

L'expérience : le nouvel actif des entreprises

Christophe Chaptal / Rubrique stratégie

L'expérience, envisagée dans sa globalité, se révèle désormais comme un actif clé pour évaluer la performance de l'entreprise. Au-delà de la satisfaction client et collaborateur, l'expérience globale et l'actif expérientiel se positionnent comme des vecteurs stratégiques clés, dans un environnement de marché en constante mutation.

L'expérience, que l'on considère souvent par le prisme du client ou du collaborateur, prend une autre dimension lorsqu'on l'appréhende de manière globale – c'est-à-dire, lorsqu'on la considère comme résultant du mode de fonctionnement de l'entreprise et de la façon dont celle-ci satisfait l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. On parlera alors d'actif expérientiel, asset déterminant qui permet de jauger de la performance d'une organisation.

Les composantes stratégiques de l'expérience globale

- L'expérience globale prend en compte les composantes stratégiques suivantes :
- Culture : identité, histoire, expérience de marque et valeurs
- Chaîne de valeur de l'offre : solutions issues de la stratégie, design, production et distribution des offres et services
- Performance opérationnelle : capacité à concevoir, réaliser et délivrer dans les meilleures conditions humaines, organisationnelles et digitales
- Expérience client : capacité à satisfaire ses clients, avant, pendant et après leurs interactions avec l'organisation
- Expérience collaborateur : capacité à satisfaire ses collaborateurs, avant, pendant et après leurs interactions avec l'organisation
- Écosystème : ensemble des interactions et rapports avec l'environnement de l'organisation et prise en compte du contexte économique, juridique, réglementaire, technologique et sociétal



Précisons que l'expérience globale telle que définie ci-dessus ne peut être scindée, car chaque composante interagit avec les cinq autres. Par exemple, modifier la structure d'une offre a notamment des répercussions sur l'expérience client et collaborateur, sur l'identité de la marque ainsi que sur le niveau de performance opérationnelle.

À titre d'illustration, analysons le constructeur automobile Tesla selon ce modèle économique d'expérience globale :

- Culture : l'excellence technologique, facilement accessible
- Chaîne de valeur de l'offre : des solutions de déplacement à faible impact environnemental, combinant des performances élevées avec un objectif d'autonomie comparable à celle d'un véhicule thermique
- Performance opérationnelle : maîtrise au niveau mondial de la conception, fabrication et distribution
- Expérience client : prise en compte des besoins et contraintes des clients avec une réactivité hors normes (notamment au niveau tarifaire !)
- Expérience collaborateur : des conditions de travail exigeantes, mais une entreprise de référence qui reconnaît le talent
- Écosystème : des alliances stratégiques pertinentes et un lobbying efficace

Le modèle d'expérience global de Tesla consiste donc à proposer un écosystème de mobilité d'excellence, entièrement intégré, avec un niveau de satisfaction maximal pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

D'autre part, l'élaboration de modèles économiques centrés expérience globale appelle à la fois solutions nouvelles et pédagogie des nouveaux usages, comme c'est le cas en matière de low tech avec, par exemple, EDF qui a développé une solution peu coûteuse et distribuée par millions : un thermomètre en carton avec une encre thermochromique qui permet de mesurer la température d'une pièce et avoir conscience du surchauffage si tel est le cas (sachant que baisser d'un degré la température de chauffage fait économiser 7% sur sa facture).

L'actif expérientiel

L'actif expérientiel est un concept développé en commun par Christophe Chaptal et Isabelle Macquart, du cabinet **Experience makers**, et Christophe Rebours et Kimia Ferdows, du cabinet **InProcess**, à partir des composantes stratégiques de l'expérience globale.

Le propos est de considérer qu'une entreprise proposant de façon constante un haut niveau d'expérience à l'ensemble de ses parties prenantes est en bonne position pour délivrer durablement une performance optimale, en particulier sur les plans économiques, éthiques et environnementaux.

Comparons, pour imaginer nos propos, l'actif expérientiel d'Amazon et d'AXA :

- Culture : dans les deux cas, une image d'efficacité et de technicité
- Chaîne de valeur de l'offre : dans les deux cas, également, des offres pertinentes, efficaces et bien ciblées
- Performance opérationnelle : dans les deux cas, aussi, elle est d'excellent niveau
- Expérience client : la culture du client est à chaque fois fortement présente

- Expérience collaborateur : là, de grandes différences – Amazon n’est pas spécialement reconnu pour l’attention portée à ses collaborateurs, au contraire d’AXA
- Écosystème : là encore, des écarts – Amazon se voyant fréquemment reprocher sa politique musclée envers, en particulier, ses fournisseurs, au contraire d’AXA qui travaille dans un esprit de partenariats

Dans ces conditions, nous considérons que l’actif expérientiel d’AXA est supérieur à celui d’Amazon, notamment parce qu’AXA est moins sujette qu’Amazon aux soubresauts managériaux (comme des blocages d’entrepôts) et qui sont préjudiciables tant en matière de satisfaction collaborateur que d’image – et représentent, en suivant, des facteurs de fragilisation de l’entreprise.

On l’aura compris, la valeur de l’actif expérientiel est d’autant plus importante que la volonté de délivrer durablement une expérience globale de qualité est forte – autrement dit, si l’on a le souci constant de l’ensemble de ses parties prenantes avec comme objectif de répondre de façon optimale à leurs souhaits, besoins et contraintes.

En conclusion

L’actif expérientiel nous paraît déterminant à deux titres :

- Pour l’entreprise, il constitue un objectif stratégique, économique et éthique aisément compréhensible et partageable auprès de tous les acteurs de l’organisation, qu’ils soient internes ou externes
- Pour l’analyste, il est un indice clé sur l’état de santé et le potentiel d’une entreprise donnée

En ce sens, l’expérience globale dont il est issu se révèle une approche particulièrement efficace dans des marchés en profonde et rapide mutation où l’on doit tenir compte des nouveaux paramètres, et en particulier technologiques, managériaux, sociétaux, réglementaires et environnementaux.

*Article originellement paru dans **Harvard Business Review France**.*

[Accéder à l’article.](#)