L’expérience client et son modèle économique

Une expérience client réussie signifie que la vie du client a été améliorée. Et cela va même au-delà lorsque les cinq indicateurs du modèle économique de l’expérience client sont positifs.

Un peu de théorie !

Dans l’ouvrage *L’expérience client et son modèle économique* (publié par Design fax en janvier 2018), il est indiqué que **l’expérience client** s’apprécie selon trois indicateurs clés : valeur d’usage, émotion et éthique.

Le **modèle économique de l’expérience client**, quant à lui, s’appréhende selon cinq indicateurs : les trois de l’expérience client – émotion, valeur d’usage et éthique – auxquels s’ajoutent l’excellence opérationnelle et la rentabilité.

Trois cas de modèles économiques d’expérience client

Commençons par Danone

Le prochain défi de la chaîne alimentaire consiste à utiliser moins de ressources pour nourrir durablement et sainement une population en inexorable augmentation. Par ailleurs, les consommateurs sont en attente de produits à la fois éthiques et respectueux de leur santé. Ici, contrainte planétaire et besoin du consommateur se rejoignent, d’où le terme cher à Emmanuel Faber de Révolution alimentaire.

Danone développe donc une offre végétale, alternative au lait et aux yaourts, répondant aux nouvelles attentes des consommateurs – notamment américains, premiers consommateurs au monde de produits bio. L’offre bio de Danone fait entrer le consommateur dans un univers où sont présents respect de l’environnement, plaisir gustatif et impact positif sur la santé. L’expérience client de Danone, c’est un mélange de plaisir, de santé et de valeurs sociétales.

Ainsi, Silk se proclame comme « étant un moyen facile d’éviter le cholestérol, les produits laitiers et le lactose – et ce n’est qu’un aperçu de tout ce qu'il y a à aimer au sujet des aliments à base de plantes ».

Dans cette optique, les cinq indicateurs dont nous venons de parler sont très intelligemment gérés :

- Valeur d’usage : une alimentation saine et durable
- Émotion : harmonie, plaisir et bonne conscience
- Excellence opérationnelle : des offres qui collent parfaitement à la vision stratégique
- Rentabilité : 5,7% de résultat net en 2015 pour un chiffre d’affaires de 22,4 milliards d’euros
- Éthique : fort respect des valeurs environnementales et sociétales

Poursuivons avec H&M

Le numéro 2 mondial de l'habilement (derrière Zara) se situe dans un marché mondial qui pèse plus de 440 milliards d'euros (données 2015) – dans lequel la Chine représente près de 65% de l'activité.

La mode à petit prix est un concept venu d'outre-Atlantique du temps de la consommation enchantée des années 1950. Puis, avec la mondialisation, l'arrivée du fast fashion avec ses délais ultra réduits de fabrication et sa pression maximale sur les coûts permet de garantir des prix de ventes attractifs. En d'autre termes, tout est là pour faire vite et pas cher !

H&M s'est doté de la capacité industrielle à pouvoir suivre en un temps record le renouvellement permanent des collections, avec comme corollaire une logistique d'exception et une pression forcenée sur les coûts.

Aucune usine en propre, contrairement à Zara, mais des liens très étroits avec les fournisseurs, ainsi que des audits et des contrôles minutieux. La qualité elle, n'est pas le critère déterminant : nous sommes ici dans le domaine du jetable…

Dès lors, voici comment se présentent les cinq indicateurs du modèle économique de l'expérience client H&M :

- Valeur d'usage : des collections renouvelées en permanence et à bas prix
- Émotion : trouver les vêtements adaptés à son style
- Excellence opérationnelle : logistique et maîtrise des coûts exceptionnels
- Rentabilité : 10% de résultat net en 2016 pour un chiffre d'affaires de 22,8 milliards d'euros
- Éthique : beaucoup de gaspillage

Terminons avec Doctolib

Doctolib s'est donné comme objectif de moderniser un marché archaïque en satisfaisant l'ensemble des parties prenantes, médecins et patients, par la simplification des agendas, une meilleure gestion de la clientèle et l'accroissement de la patientèle grâce au référencement du professionnel. Les coûts d'expansion sont élevés il faut aller vite et donc embaucher de nombreux commerciaux pour élargir maximum la base des professionnels de santé. Cela dit, nous sommes en présence d'un modèle économique scalable, à l'instar de beaucoup de plateformes de mise en relation.

Dans ce contexte, simplifier la vie des patients et permettre aux professionnels de santé d'exercer dans de meilleures conditions économiques. Pour cela, il s'agit de convaincre un maximum de médecins rejoindre la plateforme, ce qui assure revenus et légitimité. En à peine trois ans, Doctolib a distancé tous ses concurrents (MonDocteur, RDVmedicaux, etc.) en intégrant chaque mois 1000 nouveaux professionnels de santé.

Il s'agit d'un modèle économique relativement classique : plus il y a de professionnels de santé, plus la plateforme est légitime ; plus la plateforme est légitime, plus les clients sont attirés et fidélisés ; plus les clients sont attirés et fidélisés, plus les professionnels de santé s'inscrivent. C'est une boucle vertueuse… tant que la concurrence est derrière !

Logiquement, les cinq indicateurs du modèle économique de l'expérience client de Doctolib sont d'excellente tenue :

- Valeur d'usage : gérer simplement les rendez-vous et les agendas des médecins
- Émotion : assurance de trouver un médecin rapidement ; s'assurer de la venue de ses patients

- Excellence opérationnelle : site et application simples et performants
- Rentabilité : modèle économique scalable, d'où des espoirs légitimes de forte rentabilité
- Éthique : partage et accessibilité de l'information

Expérience client et modèle économique sont intimement liés

Une expérience client réussie signifie que la vie du client a été améliorée. Et cela va même au-delà lorsque les cinq indicateurs de l'expérience client – valeur d'usage, émotion, excellence opérationnelle, rentabilité et éthique – sont positifs.

Lorsque l'un ou plusieurs de ces indicateurs sont faibles ou négatifs, cela signifie qu'au moins une des parties prenantes n'est pas satisfaite. Dans ces conditions, la pérennité du modèle économique n'est pas assurée.

Quand tous les indicateurs sont au vert, l'expérience client s'inscrit dans un contexte vertueux où les aspects économiques, sociétaux et environnementaux se répondent harmonieusement.

Article paru dans LSA le 15 mars 2018

Auteurs : Christophe Chaptal et Isabelle Macquart