

EHLITE



Special Report:

Customer experience: turning clients into guests



Careers without borders:
permanent impermanence
or world citizenship? p. 9



Trends and experiences p. 14



Let the Good Time Roll? p.31



Destination profile:
Bâle p. 41

Table of contents



3	EDITO	38	LIFESTYLE
4	THE EDITORIAL BOARD	38	La cravate, signe distinctif ou juste un accessoire? <i>Par Stefan Fraenkel</i>
5	THE EDITORIAL TEAM	39	Coca-Cola prend son pied! <i>Par Stefan Fraenkel</i>
6	BURNING HOT A selection of the latest news <i>By Annick Barbezat</i>	40	Opel Insignia ecoFlex: la puissance verte <i>Par Stefan Fraenkel</i>
9	CAREERS	40	La nature à l'état pur dans « Vue 7 » Swiss Luxury Water Herbal Blend <i>Par Stefan Fraenkel</i>
9	Careers without borders: permanent impermanence or world citizenship? <i>By Stephen Fischer</i>	45	1000 LAUSANNE 25
10	On the Move / Ils bougent	45	Les restaurants de l'EHL changent aussi <i>Par Cédric Focking</i>
13	SPECIAL REPORT Customer Experience: turning clients into guests	45	On going recruitment in an economic downturn and maintaining links with students <i>By Cédric Focking</i>
14	Trends and experiences <i>By Catherine Avignon</i>	46	When EHL contributes to the wines of the New World <i>By Cédric Focking</i>
16	L'expérience comme pierre angulaire de la fidélité <i>Par Jean-Jacques Cariou</i>	47	Did you know EHL now has 37 students who benefit from the school's scholarship programme? <i>By Cédric Focking in collaboration with Varun Sharma</i>
20	Dream holidays that become nightmares before your customers leave home <i>By Sonja Holverson</i>	48	ALUMNI & NETWORKING
24	Le rôle du design dans l'expérience client <i>Par Rémi Chadel et Nicolas Minvielle</i>	48	Alumni & Network Activities <i>By Bertrand Willi</i>
31	INSIDE-OUT	49	Bottin
31	Let the Good Time Roll? <i>By Felicia Schroeder</i>	52	Alumni portrait: The HouseTrip team <i>By Stève Cattin</i>
35	START-UP INSIGHT		
35	My experience is not a customer's experience. <i>By Rémi Walbaum</i>		
36	THINK GREEN		
35	La Bourdaisière, Acte 2 <i>Par Ugo Toselli</i>		

SPECIAL REPORT

Customer experience: turning clients into guests



- 14 Trends and experiences
By Catherine Avignon
- 16 L'expérience comme pierre angulaire de la fidélité
Par Jean-Jacques Cariou
- 20 Dream Holidays That Become Nightmares Before Your Customers Leave Home
By Sonja Holverson
- 24 Le rôle du design dans l'expérience client
Par Rémi Chadel et Nicolas Minvielle



L'expérience

comme pierre angulaire de la fidélité



JEAN-JACQUES CARIOU

est diplômé de l'Université de Paris 1 Sorbonne et professeur agrégé de marketing. Il enseigne principalement à l'École Hôtelière de Bordeaux-Talence et selon les époques à l'Université de Paris 1 Sorbonne, à l'École de Management Hôtelier de Savignac, en MBA « Hospitality » de l'École Supérieure de Gestion à Paris. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages aux éditions BPI dont le « Dictionnaire de marketing, spécialisé pour les activités d'hôtellerie et de tourisme ». Co-fondateur d'ACTIF HTR, il est également consultant auprès d'entreprises du secteur hôtelier pour les questions de positionnement, d'études de marchés, de faisabilité de projets.
jj@cariou.eu

Il y a quelques années dans le domaine de la grande distribution, les spécialistes du marketing se sont rendu compte qu'au delà du produit acheté le temps passé dans le point de vente méritait une attention particulière.

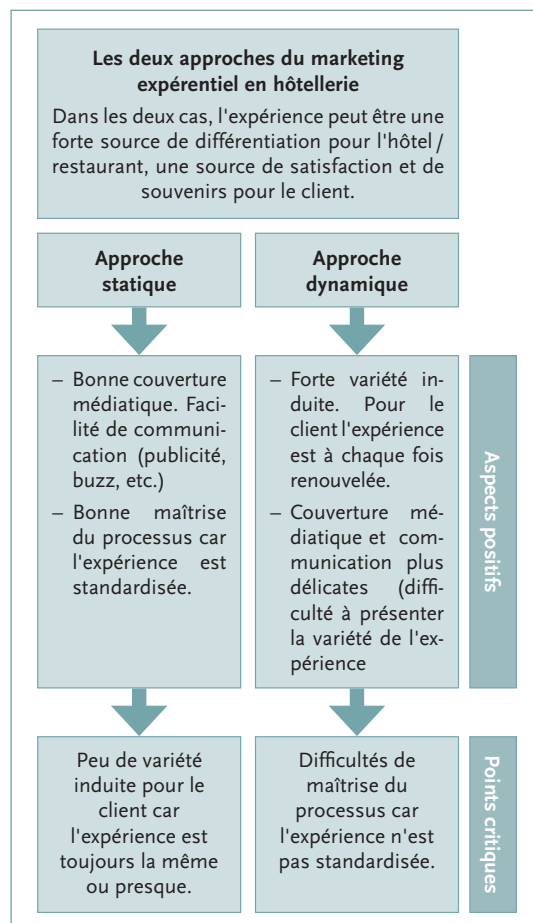
On s'est donc mis à réfléchir à l'ambiance du magasin, aux odeurs, à l'éclairage... en dépassant le strict merchandising. En France, par exemple, les magasins Nature et Découvertes se sont inscrits dans cette logique depuis les années 90, bénéficiant de ce fait d'une bonne couverture médiatique. L'idée était d'enrichir l'expérience du client sur le point de vente. On a pour cela réfléchi à tout ce qui pouvait développer les sensations du consommateur en sollicitant ses différents sens : lumière, parfum, musique, dégustation... sans oublier l'expérience relationnelle (les relations humaines). On a aussi écrit à ce sujet dans la presse, des livres ont été publiés, certains cabinets de conseils se sont spécialisés, les cours de marketing des écoles de management se sont mis à la page, des formations spécifiques ont été créées... bref ce « marketing expérientiel » est devenu une tendance. Les frontières du secteur de la distribution ont été rapidement franchies et le marketing expérientiel est aujourd'hui présenté comme étant universel.

Différentes approches opérationnelles

Cette mode semble pourtant un peu anachronique en hôtellerie-restauration : en effet par définition le séjour dans un hôtel, le repas dans un restaurant sont une « expérience ». Si par nature la chose est présente depuis toujours en hôtellerie, force est de constater que le mot figure depuis assez peu de temps dans le lexique hôtelier. Trois exemples nous semblent représenter les différentes manières d'intégrer aujourd'hui la notion d'expérience en hôtellerie-restauration :

1. "Personalizing the Hotel Experience – New Trends: You leave the London Gatwick Hilton with the lights dimmed half-way, BBC News on the telly, thermostat at 24 degrees Celsius. Two weeks later you return, find the room exactly the way you left it, except the room number is different". (Vladimir Stojanovski, IT ToolBox, Dallas, 2006). Il s'agit ici de personnaliser la prestation de manière à proposer une prestation « unique », adaptée et reproductible. Un bon CRM est bien sûr la clé de ce type d'approche.

2. « The Elevator Experience: Using the elevator of le Méridien Barcelona can be surprisingly thrilling... » (www.lemeridienbarcelona.es). Dans l'ascenseur la musique et le diffuseur de parfum produisent des ambiances différentes le soir, le matin, le week-end ou en semaine. Il s'agit d'un outil de différenciation non personnalisé créateur d'émotions et de souvenirs. Les exemples de ce type pullulent, on propose ainsi au client une expérience originale et plus ou moins standardisée : le restaurant « Dans le noir » à Paris, IceHotel en Suède ou au Canada, le Null Stern Hotel en Suisse (une nuit dans un abri anti-atomique), la nuitée dans la cabane au sommet des arbres au Domaine/Golf des Ormes,... certains hôtels poussent jusqu'à mettre le mot « expérience » dans leur marque : The Rania Experience aux Maldives, Corinna Wilderness Experience en Tasmanie...





3. « L'ambiance du hall, dirigé par l'«*Experience Manager*», le «*Créateur d'expérience*», change constamment, en synchronisant l'ambiance de l'hôtel avec le rythme de chaque instant... » (www.solmelia.com, au sujet des hôtels ME). Il s'agit ici de créer une expérience unique grâce à une approche plus dynamique, plus réactive, plus exclusive aussi. Cette troisième approche (approche dynamique dans le schéma de la page précédente) est plus rare, plus difficile à mettre en œuvre; par exemple on peut imaginer la difficulté à recruter, à former et à contrôler « l'expérience manager » en question.

Ces deux types d'approches, statique (cas 1 et 2) et dynamique (cas 3), peuvent être de très bonnes sources de satisfaction pour les clients de l'établissement mais les relations satisfaction/fidélité sont pleines de paradoxes.

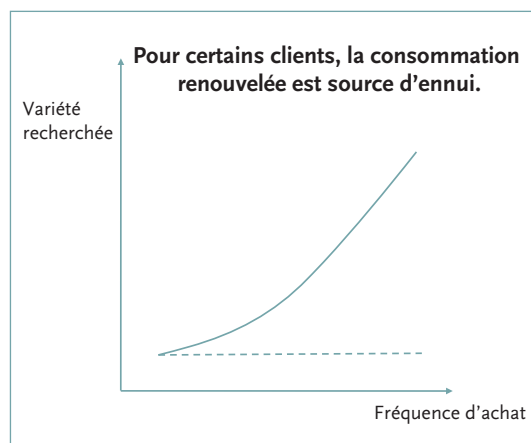
En effet les choses ne sont pas aussi simples qu'on le souhaiterait parfois: la promotion ne suffit pas à rendre les clients fidèles¹, la qualité non plus! Quoiqu'on en dise et parfois sans le savoir on échoue fréquemment à fidéliser les clients et souvent les plus intéressants.

Gros consommateurs multifidèles²

En ce qui concerne les relations qualité/fidélité en hôtellerie l'étude très sérieuse de Skogland et Siguaw est édifiante³: les clients à la fois satisfaits et infidèles, ou multifidèles, sont très nombreux

(30% des clients de l'étude sont dans ce cas!), particulièrement chez les gros consommateurs d'hôtellerie (affaires ou loisirs).

Quelles leçons tirer de ce constat? Faut-il multiplier les efforts de qualité auprès de clients déjà satisfaits? Pourquoi ces clients sont-ils souvent infidèles? Que veulent-ils d'autre? A bien y réfléchir il n'y a qu'une piste envisageable: les clients veulent de la variété (donc une certaine nouveauté) et cela d'autant plus qu'ils sont consommateurs réguliers. Le schéma ci-dessous nous semble donc être une hypothèse raisonnable et soulève immédiatement une question: Pourquoi le client peut-il rechercher la nouveauté lors de son séjour à l'hôtel? Parce qu'elle renouvelle l'intérêt et rompt l'ennui, « fruit de la morne incuriosité » selon Baudelaire? Plus précisément les neurosciences nous apprennent que la nouveauté active le fonctionnement du cerveau



humain, donne un sentiment de vie plus intense, procure du plaisir (par la dopamine) et, élément particulièrement important en matière de fidélisation, favorise la mémorisation⁴. Certes la fidélité procure également des avantages au consommateur (l'habitude rassure, pas d'effort pour rechercher, évaluer et sélectionner des nouvelles offres...) mais pour certains d'entre eux cela ne suffit pas.

¹ Les programmes de fidélité en hôtellerie rencontrent un succès assez modéré plusieurs études le prouvent, par exemple: Rex S. Toh, Peter Raven, "Loyalty programs Airlines outdo hotels" *Cornell Hospitality Quarterly*, 08/2009.

² L'expression « multifidèles » concerne des clients qui, pour une situation d'usage donnée, partagent leur consommation entre un nombre relativement restreint de concurrents. Tel homme d'affaire par exemple sera lors de son passage à London Heathrow tantôt chez Hilton, tantôt chez Ramada, tantôt chez Sheraton...

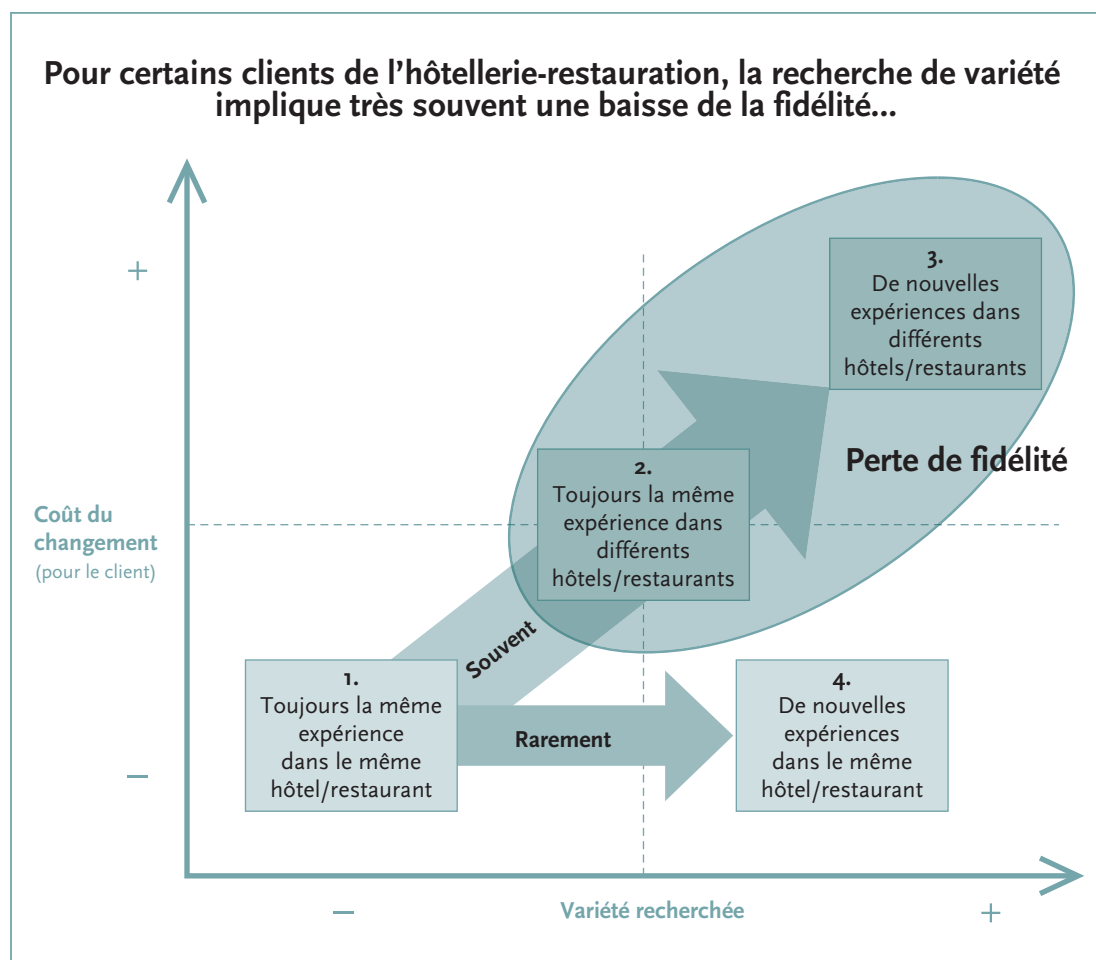
³ « Understanding switchers and stayers in the lodging Industry » I Skogland et J.A Siguaw, *CHR Report, Center for Hospitality Research at Cornell University*, 01/2004.

⁴ Pour plus d'informations au sujet des rapports nouveauté/plaisir/mémorisation voir par exemple: B. Schott « The dopaminergic midbrain participates in human episodic memory formation », *Journal of Neurosciences* N° 26, 2006.

Toujours la même expérience dans des hôtels différents ou de nouvelles expériences dans le même hôtel ?

C'est vraisemblablement pour les consommateurs réguliers d'hôtellerie que le coût du changement d'hôtel est le plus faible: ils ont l'expertise du gros consommateur, pour eux le changement est simple, aujourd'hui plus que jamais grâce à l'Internet. Cette variété peut être obtenue de différentes manières :

- en variant son expérience, lorsque c'est possible, dans le même établissement (cas 4 du schéma). Par rapport au cas 2 il y a un avantage en termes de variété (c'est mieux de faire des choses différentes dans le même hôtel que de toujours faire la même chose dans des hôtels différents), par rapport au cas 3 il y a un avantage en termes de coût de changement. C'est plus simple de poursuivre avec le même hôtel... mais on y perd certainement un peu en variété.



- en passant d'une enseigne à l'autre et en consommant à peu près la même prestation (par exemple en passant d'une chaîne internationale standardisée à une autre). Le coût du changement est faible pour le client (cas 2 du schéma) mais l'obtention de variété l'est également car les établissements de chaîne, à classement identique, sont assez peu différenciés
- en recherchant une nouvelle expérience auprès d'un autre établissement. La nouveauté est au rendez-vous mais la prise de risque est plus importante pour le client qui ne connaît ni l'établissement, ni la prestation qu'on va lui proposer (cas 3 du schéma).

En matière de politique de fidélisation c'est évidemment le cas 4 qui est le plus intéressant: d'une part car le consommateur obtient ainsi, au moins en partie, la variété recherchée, d'autre part, comme nous l'avons vu précédemment, la nouvelle expérience renferme un capital de plaisir et de mémorisation. Hélas ce n'est pas le cas le plus fréquent.

Des pistes pour agir

La question n'est pas simple, les contraintes opérationnelles et financières sont très fortes; on ne peut s'en tenir ici qu'à des généralités:



- Tout d’abord, dans l’objectif de fidélisation, l’expérience doit être envisagée de manière dynamique: en effet une expérience originale et statique peut attirer des clients mais suffit rarement à les fidéliser. Par exemple on peut être attiré par un repas dans le noir (restaurant Dans le Noir à Paris) mais il est peu vraisemblable qu’on y revienne fréquemment.
 - Ensuite au niveau des investissements:
 - la flexibilité de l’usage peut-être une piste intéressante: Cette flexibilité peut-être mise à disposition du client (customisation) de manière à ce qu’il puisse lui-même créer la variété de l’expérience. Par exemple la chambre Eco-Box de Selma Feriani et Emmanuel Sitbon vainqueurs prix du concours d’architecture Caseat 2008 ouvre des pistes intéressantes: «éclairage Full Led offrant au client une belle diversité de luminosité. Le mobilier permet d’aménager l’espace de la chambre en fonction des envies de chacun: lit transformable en canapé, la chambre dispose d’un système de boîte à double fonction. Ce sont des rangements mais aussi des tabourets en bois gris clair qui peuvent s’empiler les uns sur les autres pour créer une armoire ou se mettre côte à côte pour faire une table d’appoint».
 - Le raccourcissement des durées d’amortissement doit être recherché donc l’usage de l’investissement doit être intensif et à défaut la location ponctuelle peut être une solution.
 - les établissements de grandes tailles peuvent disposer d’un avantage compétitif certains car la multiplication des services périphériques (plus ou moins permanents), souvent essentielle en marketing expérientiel, est plus facilement envisageable.
 - Enfin, dernier aspect mais pas le moindre: le personnel. Ce dernier joue un rôle clé dans le marketing expérientiel en hôtellerie: créateur de l’expérience, «éducation du client», animation, facilitateur de relations humaines... rien ne se fait à ce niveau sans l’engagement du personnel. On retrouve là les problématiques classiques de l’hôtellerie en matière de ressources humaines: les responsabilités de ce personnel en matière de dynamique d’expérience sont importantes, il faut savoir le reconnaître et agir en conséquence (recrutement, formation, motivation).
- On entrevoit l’importance de la tâche: mettre en place une dynamique de l’expérience grâce à des moyens matériels et humains flexibles, réactifs. Et malgré cela les clients multifièles continueront d’exister, il faut l’accepter: l’important est d’augmenter le taux de rétention et le marketing expérientiel y peut certainement beaucoup. On est là au cœur du métier de l’hôtelier: inventer toujours de nouvelles solutions pour attirer et garder ses clients.

Jean-Jacques Cariou

*Crédit photo: © ICEHOTEL.
Photo Big ben productions.
Artists : Sofi Ruotsalainen
& Matts Nille Nilsson*