, 50, 60%. Donc on a vraiment une lecture statistique suffisante et on n'a pas le biais qu'induisent beaucoup d'études de « market research » parce qu'elles tablent sur des échantillons tout petits, c'est soit le mauvais échantillon, soit les gens qui ont quelque chose à dire mais qui ne sont pas forcément représentatifs de toute la base de clientèle.

- Un indicateur qui est à la fois un indicateur intéressant d'un point de vue stratégique pour la direction générale, donc c'est un outil de pilotage stratégique intéressant qu'on met dans une espèce de « balanced score card » mais c'est aussi un outil très terrain, très opérationnel que l'on peut déployer dans des unités opérationnelles de premières lignes en face du client et qui fournit au personnel de première ligne une sorte de catalyst qui leur permet de travailler leur base de clientèle. Donc, ils captent des informations au jour le jour, ils rappellent leur client, ils engagent un processus d'amélioration continue, ils alimentent le dialogue qu'ils ont avec leur client avec cette information donc c'est une sorte de démarche de progrès sur le terrain. C'est intéressant d'avoir une métrique qui puisse être utilisée soit à la fois très stratégiquement tout en haut et très opérationnellement tout en bas ou en première ligne.

Le NPS a des détracteurs. Effectivement, le NPS ne fait pas tout.

Si on veut faire du travail fin, approfondi, on a besoin d'autre chose. Le NPS met le doigt sur de gros sujets. Ce n'est pas en posant des questions avec un questionnaire d'une minute et demi que l'on va faire dans la dentelle. On a donc besoin de le compléter avec d'autres approches. Des approches très approfondies sont des bons

compléments d'approche type NPS qui vont mettre le doigt sur de gros trucs : des trucs qui fâchent ou des trucs qui enthousiasment mais il ne va pas rentrer dans le détail.

Le NPS est un outil d'écoute, un outil qui alimente un dialogue, mais en matière de gestion de l'expérience client, il ne suffit pas. On a besoin de travailler sur la segmentation, sur les process, sur des éléments de culture et de ressources humaines et de motivation des gens, etc.

C'est ça qui rend ce sujet difficile, c'est que souvent un bon programme d'expérience client c'est pluridisciplinaire.

Ces techniques sont pour le BtoB, BtoC, produit, services.

Par contre, les résultats sont très spécifiques à un secteur ou un environnement donné. Il n'y a pas de bon ou de mauvais NPS dans l'absolu.

Il y a 4 ou 5 ans, les gens pensaient que ça ne marchait que dans le BtoC, aujourd'hui ce que l'on observe, c'est qu'il y a presque plus de demandes dans le BtoB et dans les environnements grand compte à multiples interlocuteurs parce que c'est souvent là qu'il est plus difficile de mettre ses bras autour de cette question d'expérience client.

Après du point de vue de la technique d'exécution, pour bien le faire en BtoB, il y a un vrai travail préalable de catégorisation des différents interlocuteurs qui interviennent dans la relation client. Par exemple, des services de Corporate Travel comme American Express, vous avez le directeur financier qui négocie le contrat, l'assistante qui s'occupe de gérer les voyages des cadres, le cadre comme utilisateur. Il faut mapper au préalable, catégoriser, échantillonner, et conduire ces enquêtes de manière à toucher plusieurs familles d'interlocuteurs au titre d'une

relation client. Ça se fait, mais ça demande juste plus de méthodes et d'outils sur le plan système.

Par exemple, nous utilisons NPS pour nos propres besoins. En amont d'une campagne, on a un service centralisé qui fait un extract des interlocuteurs d'un client donné, envoie aux responsables de compte en lui demandant de tagger qui est influenceur, qui est décideur et lesquels vont être interviewés en s'efforçant de garder une bonne pondération entre les différents types de population.

Avez-vous repérer des mesures de l'expérience vécue qui fassent partie de l'expérience client voire qui créent de la valeur pour les clients ?

Les entreprises qui ont un programme de client management bien fichu dans lequel vous trouverez parmi les 3 ou 4 éléments clés : processus et des outils de mesure de l'expérience client en continu marketent cela auprès de leurs clients. Par exemple, quand ils répondent à un appel d'offres, ils expliquent non seulement leurs produits, leurs services, mais ils expliquent aussi leur programme de management client, leurs processus d'écoute et de dialogue en continu alimenté par tel et tel outil et ils vantent que *« cela fait partie de l'expérience que vous aurez avec nous. »*

« On met en place des capteurs, un processus d'écoute et de dialogue avec vous, d'amélioration en continu, et travailler avec nous, c'est aussi ça. »

Par exemple, Sodexo a son programme « Clients for Life » et dans tous ses appels d'offres, ils ont un chapitre sur « Clients for Life ». C'est très important dans une gestion de grands comptes, de key account manager. Et c'est souvent différentiateur.

Annexe 7

Entretien avec Sylvie Llosa

Enseignante-chercheur

spécialisée dans le Management par la satisfaction du client

le 21 mars 2011

La plupart des enquêtes de satisfaction sont au service de l'entreprise et non du client, elles sont focalisées sur une logique de qualité, voire de conformité. Qu'en pensez-vous ?

Ce sont les mauvaises entreprises qui font cela mais celles qui font l'effort de faire un bon questionnaire, de bons entretiens quali quel que soit la méthode.

Je ne suis pas d'accord.

Il y a des questionnaires bien faits et des questionnaires mal faits. Mais il y a beaucoup de questionnaires où on essaye de capter le point de vue du client et pas ce qui intéresse l'entreprise, c'est vrai que lorsqu'il y a des questions du type respect de la norme, etc., c'est certain que ce sont des questions orientées entreprises. Mais je ne peux pas dire que dans les questionnaires, j'ai l'impression que c'est fait pour améliorer des process internes. Par contre, il est vrai que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques de service sur lesquels elles peuvent avoir une influence. Mais ce n'est pas pour autant qu'elles n'essayent pas de capter l'expérience client ou la satisfaction client.

Pour moi une entreprise qui ne capte pas la satisfaction client, c'est une entreprise qui dit « Mes articles ont été rangés comme dans la norme xxx ». Dans ce cas, on se moque du client. Ceux qui font cela, c'est n'importe quoi. Maintenant, je trouve qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont des questionnaires tout à fait orientés client, pour

capter la perception du client et elles se centrent sur des points sur lesquels elles peuvent agir et pas sur tout ce qui rentre en ligne de compte. Elles ne demandent pas au client s'il est arrivé de mauvaise humeur. Et pourtant, cela joue sur la satisfaction client.

Ce qui s'est passé avant l'arrivée du client dans l'expérience de service, ça joue et elles ne demandent pas. Les interactions entre clients (sur lesquelles on travaille en ce moment), il y a très peu de questions, voire pas du tout.

Alors oui, elles ne mesurent pas toute l'expérience client.

Avez-vous repérer des mesures de l'expérience vécue qui fassent partie de l'expérience client voire qui créent de la valeur pour les clients ?

Qui crée de la valeur ou bien qui fait que au fur et à mesure il peut améliorer son expérience parce qu'il peut dire au fur et à mesure qu'il n'est pas content ?

Il y a plein d'entreprises qui ne mesurent pas qu'à la fin. Par exemple, le Club Med, il va y avoir en continu les GO, les gens qui vont vous demander si ça va ou non dans l'objectif de détecter au fur et à mesure des points qui ne vont pas et s'il y a des points qui ne vont pas les résoudre tout de suite et non pas à la fin de la semaine de vacances pour ne pas générer d'insatisfaction. Cela peut être des gens qui sont formés pour mesurer au fur et à mesure. Je pense au Club Med parce qu'ils ont une sorte de bureau des pleurs, de personnes qui sont là pour régler au et à mesure les soucis.

Lorsqu'il y a les garanties de service, c'est pour régler au fur et à mesure et non tout à la fin. Par exemple, la garantie 15 minutes d'Ibis. Pour moi, c'est une façon de régler les choses à chaud et non tout à la fin. C'est fait pour résoudre pendant l'expérience et non après.

Toutes les entreprises qui font des espèces de blueprint qui permettent aussi au fur et à mesure de savoir où on en est.

Il y en a aussi qui demande la satisfaction plusieurs fois, à chaque moment. Imaginez un voyage, ils demandent tous les jours aux clients s'ils sont contents ou non.

Beaucoup d'entreprises s'intéressent à l'expérience mais qui ne font pas forcément des mesures à travers des questionnaires, mais elles font des observations ou elles analysent le parcours client.

Par exemple, à la SNCF, ils analysent le parcours client, ce n'est pas le questionnaire qui analyse le parcours client, quoique que l'on demande la gare de départ, la gare d'arrivée, etc.

Ils ont pris des personnes, et par des méthodes qualitatives, ils les ont suivis depuis chez eux jusqu'à leur point d'arrivée. Ils mesurent tout. Ce n'est pas du quantitatif. Mais ils arrivent à comprendre les attentes des clients à chaque étape et ce qui fait que ça se passe très bien ou très mal. Par exemple, un homme d'affaires, vous ne lui changer pas le train de quai, parce qu'il est tellement dans son « trip » qu'il ne regarde plus les quais. Tout cela, ils l'ont bien détecté.

Air France aussi fait des parcours client. Toutes les sociétés qui utilisent des méthodes de type blueprint essayent de faire le parcours client, pour identifier les endroits qui peuvent poser problème.

Annexe 8

Les Fontaines en images

En 1998, lorsque Capgemini rachète Les Fontaines…

Les Fontaines avec l'aile des scolastiques, la bibliothèque et la chapelle

En 2003, Capgemini inaugure son Université : Les Fontaines…

Annexe 9

La réalité augmentée

Ce document est une synthèse d'une étude réalisée par l'auteur en avril 2012 à la demande des Fontaines.

Elle a comme ambition de fournir des éléments de réflexion, l'ambition étant d'intégrer cette logique dans l'expérience voulue.

Préambule

La technologie *Sixième sens* développée par le chercheur Pranav Mistry au MIT en novembre 2009 permet de comprendre et d'imaginer les apports possibles de la Réalité Augmentée.

Le chercheur présente dans une conférence au TED plusieurs outils qui permettent au monde physique d'interagir avec le monde numérique - dont une présentation de sa technologie SixthSense

Pour visionner la conférence :

http://www.ted.com/talks/lang/fr/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology.html

Microsoft nous livre également une vision intéressante bien que futuriste des possibilités de la Réalité Augmentée (combinée au tout tactile) : http://www.youtube.com/watch?v=a6cNdhOKwi0&feature=player_embedded

Définition

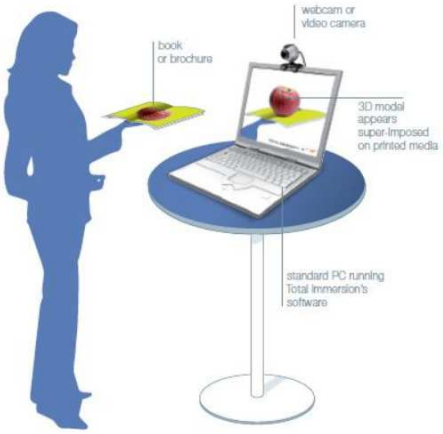
La Réalité Augmentée désigne l'intégration d'informations numériques 2D ou 3D dans l'environnement physique en temps-réel. Les informations virtuelles viennent *augmenter le réel* afin de compléter notre perception du monde en temps réel.

Dans ce système, qui donne à l'utilisateur une place à part entière, l'interaction entre son environnement et lui est constante.

Par rapport à la réalité virtuelle, la réalité augmentée se caractérise par le fait qu'elle enrichit le monde réel au lieu de le remplacer.

Comment ça marche ?

La personne utilise une caméra (une webcam par le biais de son smartphone, sa tablette ou son PC) pour filmer l'environnement réel. Le terminal informatique, par le biais de logiciels, superpose un modèle virtuel 2D ou 3D et restitue sur l'écran la scène réelle augmentée de la scène virtuelle. Ce système peut aussi bien s'appliquer à la perception visuelle (superposition d'image virtuelle aux images réelles) qu'aux perceptions tactiles ou auditives (par le biais d'appareils haptiques).



Source : Total Immersion

Pour capter le réel (et détecter quelles images virtuelles superposées), plusieurs méthodes existent du plus simple ou plus complexe :

- *Marqueurs noir&blanc ou QR (Quick Response), sorte de code-barres carrés que l'utilisateur peut scanner à l'aide d'un logiciel installé sur son téléphone ou sa tablette.*
- *Marker Less Tracking (MLT) : il s'agit actuellement de la meilleure technologie pour capter l'environnement. Cette technologie réalise un suivi actif et la reconnaissance de l'environnement réel sur tout type de support (images,*

objets, visages, mouvement) sans utiliser de marqueurs placés à des endroits précis.

- *Capteurs : des capteurs sont utilisés dans les endroits où les MLT sont moins opérationnels (par exemple : en raison de l'absence de lumière). Ils envoient un signal à un récepteur et sont capable de filtrer et d'organiser les informations pertinentes pour un individu donné.*
- *GPS et boussole : ce type d'applications tire parti des dispositifs GPS et boussole avec accès aux réseaux sans fil à haut débit. Encore assez imprécis en raison de l'inexactitude actuelle de la technologie GPS, son intérêt principal est de fournir des informations utiles locales extraites du web et d'ajouter des services au format 2D ou 3D à la géolocalisation de l'utilisateur.*

Trois étapes principales sont nécessaires à la Réalité Augmentée pour avoir un traitement du flux vidéo en temps réel :

- reconnaissance d'une image, d'un objet, d'un visage ou d'un corps
- localisation spatiale en temps réel de cette image, de cet objet, de ce visage ou de ce corps
- superposition d'un média (vidéo, 3D, 2D, texte, etc...) sur cette image, cet objet, ce visage ou ce corps.

Ces trois étapes doivent prendre moins de 40 ms pour correspondre à la fluidité de l'œil humain.

Cela nécessite des algorithmes puissants et la recherche progresse continuellement sur le développement de chacun de ces trois processus soutenus par les performances croissantes des équipements et dispositifs.

Dans le domaine de Réalité Augmentée, de nombreux acteurs interviennent dans la partie technologique pour améliorer :

- le traitement de l'image par l'ordinateur,
- la reconnaissance des formes
- l'utilisation du GPS, boussole, gyroscope, thermomètre, compteur de vitesse, etc.

Il faut noter que l'apparition de nouvelles technologies ouvre des possibilités quasi-infinies à la Réalité Augmentée notamment en démocratisant les terminaux. On peut citer :

- les smartphones,
- les tablettes dont l'Ipad2 qui intègre une webcam
- la Kinect dont l'utilisation prépare l'utilisateur à la RA
- les lunettes (Vuzix, et Google demain).

Quelques chiffres

$ 6 millions : revenus mondiaux des applications mobiles utilisant de la RA en 2008 (IAB research)

$ 732 millions : revenus mondiaux de la RA en 2014 (Juniper Research)

$ 350 millions : revenus mondiaux des applications mobiles utilisant de la RA en 2014 (AIB research)

Les applications

Les applications sont nombreuses et évoluent avec l'apparition de nouvelles technologies. Gary Hayes a identifié 16 catégories d'applications de la RA.

Nous retiendrons 8 domaines dans lesquels la Réalité Augmentée est aujourd'hui implémentée.

1) **Evènementiel**

- *Convention Alstom* : Patrick Kron partage sa vision de l'avenir avec 700 de ses plus importants managers. Au travers de plusieurs effets de réalité augmentée, le PDG de l'entreprise tient un barrage hydro-électrique dans sa paume, puis par un balayage de la main, révèle un métro souterrain. La présentation se termine avec l'apparition spectaculaire d'un train à grande vitesse (de taille 2/3) sur la scène.

  (http://www.youtube.com/watch?v=mpgL21UVXes&feature=player_embedded)
- *Convention Statoil* : grâce au satellite, à la vidéo conférence et à la diffusion par le web, Statoil a présenté à ses 30000 salariés basés sur 120 sites à travers le monde, les nouveaux messages et identité visuelle de l'entreprise de façon spectaculaire grâce à la Réalité Augmentée.

  (http://www.youtube.com/watch?v=mBk1l5yARiE&feature=player_embedded)
- Défilé de mode de CassettePlaya : une des toutes premières expériences à grande échelle de Réalité Augmentée (http://vimeo.com/9684542)

2) **E-commerce**

Possibilité d'essayer des produits en ligne afin d'augmenter les ventes.

- Essayage de lunettes : Atol

  (http://www.youtube.com/watch?v=3vsAI05I5QA&feature=player_embedded)
- Re-décorer son intérieur : But

  (http://www.youtube.com/watch?v=UhO1-sCkzU4&feature=player_embedded)
- Essayage d'habits

  Depuis chez soi, à partir d'un catalogue.
  Tobi : (http://www.youtube.com/watch?v=bEHoQBS2dlo&feature=player_embedded)

  Dans un magasin, essayage virtuel d'habits avec

- Kinectshop qui vient d'être présenté mi-janvier par Microsoft au Salon Américain du commerce de détail : (http://vimeo.com/24880458 et http://vimeo.com/35533524)
- Cisco Style, mais ce produit n'est pas encore développé à ce jour. Néanmoins, la vidéo montre bien ce que les essayages pourraient être demain : (http://www.youtube.com/watch?v=kYpxpgyCcns)

3) **Digital Marketing**

Promouvoir un produit ou une marque au travers d'un jeu

- Boite Chocapic/Nestlé, marketing expérientiel : une nouvelle expérience 3D de réalité augmentée conçue et réalisée par Dassault Systèmes pour la sortie d'Arthur et la vengeance de Maltazard. Le paquet de Chocapic se transforme en jeu vidéo 3D. Il suffit de passer la boite devant sa webcam pour jouer.

  (http://www.youtube.com/watch?v=p3QgigeSE1s)
- Campagne WWF : Afin de rappeler aux gens que « **les Tigres se font exterminer et qu'il faut réagir »,** des tee-shirts présentant une tête de tigre et un marqueur de réalité augmentée furent mis à disposition dans des magasins « trendy » de Moscou où les gens pouvaient se placer devant un écran interatif qui activait l'animation, à savoir être virtuellement tué par balles.

4) **Navigation augmentée** ou géolocalisation :

Ajouter des informations en temps réel dans l'environnement de la personne sur les restaurants, les boutiques,…

Il existe de multiples applications sur smartphone pour donner les informations sur des lieux touristiques ou culturels. Par exemple, avec Cultureclic, sur une carte, 1350 musées français sont géolocalisés, avec leurs informations pratiques

(horaires, tarifs, billets) et proposent en réalité augmentée de visualiser le lieu tel qu'il était plusieurs siècles auparavant :

(http://www.youtube.com/watch?v=ARi03GxVvZY&feature=player_embedded)

Cette navigation augmentée s'applique aussi aux réseaux sociaux : Twitter 360 permet de localiser ses contacts Twitter se trouvant dans un environnement proche grâce à une fonctionnalité de réalité augmentée utilisant la caméra de l'iPhone. Les tweets sont ainsi enrichis de données géographiques qui permettent d'en étudier la provenance et de rencontrer ses followers.

5) **Ressources pédagogiques**

Possibilité de voir une reconstitution panoramique d'un évènement historique en surimpression sur l'image temps réelle, permettre d'avoir une compréhension plus approfondie sur des choses comme la structure de la galaxie. Introduire la 3D dans les livres pour une *lecture augmentée* où le lecteur peut voir le texte, des images et aussi des graphiques en 3D.

- Camille Scherrer – Lausanne

(http://www.youtube.com/watch?v=Onr8d4Wfo6I&feature=player_embedded)

- Encyclopédie développée par Metaio

(http://www.youtube.com/watch?v=Xij2nt8thZo&feature=player_embedded)

- Collection Dokeo + Réalité Augmentée de Nathan pour les enfants.

6) **Applications industrielles, militaires et médicales** : pour valider des designs ou des plans, pour visualiser des structures complexes, pour fournir des informations cruciales aux soldats sur le terrain ou pour réaliser des opérations

chirurgicales en voyant une image médicale en surimpression sur un sujet humain.

- Exemple d'application médicale :

  http://www.youtube.com/watch?v=Vycvec8Tl7I

- Exemple d'application industrielle pour les voitures, concept ARMAR (Augmented Reality for Maintenance And Repair) :

  http://www.youtube.com/watch?v=P9KPJlA5yds&feature=player_embedded

  Néanmoins les lunettes ne sont pas encore au point.

- Exemple d'application pour l'architecture :

  http://www.youtube.com/watch?v=w0Uk-u_hZ3M&feature=related

7) Les jeux

Etre totalement immergé dans des jeux vidéo sur console ou sur mobile.

- Un jeu basé entièrement sur la Réalité Augmentée : AR Drone de Parrot (http://www.youtube.com/watch?v=4F1_5Aarcp0)

8) Les Parcs à thème

- L'attraction « Les animaux du futur » au Futuroscope.

Les acteurs

- *Total Immersion* (http://www.t-immersion.com/), ceux par qui la Réalité Augmentée s'est développée en France
- *CEA*, au travers de son laboratoire LIST, contribue à développer la Réalité Augmentée en France
- *Dassault Systems* développe des concepts de réalité augmentée basé sur sa suite logicielle 3Dvia (« Créez, expérimentez et partagez vos visions en 3D »).
- *Microsoft* en particulier au travers de la kinect

- *Google*, au-delà des applications mobiles utilisées par la Réalité Augmentée, travaille actuellement au développement de lunettes de vue qui permettraient de pouvoir visualiser en temps réel et d'interagir avec son environnement tout en utilisant en parallèle un grand nombre d'outils développés par Google. Ainsi, Google Latitude pourrait être utilisé pour communiquer sa position actuelle, trouver (via sa connexion 4G) une image correspondant à ce qu'on est en train de regarder au travers des lunettes, afin de communiquer les informations qui s'y rattachent (magasins à proximité, centres d'intérêt, amis, etc.)
- *Metaio* a développé un moteur de réalité augmentée. La société a annoncé en février 2012 une nouvelle évolution de leur plateforme de développement de RA pour mobile (mise gratuitement à disposition des développeurs) intégrant des fonctionnalités de reconnaissance de formes en 3D et de recherche visuelles. Ils travaillent sur la réalisation du projet « Augmented City platform » qui consiste à rassembler un ensemble d'outils cohérents pour créer des applications de RA urbaines.
- *Qualcomm,* fournisseur majeur de processeurs mobiles et de modems dans les smartphones et les tablettes tactiles, propose une plateforme de développement de RA pour mobile.
- *Layar* fournit des plateformes qui rendent accessible des contenus et des données en surimpression de la vue offerte par la caméra vidéo du téléphone, ce qui permet d'obtenir en temps réel des informations sur des commerces, des banques, des restaurants, etc.

- Beaucoup de start-up se sont créées récemment et développent des solutions : *Playviz*, *E-Fijy, Wikitude*, *BRGRMedia* (Agence de création digitale), *DiotaSoft* (start-up du CEA), etc.
- *Laster Technologies* développe des lunettes informatives offrant une vision naturelle, sur verres transparents, enrichie d'informations numériques : textes, images, vidéos, animations.
- *Vuzix* commercialise des lunettes de Réalité Augmentée transparentes à $5000.

Les conférences

- *ISMAR* (*IEEE International Symposium on Mixed and Augmented Reality*) : conférence académique sur la Réalité Augmentée. Prochaine conférence : Novembre 2012, Atlanta, USA.
- *ARE (Augmented Reality Event)* : offre un panorama des applications actuelles et futures de la Réalité Augmentée. Prochain : Mai 2012, Santa Clara, USA.
- *World Mobile Congress session Réalité Augmentée* : présente les applications mobiles. Dernière conférence en février 2012 à Barcelone.
- *Laval Virtual* : principale manifestation en France, a mis à l'honneur de son salon cette année la Réalité Augmentée. Fin mars 2012 à Laval.
- *InsideAR – Augmented Reality Conference :* conférence organisée par Metaio (450 participants). Dernière conférence en septembre 2011.

Les projets de recherches

Quelques projets phares qui devraient révolutionner le monde de la Réalité Augmentée :

- Christian Sandor, directeur du Magic Vision Lab et chercheur à l'Université d'Australie du Sud, est persuadé qu'il faut réconcilier les techniciens de la Réalité Augmentée et les utilisateurs (Taking Augmented Reality out of the Laboratory and into the Real World). Il développe des outils (lunettes, outils haptiques,…) pour rendre accessible la Réalité Augmentée à tout un chacun : http://www.magicvisionlab.com/
- Microsoft Illumishare : travail collaboratif en réalité augmentée. (http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ewmw8fUTa0Y)
- L'Holodesk de Microsoft : « la Réalité Augmentée puissance 10 », le projet HoloDesk permet à un utilisateur de manipuler des images virtuelles en 3D. (http://www.youtube.com/watch?v=JHL5tJ9ja_w&feature=player_embedded)

Les réseaux sociaux et la Réalité Augmentée

La société suédoise TAT a développé un concept d'application mobile de réalité augmentée, elle permet d'afficher virtuellement ses profils Facebook, Twitter, etc. autour du visage de son interlocuteur. Grâce à la reconnaissance faciale, on pourrait être en mesure, depuis son téléphone portable d'obtenir toute une série d'informations concernant l'identité numérique d'une personne (profils, informations que cette personne aura choisie de rendre public) rencontrée dans la vraie vie. (http://www.youtube.com/watch?v=tb0pMeg1UN0)

En février 2012, des chercheurs ont présenté leurs travaux à la conférence Computer Supported Cooperative Work Companion sur un système de Réalité Augmentée sur mobile qui aide à surmonter les difficultés à établir un contact et à favoriser les interactions en face à face spontanées lors d'une conférence. Ce système se base sur les smartphones équipés d'application de Réalité Augmentée pour la géolocalisation et de puces RFID, méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés «radio-étiquettes».

Pour Les Fontaines, nous avons formulé des recommandations selon 3 axes :

1) Enrichir l'expérience voulue des Fontaines par la Réalité Augmentée

Pour cela nous suggérons d'organiser une réunion de brainstorming aux Fontaines avec des experts (e.g. CEA, Total Immersion) et Les Fontaines, de les immerger dans le site afin de faire émerger des projets de développement au service de l'expérience client.

Exemples : s'orienter sur le site grâce à la Réalité Augmentée ou utiliser la Réalité Augmentée pour marquer des points d'intérêts aux Fontaines. Ces exemples étant "basiques" par rapport aux résultats que nous attendons d'une telle séance de brainstorming.

2) Proposer une offre sur mesure aux entreprises

a) Proposer aux entreprises une gestion des réseaux sociaux "augmentée" : permettre aux participants qui appartiennent à un même réseau social de s'identifier durant la manifestation sur le site des Fontaines.

b) Permettre aux entreprises de communiquer avec leurs participants, leur fournir par exemple des informations sur les réunions (horaires, contenus, synthèses) à des points stratégiques du site.

3) Réaliser de la communication évènementielle sur la Réalité Augmentée

a) Organiser un évènement sur la Réalité Augmentée pour faire des Fontaines une vitrine high-tech

b) Organiser une conférence sur « Réseaux sociaux » et « Réalité Augmentée »

Annexe 10

Questionnaire utilisé pour l'enquête téléphonique auprès des organisateurs

Juin 2004

I – Mesure globale de la satisfaction

1) Comment avez-vous eu connaissance du site des Fontaines ?

2) Quelles alternatives avez-vous considérées ?

3) Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines ?

4) Pourriez-vous donner une note entre 1 et 5 pour qualifier votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines ?

5) Y avait-il une dimension internationale dans l'événement que vous avez réalisé aux Fontaines ?

6) Avez-vous apprécié l'offre tarifaire intégrée ?

7) Dans les critères de choix d'un lieu de séminaires, quelle importance accordez-vous au prix ? (1 = Aucune, 2 = Faible, 3 = Moyenne, 4 = Forte, 5 = Très forte)

II – Mesure globale de la compréhension de la « mission » des Fontaines

(Mesure de l'image perçue)

Pourriez-vous citer trois qualificatifs qu'évoque pour vous le site des Fontaines ?

Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : donnez une note sur une échelle de 1 à 4.

1) « Le Domaine des Fontaines est un lieu privilégié pour recevoir et faire travailler des cadres dirigeants. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

2) « Les Fontaines est un lieu qui facilite l'inspiration et la créativité. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

3) « Le site des Fontaines met à la disposition de ses clients des espaces d'une grande modularité. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

4) « Le site des Fontaines met à la disposition de ses clients des technologies de l'information tout particulièrement innovantes. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

5) « Le Forum, situé face au Château, offre une atmosphère propice au partage et à l'acquisition des connaissances. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

6) « La galerie, le Café du Forum et les atriums permettent de multiplier les occasions de rencontres et d'échanges. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

7) « Le Domaine des Fontaines allie confort, simplicité et élégance. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

8) « Les repas au Château sont des moments de détente et de convivialité. »

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

☐ ☐ ☐ ☐

9) « Les Villas, dont les chambres sont fonctionnelles et conçues dans un esprit minimaliste, offrent un hébergement adapté aux séminaires de travail. »

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
☐	☐	☐	☐

III – Les axes d'amélioration

1) Quel est le nombre de personnes que le site des Fontaines peut accueillir ?

2) Quelle a été l'importance des éléments (attributs) suivants lors du déroulement de votre événement ?

a. La taille *(capacité d'accueil)*

Pas du tout important	Un peu important	Important	Déterminant
☐	☐	☐	☐

b. La modularité des espaces

Pas du tout important	Un peu important	Important	Déterminant
☐	☐	☐	☐

c. La technologie

Pas du tout important	Un peu important	Important	Déterminant
☐	☐	☐	☐

d. Le fait que ce soit un espace clos *(indoor-outdoor)*

Pas du tout important	Un peu important	Important	Déterminant
☐	☐	☐	☐

3) Pour quel type d'événement recommanderiez-vous Les Fontaines ?

4) Les Fontaines appartient au groupe Capgemini. Le saviez-vous ? Considérez-vous cela comme un avantage ou un inconvénient ?

5) A) Lors de votre venue aux Fontaines, avez-vous fait appel à un prestataire extérieur pour la réalisation d'une activité ?

B) Pour un futur événement, seriez-vous intéressé pour que Les Fontaines inclut dans sa proposition la part réalisée par le prestataire extérieur de manière à ce que vous n'ayez plus qu'un seul interlocuteur ?

6) Organiseriez-vous à nouveau un séminaire/événement aux Fontaines ?

7) Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/mise en œuvre ?

8) Seriez-vous intéressé par des lieux offrant la même expérience que Les Fontaines mais localisés en Province ou à l'étranger ?

9) Avez-vous un centre de formation interne ? Où est-il hébergé ?

Annexe 11

Questionnaire qualité auprès des organisateurs des Fontaines - 2004

QUESTIONNAIRE DE QUALITE

Vos remarques nous intéressent !

LES FONTAINES

Nom et Date de l'Evénement			
Contact coordinateur de l'Evénement		**Votre contact aux Fontaines**	
Société		Contact	
Contact Prénom Nom		Fonction	
Tél.		Tél.	03.44.62.
Fax		Fax	03.44.62.91.91
E - mail		E - mail	@les-fontaines.com
Nom de Agence Events			www.les-fontaines.com

LA SITUATION DU DOMAINE DES FONTAINES

1.) Comment avez-vous connu le domaine des Fontaines : ☐ Internet ☐ Guide(s) ☐ Autre :

2.) Pourquoi avez-vous choisi le domaine des Fontaines : ☐ Sa renommée ☐ Situation géographique ☐ Son hôtellerie ☐ Les infrastructures ☐ Autre :

3.) Pour venir aux Fontaines :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Accès	☐	☐	☐	☐	
- Signalétique	☐	☐	☐	☐	

LES SERVICES

1.) Le service commercial :

Lors de votre réservation	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Disponibilité de l'interlocuteur	☐	☐	☐	☐	
- Réactivité	☐	☐	☐	☐	
- Conseils	☐	☐	☐	☐	
- Rapport qualité / prix	☐	☐	☐	☐	
- Réponse et devis	☐	☐	☐	☐	

2.) Organisation logistique :

Avant votre manifestation	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Disponibilité de l'interlocuteur	☐	☐	☐	☐	
- Réactivité	☐	☐	☐	☐	
- Conseils	☐	☐	☐	☐	
- Réponse et devis	☐	☐	☐	☐	
- Rapport Qualité / Prix	☐	☐	☐	☐	
- Ecoute / respect de vos souhaits	☐	☐	☐	☐	

Pendant votre manifestation	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Disponibilité de l'interlocuteur	☐	☐	☐	☐	
- Réactivité	☐	☐	☐	☐	
- Gestion et transmission des messages	☐	☐	☐	☐	
- Ecoute / respect de vos souhaits	☐	☐	☐	☐	

3.) La réception / Desk d'accueil :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Accueil à la guérite d'entrée	☐	☐	☐	☐	
- Qualité de l'accueil au Forum	☐	☐	☐	☐	
- Disponibilité et réactivité	☐	☐	☐	☐	

Route de Chantilly B.P 60111 Gouvieux 60501 Chantilly Cedex France
Tél. + 33 (0) 3 44 62 91 00 Fax + 33 (0) 3 44 62 91 91 www.les-fontaines.com

QUESTIONNAIRE DE QUALITE

Vos remarques nous intéressent !

LES FONTAINES

LES INFRASTRUCTURES

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Accès au parking	☐	☐	☐	☐	.....
- Accès à la réception	☐	☐	☐	☐	.....
- Accès aux chambres	☐	☐	☐	☐	.....
- Signalétique sur le site	☐	☐	☐	☐	.....
- Propreté générale	☐	☐	☐	☐	.....

1.) Le forum :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Fonctionnalité	☐	☐	☐	☐	.....
- Equipement technique	☐	☐	☐	☐	.....
- Signalétique	☐	☐	☐	☐	.....

2.) Le Château :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Fonctionnalité	☐	☐	☐	☐	.....
- Signalétique	☐	☐	☐	☐	.....
- Eclairage	☐	☐	☐	☐	.....

2.) Les salles :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Nombre de salles	☐	☐	☐	☐	.....
- Capacité des salles	☐	☐	☐	☐	.....
- Décoration	☐	☐	☐	☐	.....
- Insonorisation	☐	☐	☐	☐	.....
- Propreté	☐	☐	☐	☐	.....
- Equipements techniques	☐	☐	☐	☐	.....
- Signalétique	☐	☐	☐	☐	.....
- Eclairage des salles	☐	☐	☐	☐	.....

2.) La technique :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- L'encadrement technique en salle	☐	☐	☐	☐	.....
- Le son	☐	☐	☐	☐	.....
- La vidéo	☐	☐	☐	☐	.....
- Le matériel	☐	☐	☐	☐	.....

5.) L'hébergement :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Le confort	☐	☐	☐	☐	.....
- L'équipement	☐	☐	☐	☐	.....
- La propreté	☐	☐	☐	☐	.....
- La fonctionnalité	☐	☐	☐	☐	.....

6.) Animations / Loisirs :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Centre de Fitness / piscine	☐	☐	☐	☐	.....
- Tennis	☐	☐	☐	☐	.....
- Le parc	☐	☐	☐	☐	.....

Vos suggestions :

Route de Chantilly B.P 60111 Gouvieux 60501 Chantilly Cedex France
Tél. + 33 (0) 3 44 62 91 00 Fax + 33 (0) 3 44 62 91 91 www.les-fontaines.com

QUESTIONNAIRE DE QUALITE

Vos remarques nous intéressent !

LES FONTAINES

LA RESTAURATION

3.) Les pauses et cocktails :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Le choix	☐	☐	☐	☐	.....
- La qualité	☐	☐	☐	☐	.....
- La quantité	☐	☐	☐	☐	.....
- Le respect des horaires	☐	☐	☐	☐	.....
- Le service	☐	☐	☐	☐	.....

4.) Les repas :

	Très bon	Bon	Moyen	à améliorer	Remarques
- Le choix	☐	☐	☐	☐	.....
- La qualité	☐	☐	☐	☐	.....
- La quantité	☐	☐	☐	☐	.....
- Le respect des horaires	☐	☐	☐	☐	.....
- Le service	☐	☐	☐	☐	.....
- Le personnel	☐	☐	☐	☐	.....

CONCLUSION

Nous vous remercions de noter la réussite de votre manifestation sur une échelle de 1 à 10 :
(10 = excellent)

Commentaires / Suggestions :

Envisagerez-vous de revenir au domaine des Fontaines ?

A quelle période ?

Nous vous remercions de votre intérêt.

Route de Chantilly B.P 60111 Gouvieux 60501 Chantilly Cedex France
Tél. + 33 (0) 3 44 62 91 00 Fax + 33 (0) 3 44 62 91 91 www.les-fontaines.com

Annexe 12

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines - 2006

LES FONTAINES

Enquête de Satisfaction - Organisateurs

Nom de l'événement

Date de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Etes-vous

une agence ? une société ?

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

- Internet
- Guide(s)
- Agences
- Autre :

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- Sa renommée
- Sa situation géographique
- Sa capacité hôtelière
- Ses espaces de conférences/séminaires
- Ses capacités technologiques
- Le charme du site
- Autre :

Pour venir aux Fontaines

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Facilité d'accès				
Clarté de la signalétique				

Commentaires

Le service commercial
Lors de votre réservation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Commentaires

Organisation logistique
Avant votre manifestation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Commentaires

Organisation logistique Pendant votre manifestation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Commentaires

L'accueil aux Fontaines

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Qualité de l'accueil				
Disponibilité et réactivité des personnes				

Le site

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Charme du site				
Confort				
Facilité à s'orienter				

Le Forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Un lieu propice à l'acquisition de connaissances				
Un agencement offrant des occasions de rencontres et d'échange				
Fonctionnalité des salles				

Le Château

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Attrait de l'architecture				
Equilibre entre classicisme et modernité				

Les ressources techniques

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
L'encadrement technique en salle				
L'équipement audio-visuel				
Le Wi-Fi disponible sur le site				
Les cyber-espaces				

L'hébergement

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Le confort				
L'équipement				
La propreté				
La fonctionnalité				

Animations / Loisirs

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La qualité du centre de Fitness / piscine				
La qualité des Tennis				
Le charme du parc				

Remarques sur les infrastructures

La restauration : les pauses et cocktails

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Le choix				
La qualité				
La quantité				
Le respect des horaires				
Le service				

La restauration : les repas

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La variété des plats				
La qualité				
La quantité				
Le respect des horaires				
Le service				
Le personnel				

Remarques sur la restauration

Nous vous remercions de noter la réussite de votre manifestation sur une échelle de 1 à 10 : (10 = Très satisfait)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Commentaires / Suggestions d'amélioration

Comment estimez-vous le rapport qualité / prix?

Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
○	○	○	○

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

Oui	Peut-être	Non	Ne sait pas
○	○	○	○

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Fin

Annexe 13

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines - 2007

LES FONTAINES

Enquête de Satisfaction - Organisateurs

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	MM	DD	YYYY
Début	/	/	
Fin	/	/	

Etes-vous

Une agence? Une société? Capgemini University? Groupe Capgemini?

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?
10 – Tout à fait, 1 – Pas du tout

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines ?
10 – Tout à fait satisfait, 1 – Pas du tout satisfait

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

- Internet
- Guide(s)
- Agences
- Autre :

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- Sa renommée
- Sa situation géographique
- Sa capacité hôtelière
- Ses espaces de conférences/séminaires
- Ses capacités technologiques
- Le charme du site
- Autre :

Le service commercial
Lors de votre réservation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Commentaires

Organisation logistique

Commentaires

Avant votre manifestation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Organisation logistique
Pendant votre manifestation

- Très bon
- Bon
- Moyen
- A améliorer

Commentaires

L'accueil aux Fontaines

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Qualité de l'accueil				
Disponibilité et réactivité des personnes				

Le site

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Charme du site				
Confort				
Facilité à s'orienter				

Le Forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Un lieu propice à l'acquisition de connaissances				
Un agencement offrant des occasions de rencontres et d'échange				
Fonctionnalité des salles				

Le Château

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Attrait de l'architecture				
Equilibre entre classicisme et modernité				

Les ressources techniques dans le forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
L'encadrement technique en salle				

L'équipement audio-visuel				
Le Wi-Fi disponible dans le forum				
Les cyber-espaces				

Les ressources techniques dans l'auditorium

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Conseils lors de la préparation de l'événement				
Efficacité de l'équipe technique				
Technique du son				
Technique de l'image				
Qualité du matériel				

L'hébergement

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Le confort				
L'équipement				
La propreté				
La fonctionnalité				
Le Wi-Fi dans les chambres				

Animations / Loisirs

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La qualité du centre de Fitness / piscine				
La qualité des Tennis				
Le charme du parc				

Remarques sur les infrastructures

La restauration : les pauses et cocktails

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Le choix				
La qualité				
La quantité				
Le respect des horaires				

Le service				

La restauration : les repas

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La variété des plats				
La qualité				
La quantité				
Le respect des horaires				
Le service				
Le personnel				

Remarques sur la restauration

Commentaires / Suggestions d'amélioration

Comment estimez-vous le rapport qualité / prix?

Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas du tout satisfaisant

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

Oui	Peut-être	Non	Ne sait pas

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Fin

Annexe 14

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – septembre 2007

1.

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	DD	MM	YYYY
Début	/	/	
Fin	/	/	

Référence interne

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

○ Une agence? ○ Une société? ○ Capgemini University? ○ Groupe Capgemini?

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?
0 – Pas du tout, 10 – Tout à fait

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

Si oui, quelles personnes/organisations pourrions-nous contacter de votre part (nom et numéro de téléphone)?

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?
0 – Pas du tout satisfait, 10 – Tout à fait satisfait

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

☐ Internet
☐ Guide(s)
☐ Agences
☐ Autre :

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- ☐ Sa renommée
- ☐ Sa situation géographique
- ☐ Sa capacité hôtelière
- ☐ Ses espaces de conférences/séminaires
- ☐ Ses capacités technologiques
- ☐ Le charme du site
- ☐ Autre :

Le service commercial
Lors de votre réservation

- ○ Très bon
- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ A améliorer

Commentaires

Organisation logistique
Avant votre manifestation

- ○ Très bon
- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ A améliorer

Commentaires

Organisation logistique
Pendant votre manifestation

- ○ Très bon
- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ A améliorer

Commentaires

L'accueil aux Fontaines

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Qualité de l'accueil	◯	◯	◯	◯
Disponibilité et réactivité des personnes	◯	◯	◯	◯

Le site

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Charme du site	◯	◯	◯	◯
Confort	◯	◯	◯	◯
Facilité à s'orienter	◯	◯	◯	◯

Les ressources techniques dans le forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La fonctionnalité des salles	◯	◯	◯	◯
L'encadrement technique en salle	◯	◯	◯	◯
L'équipement audio-visuel	◯	◯	◯	◯
Le Wi-Fi disponible dans le forum	◯	◯	◯	◯
Les cyber-espaces	◯	◯	◯	◯

Les ressources techniques dans l'auditorium

Avez-vous utilisé les services de notre directeur technique (Philippe Attuel) ?

◯ Oui ◯ Non

Si oui :

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Conseils lors de la préparation de l'événement	◯	◯	◯	◯
Efficacité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯
Technique du son	◯	◯	◯	◯
Technique de l'image	◯	◯	◯	◯
Qualité du matériel	◯	◯	◯	◯

L'hébergement

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La propreté	◯	◯	◯	◯
La fonctionnalité	◯	◯	◯	◯

Animations / Loisirs

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La qualité du centre de Fitness / piscine	◯	◯	◯	◯
La qualité des Tennis	◯	◯	◯	◯
Le charme du parc	◯	◯	◯	◯

Remarques sur les infrastructures

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ?
0 – Pas du tout satisfait, 10 – Tout à fait satisfait

○10 ○9 ○8 ○7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1 ○0

La restauration : le petit déjeuner et les pauses

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le choix	○	○	○	○
La qualité	○	○	○	○
La quantité	○	○	○	○
Le respect des horaires	○	○	○	○
Le service	○	○	○	○

La restauration : les repas

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
La variété des plats	○	○	○	○
La qualité	○	○	○	○
La qualité : goût de l'entrée	○	○	○	○
La qualité : goût du plat	○	○	○	○
La qualité : goût du dessert	○	○	○	○
La quantité	○	○	○	○
La température des plats	○	○	○	○
Le respect des horaires	○	○	○	○
Le service	○	○	○	○
Le personnel	○	○	○	○

Environnement de votre repas

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Disposition/Agencement de la salle	○	○	○	○
Disponibilité et propreté de la vaisselle	○	○	○	○
Niveau sonore	○	○	○	○
Signalisation/accessibilité à la salle restaurant	○	○	○	○

Remarques sur la restauration

Commentaires / Suggestions d'amélioration (sur l'ensemble de la prestation)

Comment estimez-vous le rapport qualité / prix?

◯ Très satisfaisant ◯ Satisfaisant ◯ Moyennement satisfaisant ◯ Pas du tout satisfaisant

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

◯ Oui ◯ Peut-être ◯ Non ◯ Ne sait pas

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Annexe 15

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2008

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2008

1.

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	DD	MM	YYYY
Début	/	/	
Fin	/	/	

Référence interne

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

- ◯ Une agence?
- ◯ Une société?
- ◯ Capgemini University?
- ◯ Groupe Capgemini?

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?

0 – Pas du tout satisfait, 10 – Tout à fait satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

- ☐ Internet
- ☐ Guide(s)
- ☐ Agences
- ☐ Autre :

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- ☐ Sa renommée
- ☐ Sa situation géographique
- ☐ Sa capacité hôtelière
- ☐ Ses espaces de conférences/séminaires
- ☐ Ses capacités technologiques
- ☐ Le charme du site
- ☐ Autre :

Page 1

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2008

Le service commercial

Depuis votre 1er contact jusqu'à la signature du contrat

- ◯ Très bon
- ◯ Bon
- ◯ Moyen
- ◯ A améliorer

Commentaires

Organisation logistique

Préparation de votre évènement

- ◯ Très bon
- ◯ Bon
- ◯ Moyen
- ◯ A améliorer

Commentaires

Organisation logistique

Pendant votre évènement

- ◯ Très bon
- ◯ Bon
- ◯ Moyen
- ◯ A améliorer

Commentaires

L'accueil aux Fontaines (Guérite et Réception)

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Qualité de l'accueil	◯	◯	◯	◯
Disponibilité et réactivité des personnes	◯	◯	◯	◯

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2008

Les ressources techniques multimédia dans le forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La fonctionnalité des salles	○	○	○	○
L'encadrement technique en salle	○	○	○	○
L'équipement audio-visuel	○	○	○	○
Le Wi-Fi disponible dans le forum	○	○	○	○
Les cyber-espaces	○	○	○	○

L'hébergement

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La propreté	○	○	○	○
La fonctionnalité	○	○	○	○

Animations / Loisirs

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La qualité du centre de Fitness / piscine	○	○	○	○
La qualité des Tennis	○	○	○	○
Le charme du parc	○	○	○	○

Remarques sur les infrastructures

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ? 0 – Pas du tout satisfait, 10 – Tout à fait satisfait

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

La restauration : le petit déjeuner et les pauses

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le choix	○	○	○	○
La qualité	○	○	○	○
La quantité	○	○	○	○

La restauration : les repas

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
La variété des plats	○	○	○	○
La qualité	○	○	○	○
La quantité	○	○	○	○
La température des plats	○	○	○	○
Le respect des horaires	○	○	○	○
Le personnel	○	○	○	○

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2008

Remarques sur la restauration et l'environnement de votre repas

Comment estimez-vous le rapport qualité / prix?

◯ Très satisfaisant ◯ Satisfaisant ◯ Moyennement satisfaisant ◯ Pas du tout satisfaisant

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?

◯ Oui ◯ Non

Si oui, quelles personnes/organisations pourrions-nous contacter de votre part (nom et numéro de téléphone)?

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

◯ Oui ◯ Peut-être ◯ Non ◯ Ne sait pas

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Les ressources techniques dans l'auditorium
(Question pour la personne en charge de la partie auditorium)
Avez-vous utilisé les services de notre directeur technique (Philippe Attuel) ?

◯ Oui ◯ Non

Si oui :

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Conseils lors de la préparation de l'événement	◯	◯	◯	◯
Efficacité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯
Technique du son	◯	◯	◯	◯
Technique de l'image	◯	◯	◯	◯
Qualité du matériel	◯	◯	◯	◯

Nous vous remercions de votre intérêt !

Annexe 16

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2009

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2009

1.

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	DD	MM	YYYY
Début	/	/	
Fin	/	/	

Référence interne

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

○ Une agence? ○ Une société? ○ Capgemini University? ○ Groupe Capgemini?

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

☐ Internet

☐ Guide(s)

☐ Agences

☐ Autre :

Page 1

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2009

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- ☐ Sa renommée
- ☐ Sa situation géographique
- ☐ Sa capacité hôtelière
- ☐ Ses espaces de conférences/séminaires
- ☐ Ses capacités technologiques
- ☐ Le charme du site
- ☐ Autre :

Le service commercial
Depuis votre 1er contact jusqu'à la signature du contrat

- ○ Très bon
- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ A améliorer

Commentaires

Organisation logistique
Préparation de votre évènement

- ○ Très bon
- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ A améliorer

Commentaires

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2009

Organisation logistique

Pendant votre évènement

- ◯ Très bon
- ◯ Bon
- ◯ Moyen
- ◯ A améliorer

Commentaires

L'accueil aux Fontaines (Réception)

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Qualité de l'accueil	◯	◯	◯	◯
Disponibilité et réactivité des personnes	◯	◯	◯	◯

Les ressources techniques multimédia dans le forum

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Conformité de l'installation des salles	◯	◯	◯	◯
Disponibilité/Réactivité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯
Equipement audio-visuel	◯	◯	◯	◯

Les ressources techniques dans l'auditorium

Avez-vous utilisé les services de notre directeur technique (Philippe Attuel) ?

◯ Oui ◯ Non

Si oui :

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
Conseils lors de la préparation de l'événement	◯	◯	◯	◯
Efficacité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯
Technique du son	◯	◯	◯	◯
Technique de l'image	◯	◯	◯	◯
Qualité du matériel	◯	◯	◯	◯

L'hébergement

	Très bon	Bon	Moyen	A améliorer
La propreté	◯	◯	◯	◯
La fonctionnalité	◯	◯	◯	◯

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2009

Animations / Loisirs

Avez-vous profité

	Oui	Non
du centre de Fitness / piscine	◯	◯
des Tennis	◯	◯
du parc	◯	◯

Si oui, comment estimez-vous la qualité des installations ?

◯ Très satisfaisant ◯ Satisfaisant ◯ Peu satisfaisant ◯ Pas du tout satisfaisant

Remarques sur les infrastructures

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

La restauration : Le petit déjeuner

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le choix	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯

La restauration : Les pauses

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le choix	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯

La restauration : Les repas

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
La variété des plats	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯

La restauration : Le service

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le respect des horaires	◯	◯	◯	◯
L'efficacité du personnel	◯	◯	◯	◯
L'amabilité du personnel	◯	◯	◯	◯
La disponibilité du personnel	◯	◯	◯	◯

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2009

Remarques sur la restauration et l'environnement de votre repas

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?

◯ Oui ◯ Non

Commentaires

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

◯ Oui ◯ Peut-être ◯ Non ◯ Ne sait pas

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Annexe 17

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – avril 2010

Satisfaction - Organisateurs - Avril 2010

1.

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	JJ	MM	AAAA
Début	/	/	
Fin	/	/	

Référence interne

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

- ◯ Une agence?
- ◯ Une société?
- ◯ Capgemini University?
- ◯ Groupe Capgemini?

Questionnaire complété

- ◯ Par le client sur site
- ◯ En face-à-face
- ◯ Par le client en ligne

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

Comment avez-vous connu Les Fontaines :

- ☐ Déjà venu
- ☐ Bouche à oreille
- ☐ Internet
- ☐ Presse
- ☐ Salon/forum/publicité
- ☐ E-mailing
- ☐ Autre :

Satisfaction - Organisateurs - Avril 2010

Pourquoi avez-vous choisi Les Fontaines :

- ☐ Son engagement éco-responsable
- ☐ Sa renommée
- ☐ Sa situation géographique
- ☐ Sa capacité hôtelière
- ☐ Ses espaces de conférences/séminaires
- ☐ Ses capacités technologiques
- ☐ Le charme du site
- ☐ Autre :

Organisation logistique
Préparation de votre évènement

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

Commentaires

Organisation logistique
Pendant votre évènement

○ 10 ○ 9 ○ 8 ○ 7 ○ 6 ○ 5 ○ 4 ○ 3 ○ 2 ○ 1 ○ 0

Commentaires

L'accueil aux Fontaines (Réception)

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Qualité de l'accueil	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Disponibilité et réactivité des personnes	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Les espaces de réunion dans le forum

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Conformité de l'installation des salles	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Disponibilité/Réactivité de l'équipe logistique	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Satisfaction - Organisateurs - Avril 2010

Les ressources techniques multimédia dans le forum

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Disponibilité/Réactivité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Equipement audio-visuel	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Les ressources techniques dans l'auditorium

Avez-vous utilisé les services de notre directeur technique (Philippe Attuel) ?

◯ Oui ◯ Non

Si oui :

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Conseils lors de la préparation de l'événement	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Efficacité de l'équipe technique	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Technique du son	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Technique de l'image	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Qualité du matériel	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

L'hébergement

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
La propreté	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La fonctionnalité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Animations / Loisirs

Avez-vous profité

	Oui	Non
du centre de Fitness / piscine	◯	◯
des Tennis	◯	◯
du parc	◯	◯

Si oui, comment estimez-vous la qualité des installations ?

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

Remarques sur les infrastructures

Satisfaction - Organisateurs - Avril 2010

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ?

10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

La restauration : Le petit déjeuner

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Le choix	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

La restauration : Les pauses

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Le choix	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

La restauration : Les repas

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
La variété des plats	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La qualité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La quantité	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

La restauration : Le service

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Le respect des horaires	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
L'efficacité du personnel	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
L'amabilité du personnel	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La disponibilité du personnel	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Remarques sur la restauration et l'environnement de votre repas

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?

◯ Oui ◯ Non

Satisfaction - Organisateurs - Avril 2010

Commentaires

Envisageriez-vous de revenir aux Fontaines ?

◯ Oui ◯ Peut-être ◯ Non ◯ Ne sait pas

A quelle période?

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Annexe 18

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – octobre 2010

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2010

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	DD	MM	YYYY
Début	/	/	
Fin	/	/	

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

◯ Une agence? ◯ Une société? ◯ Capgemini University? ◯ Groupe Capgemini?

Questionnaire complété

◯ Par le client sur site ◯ En face-à-face ◯ Par le client en ligne

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

Commentaires sur la partie commerciale

Commentaires sur l'organisation logistique (préparation et suivi de votre évènement)

Remarques sur les infrastructures

Page 1

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2010

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?

◯ Oui ◯ Non

Commentaires

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

◯ 10 ◯ 9 ◯ 8 ◯ 7 ◯ 6 ◯ 5 ◯ 4 ◯ 3 ◯ 2 ◯ 1 ◯ 0

Remarques sur la restauration et l'environnement de votre repas

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Nous vous remercions de votre intérêt !

Annexe 19

Questionnaire auprès des organisateurs des Fontaines – 2012

FS FONTAINES

Enquête de Satisfaction - Organisateurs - 2012

Votre événement

Nom de l'événement

Nom de votre société

Vos coordonnées (Prénom, Nom)

Votre contact aux Fontaines (Prénom, Nom)

Date de l'événement

	JJ	MM	AAAA
Début	/	/	
Fin	/	/	

Taille du groupe

Nb participants

Etes-vous

Une agence? Une société? Capgemini University? Groupe Capgemini?

Questionnaire complété

Par le client sur site En face-à-face Par le client en ligne

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à votre expérience aux Fontaines hors restauration?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Commentaires sur la partie commerciale

Commentaires sur l'organisation logistique (préparation et suivi de votre évènement)

Remarques sur les infrastructures

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?

Oui Non

Commentaires

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la restauration aux Fontaines ?
10 – Tout à fait satisfait, 0 – Pas du tout satisfait

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Remarques sur la restauration et l'environnement de votre repas

Si vous deviez organiser un nouvel événement, comment Les Fontaines pourrait-il vous aider dans sa réalisation/sa mise en œuvre (offre de services)?

Pour chacune des affirmations suivantes, merci de préciser si vous êtes :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'offre personnalisée des Fontaines a été un atout pour la préparation de notre événement.				
L'esprit de service des Fontaines a facilité la réalisation de notre événement.				
L'expertise et la réactivité des Fontaines ont contribué à la performance de notre évènement.				
Les solutions technologiques des Fontaines ont augmenté l'efficacité de notre événement.				

Nous vous remercions de votre intérêt !

Fin

Annexe 20

Questionnaire auprès des participants des Fontaines – 2007

LES FONTAINES

Enquête de Satisfaction - Participants

VOTRE AVIS EST TRES IMPORTANT. Pour chaque questionnaire completé, 1 EURO sera reversé à l'organisation environnementale WWF.
Soucieux de mieux connaître vos attentes et d'améliorer sans cesse nos prestations, nous vous serions reconnaissants de répondre à ce questionnaire de satisfaction.

Votre société _____

Date de l'événement _____

Recommanderiez-vous Les Fontaines ?
(0 = Pas du tout, 10 = Tout à fait)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux Fontaines ?
(0 = Pas du tout satisfait, 10 = Tout à fait satisfait)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Que retenez-vous de votre séjour aux Fontaines ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Un site alliant confort, simplicité et élégance	○	○	○	○
Un lieu propice au partage et à l'acquisition de connaissances	○	○	○	○
Un agencement des espaces créant des occasions de rencontres et d'échanges	○	○	○	○
Des technologies de l'information bien adaptées	○	○	○	○
Des moments de détente et de convivialité au Château	○	○	○	○
Un hébergement fonctionnel adapté aux séminaires de travail	○	○	○	○

Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux éléments suivants ?

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait
L'accueil et les services	○	○	○	○
Les repas et les pauses	○	○	○	○
L'hébergement	○	○	○	○
Les espaces de réunion	○	○	○	○
Les ressources techniques	○	○	○	○
Les espaces de loisirs	○	○	○	○

Quelle importance accordez-vous aux éléments suivants ?

	Très important	Important	Peu important	Sans importance
L'accueil et les services	○	○	○	○
Les repas et les pauses	○	○	○	○
L'hébergement	○	○	○	○
Les espaces de réunion	○	○	○	○
Les ressources techniques	○	○	○	○
Les espaces de loisirs	○	○	○	○

Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le séjour sur le site?

Nous vous remercions de vos réponses!

Fin