

LAURENCE BODY • SYLVIE DAUMAL

# L'expérience client en pratique

Du design de service  
à l'accompagnement du changement

● Éditions  
EYROLLES

# LE PLUS PUISSANT LEVIER DE TRANSFORMATION POUR METTRE LE CLIENT AU CŒUR DES ORGANISATIONS

L'expérience client ne se limite pas à simplifier les parcours et à réenchanter les interactions. C'est une discipline stratégique qui accompagne les entreprises dans leur recentrage sur le client et le collaborateur en réhumanisant les pratiques. De nature écosystémique et transversale, elle bouscule les organisations en silos et les modèles hiérarchiques descendants. Déployée de manière rigoureuse, elle signe la réussite des entreprises audacieuses sur des marchés matures et saturés.

Déjà auteures de référence dans le domaine, Laurence Body et Sylvie Daumal proposent ici un véritable guide méthodologique pour engager les collaborateurs dans la démarche, co-concevoir les futures expériences à partir de l'observation et passer à l'échelle afin de déployer les futurs parcours dans le respect de chacun.

- Les **4 temps de la méthodologie**, de l'exploration au passage à l'échelle.
- **41 outils** et **méthodes** pour mettre en pratique la démarche.
- **7 cas d'étude**.

Cette démarche centrée sur l'humain suppose un état d'esprit créatif et collaboratif souvent éloigné de la culture des organisations. *L'expérience client en pratique* leur ouvre la voie vers une transformation en profondeur, dans une démarche agile, itérative et apprenante, dans laquelle la qualité de l'expérience collaborateur et celle de l'expérience client se répondent en miroir.

LAURENCE BODY dirige X+M, studio d'innovation par l'expérience client. Accréditée Master Trainer et coach en design de service, cofondatrice du chapitre français du Service Design Network, elle enseigne l'expérience client à l'ESCP Europe. Elle est coauteure du livre *L'expérience client* (Eyrolles, 2015).

SYLVIE DAUMAL est cofondatrice de WeDigitalGarden, où elle occupe le poste de VP design. Experte en design de service, elle enseigne au CELSA, à l'université Panthéon-Sorbonne et à Sciences Po Paris, et intervient régulièrement dans des conférences internationales. Elle est l'auteure du livre *Design d'expérience utilisateur* (Eyrolles 2012, 2015 et 2018).

L'expérience client en pratique

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Création de maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019  
ISBN : 978-2-212-57225-4

Laurence Body

Sylvie Daumal

# L'expérience client en pratique

Du design de service  
à l'accompagnement  
du changement

● Éditions  
**EYROLLES**



# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	9
INTRODUCTION .....	13
01 Design stratégique et exploration .....	21
Triangulation .....	26
Safari expérientiel.....	28
Sondes culturelles .....	32
Observation ethnographique .....	34
Entretien ethnographique .....	36
Collecte des données et mur de recherche .....	38
Catégorisation ( <i>clustering</i> ) .....	40
Traçabilité .....	42
Cartographie de l'écosystème .....	44
Cartographie des parties prenantes .....	46
<i>Personas</i> .....	50
Cartographie des besoins .....	52
Atelier de cartographie.....	54
Cartographie du parcours client actuel .....	56

<b>02 Facilitation</b> .....	<b>61</b>
Échauffement des trois cerveaux ( <i>three brains warm up</i> ) .....	68
Brise-glace « le cercle des noms » .....	70
Cartes Ideamaker Expérience client .....	72
Méthode Benny Hill ( <i>Thirty-five</i> ) .....	74
<b>03 Design, prototypage et test</b> .....	<b>77</b>
<i>Bootcamp</i> d'expérience client.....	82
Cas d'étude – Un <i>bootcamp</i> pour repenser l'expérience de visite d'un aquarium... 84	
Personnalité d'un service.....	86
Cas d'étude – Définir un ton de voix .....	88
<i>Job to be done</i> (travail à faire).....	90
Bodystorming.....	92
Cas d'étude – Variante du <i>bodystorming</i> : l' <i>empathy tool</i> .....	94
Déroulé pas à pas ( <i>desktop walkthrough</i> ) .....	96
Cas d'étude – Un service de location pas à pas .....	98
Narration ( <i>storytelling</i> ) .....	100
Jeu de rôle.....	102
Voter par l'engagement physique .....	104
Sous-titrage.....	106
Méthode AXE ( <i>Anticipated eXperience Evaluation</i> ) .....	108
Cas d'étude – Améliorer l'expérience du patient en hôpital de jour .....	110
Magicien d'Oz et autres techniques de prototypage .....	112
Oculus et réalité virtuelle .....	114
Plate-forme de l'expérience .....	116
Principes d'actions de l'expérience .....	118
Parcours client futur .....	120
Plan de service ( <i>service blueprint</i> ) .....	122
Cas d'étude – Un nouveau plan de service pour du leasing .....	124



04 Déploiement et passage à l'échelle.....	127
Gouvernance .....	134
Instances .....	136
Leadership et culture.....	138
Cas d'étude – La transformation d'un grand groupe dans le secteur de l'énergie..	139
Équipe projet ( <i>project team</i> ) .....	140
Formation des salariés .....	141
QUEL AVENIR POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT ? .....	143
RÉFÉRENCES .....	145
REMERCIEMENTS .....	149
LES AUTEURS .....	150



# AVANT-PROPOS

## Nouveau métier ou nouvelle approche ?

L'expérience client n'a commencé à être un sujet d'intérêt en France qu'il y a une dizaine d'années, alors qu'elle est abondamment traitée dans les pays anglo-saxons depuis plus de vingt ans (Royaume-Uni, États-Unis, Europe du Nord).

Aujourd'hui, l'approche est portée par des métiers très différents selon le secteur d'activité et le niveau de maturité des organisations, c'est-à-dire le niveau de centricité client ; on rencontre souvent des départements comme la qualité, le digital, la relation client, les RH ou le marketing.

Qui est légitime pour s'en occuper ? Il n'y a pas de légitimité directe, pour avoir une expérience client de qualité, l'effort de tous les collaborateurs de l'entreprise est nécessaire, mais plus encore, des chantiers pour la mener à bien et la déployer, projet après projet, dans l'organisation (voir chapitre 4, p. 127).

Qui plus est, la démarche ne fonctionne que si elle est portée par le plus haut niveau de la hiérarchie, en un mot, le comex. Faute de ce soutien nécessaire, les équipes sont en butte aux structures en silo qui les empêchent de collaborer de façon transversale et de prendre des décisions opérationnelles.

Si l'expérience client est particulièrement adaptée aux entreprises traditionnelles, elle prend aussi tout son sens auprès des start-up.

La démarche est également pertinente pour toutes les structures publiques qui accueillent des usagers : services sociaux, administrations, municipalités et collectivités territoriales, musées et établissements culturels, sociétés de transport, hôpitaux et services médicaux... Le souci de leur public doit être au cœur de leurs préoccupations.

## À qui ce livre s'adresse-t-il ?

Il s'adresse à tous les professionnels praticiens en charge de l'expérience client dans les organisations et qui ont en commun la participation à la définition de la stratégie et de la vision, et le suivi et le pilotage du déploiement de l'expérience client. Concrètement, ce sont ceux qui exercent, au sein des directions de la stratégie et des directions client, en tant que directeurs ou responsables de l'expérience client, responsables qualité, directeurs des opérations ou responsables de l'innovation...

Il s'adresse aussi aux designers : à ceux qui ont su porter leur discipline au plus haut niveau et commencent à siéger au comex des grandes entreprises, tout comme à ceux qui travaillent au sein des agences. Ce sont les directeurs du design, les designers de service et designers d'expérience qui œuvrent au côté des entreprises privées comme des établissements publics pour mener à bien les projets d'expérience client.

Dans tous les cas, il s'agit d'une approche collaborative et créative, qui a la particularité d'associer les professionnels au contact, c'est-à-dire le personnel opérationnel en relation avec les clients tous les jours. Leur expertise est essentielle à la bonne compréhension des besoins et attentes : on les considère comme les meilleurs experts du client.

Enfin, la démarche associe aussi régulièrement les clients dans le cadre d'ateliers de cocréation.

## La démarche

La démarche part d'une vision holistique et stratégique pour donner à voir la grande image. C'est ainsi qu'elle décrit le contexte général et le formalise avec la cartographie de l'écosystème (voir p. 44) et la cartographie des parties prenantes (voir p. 46).

L'expérience client articule des temps lents, qui correspondent à la compréhension intime des usages, et des temps rapides, qui se concentrent sur la conception dans le cadre d'ateliers, comme les *bootcamps* (voir p. 82).

“ L'expérience client est fondamentalement itérative, apprenante et expérimentale. ”

L'approche part des *personas* (voir p. 50) et de leur parcours (voir p. 56) pour élaborer ensuite la cartographie de l'expérience cible (voir p. 54), dans une vision multicanale, tenant compte de tous les points de contact, c'est-à-dire physiques, numériques, mais surtout et essentiellement humains, qui sont trop souvent oubliés. L'expérience client est par nature canal-agnostique.

De ce fait, elle détaille tout ce qui concerne les process humains en relation avec les systèmes et les outils qui les supportent, en lien ou non avec les canaux. L'objectif de ce livre est de se concentrer sur cette dimension, car le design produit et le design numérique sont d'ores et déjà abondamment documentés par des ouvrages destinés aux designers produit, aux architectes d'intérieur et designers d'espace, et aux designers d'expérience utilisateur.

## L'humain d'abord

L'humain est donc au centre de la discipline, mais il ne s'agit pas de rester au niveau des attitudes et des comportements des professionnels réduits au rôle d'exécutants. C'est le plus grand malentendu qui guette l'expérience client à ne pas confondre avec le service ou la relation client.

Il s'agit au contraire d'humaniser les points de contact, qu'ils soient physiques ou digitaux, et de leur donner des attributs pour incarner le respect, la dignité et la confiance. Cette préoccupation s'applique à tous les dispositifs, qu'ils concernent les clients, les collaborateurs internes ou les parties prenantes de l'écosystème, quels qu'ils soient.

## Les outils et les méthodes

L'ouvrage détaille le design de service et le déploiement de stratégies expérience client avec des humains comme points de contact. Cette approche « *outside in* » change l'organisation et oblige à définir de nouvelles gouvernances (voir p. 134) et des instances associées (voir p. 136).

Il détaille aussi les méthodes collaboratives avec reproduction à l'échelle de ce qui a été réussi avec un pilote. Le déploiement pose la question du changement et de son accompagnement.

Beaucoup de professionnels de l'expérience client aujourd'hui se sont formés sur le tas aux principes et aux outils de la pensée design appliquée au service. Il reste néanmoins qu'il faut en maîtriser les fondamentaux et en intégrer l'état d'esprit pour se lancer dans la discipline. On ne saura jamais prévenir assez contre une apparente facilité qui tend à banaliser la démarche : pourtant, mal comprise et mal appliquée, elle perd en crédit. Ce livre a pour ambition de guider celui qui souhaite entreprendre ce chemin.

## L'impératif du changement

Le changement n'est pas une option. Le <sup>xxi</sup> siècle apporte son lot de défis environnementaux et sociétaux qui demandent à être adressés avec des outils de notre époque. L'expérience client porte une conviction : ces outils doivent respecter l'humain.

En s'inspirant d'autres méthodes, l'expérience client fait siennes certaines nouvelles philosophies du travail, comme l'agile qui favorise la communication directe plutôt que des écrits surformalisés et se fonde sur l'itération pour livrer de manière concrète. De même, l'expérimentation et le prototype, au cœur du processus itératif, permettent d'apprendre et de construire une connaissance tout au long du projet.



# INTRODUCTION

## Toujours plus de services...

Dans notre vie quotidienne, nous expérimentons des services qui jalonnent notre existence pour la rendre plus facile et plus agréable tout en lui donnant de l'épaisseur et du sens : les transports que nous utilisons pour nous déplacer, les utilités comme l'eau, l'électricité, le téléphone que nous consommons pour notre confort et notre bien-être, les experts que nous sollicitons pour notre santé, notre éducation, les lieux que nous visitons pour nos loisirs. Sans eux, la vie nous semblerait fade, monotone ou très compliquée, sinon impossible.

Avec l'arrivée du numérique, ils se sont densifiés, voire complexifiés : la dimension physique s'est enrichie de canaux à distance qui permettent de satisfaire davantage de besoins dans un nombre plus important de situations. Qu'il s'agisse d'acheter un vêtement, de modifier un rendez-vous, d'obtenir un avis médical, d'apprendre une langue, de jouer aux échecs... beaucoup d'aspects de notre existence qui se déroulaient autrefois dans le monde réel se sont virtualisés, même si nous préférons toujours avoir affaire à une vraie personne à l'occasion d'un incident ou d'un dysfonctionnement. Si l'on y réfléchit bien, pour chaque étape de notre vie, de la plus significative à la plus triviale, il existe des services adaptés, plus ou moins utiles, mais qui portent à notre conscience l'existence d'une multitude de micromoments potentiellement source de frustration ou d'agacement.

Nous nous sommes habitués à vivre des expériences de qualité qui se racontent dans les feed-back que nous laissons sur les réseaux sociaux ou les plates-formes d'avis. En même temps que notre niveau d'exigence augmente, notre tolérance aux mauvaises surprises et à l'improvisation a tendance à reculer : notre vie est faite d'un entrelacs de moments dont le souvenir et la trace nous disent si elle est belle, bien remplie, riche ou, au contraire, pauvre et vide de sens. À l'ère de l'hypermodernité et du renoncement aux valeurs matérielles de l'époque industrielle, nous nous définissons davantage par ce que nous faisons, ce que nous vivons que par ce que nous possédons.

## ... mais une vraie soif d'expérience

Ce changement de paradigme, ce passage de l'avoir à l'être, du produit aux services, puis aux expériences, met la lumière sur ce qu'il faut implémenter pour que les clients les trouvent faciles

et agréables à consommer et qu'ils en redemandent. Une expérience bien conçue, qui satisfait tous les besoins, exprimés ou pas, et qui trouve sa place dans un parcours fluide et sans couture peut faire toute la différence : c'est le propos de ce livre, aider à concevoir des expériences dont les clients raffolent, qui contiennent ce supplément d'âme qui réhumanise les processus, réenchante les interactions entre les clients et les personnels en contact, stimule la créativité et redonne confiance aux équipes dans leur capacité à résoudre des problématiques complexes.

Mais pourquoi s'intéresser encore à la satisfaction des clients quand on a passé des années à corriger les processus internes dans cette perspective, à améliorer la qualité des produits, à « benchmarker » la concurrence pour atteindre ce Graal ? Parce que ça ne marche plus, l'excellence opérationnelle et la qualité ne suffisent plus à fidéliser les clients et ne garantissent pas qu'ils n'iront pas voir ailleurs. Parce que se concentrer sur le traitement des réclamations au détriment de l'innovation met davantage l'accent sur les irritants que sur ce qui touche, rassure, fait plaisir... bref, les émotions.

## La force de l'expérience client

Quand, en plus, on a déjà tout essayé, des stratégies *low cost* ou *premium*, en passant par le produit ou le marketing relationnel, l'expérience client est le dernier rempart contre la banalisation et la comparaison par le prix. De l'hospitalité aux banques ou au commerce de détail, aucun secteur n'est épargné, même les entreprises de production s'y mettent et introduisent le service dans leur offre : Seb et Foodle, sa communauté d'utilisateurs de robot cuiseur, son service réparation hors pair, PSA et son service de diagnostic à distance...

À la croisée des sciences humaines, du business et du design, l'expérience client est le plus important levier de croissance pour se différencier sur des marchés matures et saturés. Elle est cette nouvelle approche qui transcende le cadre limité de l'analyse concurrentielle dans la création de valeur, pour prendre en compte celui, plus large, de l'organisation et de son écosystème. Elle dépasse la relation client et l'univers étriqué des standards et des référentiels d'attitudes pour considérer les services depuis le point de vue de l'utilisateur et admettre que sa perception est la réalité : quels que soient les process, les services, les systèmes, les interfaces, les outils... qu'il utilise, tout passe par le filtre de son expertise et de sa subjectivité.



## Un changement de paradigme pour l'entreprise

D'abord centrée sur les processus, puis orientée client, l'entreprise évolue pour s'intéresser aujourd'hui à ce qu'il y a d'humain dans les échanges. Elle acquiert ainsi de nouvelles compétences qui lui permettent de concevoir et de livrer des expériences qui s'intègrent parfaitement dans le quotidien de la vie des gens, les clients, les collaborateurs, les parties prenantes. Ce changement de perspective est rendu possible grâce au caractère écosystémique de l'expérience client qui prend en compte l'ensemble des acteurs du réseau de création de valeur et oblige à concevoir les expériences depuis leur point de vue. Elle remet en cause les pratiques en silos tournées vers la transaction pour se concentrer sur l'usage, c'est-à-dire la valeur que retire le client de la consommation d'un produit et de l'utilisation d'un service, des canaux proposés pour sa délivrance, du service après-vente, etc., et cela, tout au long du parcours et du cycle de vie de la relation : en s'intéressant aux frustrations de ses clients dans leur vie quotidienne, Uber n'a pas seulement développé une activité de VTC, mais assure aussi un service de livraison de repas pour le compte de restaurants de quartier (Uber Eats) ou de transport de colis (Uber Freight).

Cette nouvelle approche des marchés – en tant que lieux d'échanges –, centrée sur les services et les expériences, remet en cause l'organisation traditionnelle des entreprises et convoque de nouvelles pratiques managériales : moins descendantes et plus transversales, elles font la part belle à la pluridisciplinarité et à l'autonomie pour accélérer les temps de développement et de commercialisation.

## De nouveaux questionnements

En se libérant des contraintes organisationnelles héritées du passé et de l'inertie des structures pyramidales et hiérarchiques, l'expérience client permet d'accompagner le changement et de guider la transition d'un modèle transactionnel vers un modèle holistique et distribué. Elle remet au goût du jour le sens premier du mot « commerce » en tant que relation sociale à part entière qui nous plonge dans le plaisir du rapport à l'autre, et qui ne représente pas seulement une transaction attachée à un échange marchand.

Pour adopter ce regard extérieur centré sur les usages et la perception des signaux émis par l'entreprise, l'expérience client s'appuie sur une connaissance fine du vécu des gens et des motivations qui ont conduit à leurs choix. Là où les études marketing s'intéressaient au quoi et au combien,

l'expérience client se penche sur le pourquoi, le comment, c'est-à-dire les conditions et les moyens que l'organisation met en œuvre pour concevoir et livrer une expérience qui dépasse la traditionnelle satisfaction du besoin exprimé et qui rejoint la quête de sens. Fondamentalement tournée vers le terrain et les actions qui s'y déroulent, elle invite les parties prenantes – collaborateurs en front, managers intermédiaires, fonctions support, back office – à réinventer, à simplifier, voire à réenchanter les services livrés pour réduire l'écart entre l'intention et l'exécution, et à imaginer l'organisation dans laquelle ils auront leur place et pourront s'épanouir : l'entreprise fait des promesses, l'expérience client les tient.

## Quatre principes fondateurs

### Premier principe : le point de vue du client

La principale différence entre une expérience et un service réside dans le point de vue que l'on adopte : un service est conçu par l'organisation, il devient une expérience quand il est utilisé par le client et s'enrichit en plus de tout ce qu'il va vivre avant et après. Qui plus est, pour livrer une expérience dont on est sûr qu'elle sera engageante, voire mémorable, il faut sortir de l'organisation et adopter le point de vue du client au moment de sa conception, la designer de manière à faire naître des émotions et favoriser le souvenir après usage. L'expérience se définit aussi comme un continuum temporel et physique qui oblige à s'intéresser aux interstices entre les étapes du parcours, ces espaces non pris en charge car conçus de manière isolée par différents départements de l'entreprise, mais vécus comme des ruptures et très irritants pour le client qui en fait l'expérience. Pour réduire l'écart entre le service imaginé et conçu par l'organisation et l'expérience perçue et vécue par le client, on va s'intéresser au **processus de fabrication** de la future expérience et déplacer l'intérêt de la chose fabriquée vers la façon dont on la fabrique. C'est le premier principe, celui qui sous-tend le recours au **design de service** comme **méthode de conception** de l'expérience client.

### Deuxième principe : la collaboration

Ce principe renvoie au caractère collaboratif et pluridisciplinaire de l'expérience client : tout le monde dans l'écosystème peut contribuer à la conception des futurs services et à la création de valeur. Le client perd son statut de cible qui reçoit passivement les offres qui lui sont destinées pour revêtir celui de contributeur et de partenaire au même titre que les autres parties prenantes. Il s'agit

de concevoir des solutions à des problématiques et non plus des offres disposant de caractéristiques techniques et de bénéfiques fonctionnels : la valeur réside plus dans l'**échange** en tant que tel (car il est source d'**émotions partagées**) que dans la chose échangée. Ce qui renforce l'expérience client dans sa dimension humaine, voire humaniste, est sa capacité à rendre service, à mettre en place des échanges construits comme des processus permettant de **faire quelque chose pour quelqu'un**, d'être **utile à la communauté** et à fournir du sens.

### Troisième principe : l'action

L'expérience client est fondamentalement tournée vers la réalité du vécu des clients, ce qu'ils font, ce qu'ils ne font pas et ce que les collaborateurs et partenaires de l'écosystème vont mettre en œuvre après la conception des futurs services. Le prototypage rapide très en amont et le test auprès des opérationnels qui vont dispenser l'expérience donnent à l'expérience client cette dimension du « faire » qui manque tant aux approches habituelles. En testant les prototypes sur le terrain, les parties prenantes de l'écosystème vont également désigner la partie la plus complexe et la plus intangible d'une expérience : son management, l'organisation et les processus qui permettront son déploiement. Ce faisant, ils vont l'approprier pour finir par l'adopter et... s'y attacher. Les traditionnelles résistances au changement qui freinent l'adoption des innovations sont éliminées par la grâce de l'action. Sans compter qu'on s'approprie bien mieux ce que l'on a contribué à concevoir. Si elle est bien désignée et incarnée dans des artefacts de qualité, la stratégie ainsi prototypée permet de concevoir des écosystèmes complexes d'interactions et de services, et de challenger efficacement le modèle d'affaire qui va avec. Cette dimension praxéologique rend l'expérience client très pratique, ce qui compte c'est l'**usage** et non plus la promesse.

### Quatrième principe : la culture

Ce principe est essentiel : disposer d'une culture d'entreprise centrée sur le client et travailler activement pour engager durablement tous les collaborateurs, mais surtout le management intermédiaire. Son rôle est essentiel pour transformer ce qui est au départ un état d'esprit en attitudes et comportements.

“ L'expérience client mange de la culture au petit déjeuner ”

Elle infuse chaque acte de l'entreprise, tout ce qu'elle fait, ce qu'elle dit, ce qu'elle pense, à l'image de ce qu'on peut lire un peu partout dans un magasin Whole Foods Market : « *[Customer experience] is not what we do, it's everything we do.* » (L'expérience client, ce n'est pas ce qu'on fait, c'est *tout* ce qu'on fait.)

## L'éthique au cœur de la démarche

Les gens recherchent dans les expériences les **valeurs** qui sont importantes pour eux et qui permettent d'aligner leurs convictions avec leurs actes. Ils veulent donner du sens à leur vie et contribuer aussi par leur consommation à rendre le monde meilleur. En humanisant les process, les services et les interactions physiques et à distance, l'expérience client dispose de **qualités propres aux humains** qui la rendent attachante comme la **prévenance** pour anticiper les demandes, la **considération** qui naît de l'empathie, la **convivialité** qui ajoute une touche d'humour, la **gentillesse** qui stimule la générosité...

L'expérience client se caractérise par sa capacité à développer l'**empathie**. Celle-ci a le pouvoir de tisser des liens entre des individus, elle favorise l'ouverture à l'autre et la prise en compte de ses émotions, elle est source de joie et d'engagement des collaborateurs, elle fait appel à ce qu'il y a de bon chez les gens, elle encourage le partage et considère la personne avant le client, elle donne envie d'aller plus loin, de faire plaisir.

*« L'empathie est l'habitude mentale qui consiste à ne plus considérer les individus comme des rats de laboratoire ou comme des déviations par rapport à la norme. S'il nous faut "emprunter" à la vie des autres pour imaginer des idées neuves, nous devons d'abord comprendre que leurs comportements apparemment inexplicables sont autant de stratégies d'adaptation face au monde déstabilisant, complexe et contradictoire dans lequel nous évoluons. [...] Nous jetons des ponts entre les autres et nous. Et nous les comprenons intuitivement par l'empathie, en nous efforçant d'adopter leur regard sur le monde, de l'appréhender par le biais de leurs expériences et de le ressentir à travers leurs émotions. »*

*Tim Brown, L'Esprit design.*

L'expérience client ne promet pas seulement de faire gagner du temps (*time well saved*), elle promet aussi de créer du temps de qualité (*time well spent*), source de plaisir et d'épanouissement personnel. Le **souvenir** est au cœur de la promesse de l'expérience client, il contribue à la fidélisation en invitant à revivre le plaisir associé : c'est la mémoire des expériences passées qui permet de sélectionner les comportements qu'il faut reproduire. Mais ce n'est pas tout, une expérience doit en plus rassembler certaines caractéristiques pour la rendre mémorable et non copiable, comme la quantité et le niveau d'informations qu'elle contient : plus l'expérience est dense et riche, plus elle sera mémorable.

« De nombreuses preuves en psychologie montrent que le début et la fin d'une expérience sont tous deux les plus critiques pour déterminer le souvenir d'un événement : on appelle cela l'effet de position sérielle. On en déduit une règle appliquée en design : Start strong. End strong. »

Donald A. Norman, *The Design of Everyday Things*.

Sans compter que certains éléments bien précis dans l'expérience vont influencer fortement le souvenir : le fait par exemple de dépasser les attentes des consommateurs de manière inattendue et de créer l'**heureuse surprise**.

## Une équipe projet et des méthodes adaptées

Centrer son organisation sur le client et les expériences dont il rêve, et organiser l'ensemble des processus et de ses systèmes pour dépasser sa satisfaction, est le plus sûr moyen de la transformer et de faire évoluer sa culture avec un seul objectif : embarquer les collaborateurs et les impliquer durablement dans la réussite des projets. Là aussi, ce sont plus les conditions de la mise en œuvre des futures expériences qui comptent, davantage que les projets en eux-mêmes.

Le choix du design de service suppose l'utilisation de méthodes créatives et collaboratives souvent très éloignées des habitudes de l'organisation. Il importe d'expliquer très clairement et de désigner précisément chacune des étapes du projet. Le diable est dans le détail, surtout celui qui introduit le doute et la confusion. Pour obtenir la confiance des participants, il faut investir dans leur confort et leur compréhension.

À commencer par l'équipe projet : il faut un groupe d'individus très motivés qui partage la vision et les convictions autour du projet. Cette vision est l'étoile du Berger, la « *North Star* » qu'il faut suivre sans faillir pour éviter de prêter le flanc aux discussions et finir par arbitrer au profit de consensus moyennisant (« *in the middle* »). Ils ne sont pas nécessairement très haut placés dans la hiérarchie, mais ils doivent être suffisamment nombreux pour tenir le rythme soutenu imposé par l'ambition de transformation et disposer de temps pour le projet.

Une démarche agile est souvent utilisée en complément pour accélérer le *time to market*. Cette équipe doit être pluridisciplinaire, c'est-à-dire composée d'individus venant de différents départements et avoir le soutien de la direction et du *process owner* pour enclencher les actions : l'état d'esprit et la connaissance de la méthode et des outils sont plus importants que la compétence technique ou la connaissance du service. Enfin, sa stabilité est essentielle pour maintenir la chaîne

d'empathie (*chain of empathy*) nécessaire à la compréhension fine des parties prenantes et des clients. La démarche étant apprenante (*learning by doing*), il est important de participer à toutes les étapes pour en comprendre les subtilités et faire ensuite partie des ambassadeurs ou des formateurs.

## Les nouvelles missions de l'entreprise

Avec l'article 61 de la loi Pacte votée le 5 octobre 2018, l'entreprise n'est plus considérée comme un pur agent économique.

*« [L'entreprise] doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Elle est aussi autorisée à se doter d'une "raison d'être" qui exprime, en dehors du but lucratif, ses finalités propres. »*

La rupture avec la doctrine héritée de la révolution industrielle est de taille : les acteurs économiques doivent prendre leur part de responsabilité dans la réduction de l'impact qu'ont leurs activités sur l'environnement, la société et les hommes. L'entreprise du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle devient un acteur majeur du changement dans le respect des parties prenantes de son écosystème, de ses clients et de ses collaborateurs : redevenue attractive par le sens qu'elle porte, elle rebat les cartes de la concurrence et disqualifie les anciens modèles moins vertueux. Dans ce paradigme centré sur la valeur livrée au client et à la société – et non plus sur la rémunération de l'actionnaire –, le profit devient une heureuse conséquence.

Les plus connues de ces « sociétés à mission » sont les *B Corp* (pour *Benefit Corporation*), comme Patagonia, aux États-Unis, ou Nature & Découvertes, en France. Elles ont inscrit dans leurs statuts leur raison d'être et s'engagent sur des objectifs sociaux et environnementaux.