

L'Expérience Client avant tout une stratégie de création de valeur pour fournisseurs de services financiers

L'étude qualitative menée au sein de La Mutuelle Générale a relevé que l'expérience client est présentée comme une stratégie d'entreprise qui se décline en pratiques réparties entre plusieurs acteurs de l'organisation. Cette première section se positionne en amont de ces constats et vise à comprendre pourquoi est-ce une stratégie et comment les assureurs l'appréhendent.

1.1.1 L'expérience client vient de l'économie de l'expérience et s'impose aux organisations

Les premières traces de la notion d'expérience client se trouvent dans les années 1970. (Toffler, 1970), dans *Future Shock*, évoque la dématérialisation de l'économie dans un chapitre nommé *The Experience Makers*⁴. Ce n'est que dans les années 1980 que l'économie de l'expérience (qui positionne l'expérience comme créatrice de valeur) est présentée par (Holbrook et Hirschman, 1982) puis théorisée plus tard par (Pine et Gilmore, 1998). (Holbrook et Hirschman, 1982), montrent le caractère continu de l'expérience du consommateur de produits (ou de services). Ils définissent l'expérience comme un continuum avec trois stades expérientiels pour le consommateur : « Fantaisies, Feelings and Fun ». Ces concepts sont « *le résultat complexe, à la fois fascinant et interminable, des interactions multidimensionnelles entre les organismes et l'environnement.* »⁵ (p.139). Ce modèle des « 3F » est la fondation d'un marketing expérientiel basé sur le comportement du consommateur lors de son interaction avec les produits, les services ou l'entreprise. Ils montrent que ce n'est pas tant le produit (ou service) qui compte mais, ce qu'en pense le consommateur avant l'achat, ce qu'il ressent pendant l'usage, et le plaisir qu'il en retire après. Ce sont ces « vécus » qui deviennent fondamentaux au-delà

⁴ trad : les faiseurs d'expérience.

⁵ je traduis

des produits eux-mêmes. Ce n'est qu'en 1998, que Pine et Gilmore ont théorisé l'économie de l'expérience comme la nouvelle source de création de valeur pour les organisations. Elle fait suite aux deux précédentes vagues : (1) création de valeur par le produit ; (2) création de valeur par le service (et encore avant, l'extraction de matières premières, source de valeur des sociétés primaires). Ils affirment qu'une « *expérience se produit quand une entreprise utilise intentionnellement, ses services comme une scène, et, ses produits comme des accessoires, pour engager un client de façon à créer en lui un événement mémorable* » ⁶(p.98).

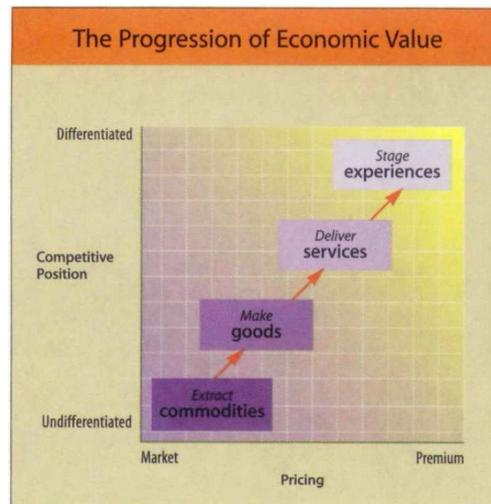


Figure 9 : La progression de la valeur économique (Pine et Gilmore, 1998, p.98)

La création de valeur pour les organisations passe dorénavant par l'engagement personnel des clients dans ses interactions avec la marque. (Wolf, 1999) dans son ouvrage réaffirme ce point. C'est le caractère engageant du produit qui compte, ceux qui ne l'ont pas, disparaîtront. (Jensen, 1999) ajoute que c'est l'histoire autour du produit qui joue un rôle clef dans la décision d'achat. Il faut engager le client dans une *histoire de vie*, un vécu, avec le produit, le service ou l'entreprise elle-même (LaSalle et Britton, 2003). (Carù et Cova, 2003) voient ainsi l'expérience client comme la « *mise en scène d'expérience* » avec des « *contextes favorables* » à appliquer pour que les clients soient co-créateurs de leurs expériences. L'expérience devient une chose qu'il faut créer et maîtriser pour produire de la valeur. Les entreprises mutent de structures, orientée-organisation (ou orientée-produit), à des structures orientée-expérience client (Prahalad et Ramaswamy, 2004). (Boswijk et al., 2007) démontrent que l'expérience client devient un processus plus qu'un concept. C'est un processus

⁶ je traduis

psychologique composé de facteurs caractérisables : les perceptions sensorielles, les émotions, le vécu, le sens perçu et le sens donné à l'expérience.

En synthèse : l'économie de l'expérience s'est donc imposée aux organisations et requiert une gestion de l'expérience client. Cette dernière devient stratégique, sert à se différencier et à créer de la valeur. (Rolland, 2015, p.16) affirme qu'elle a : « *une influence sur l'intention d'achat (Yang et He, 2011) [...] sur la création de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004), la fidélité du client (Fornell et al., 2006), sa satisfaction (Anderson et Mittal, 2000) et le bouche à oreille (Keininghman et al., 2007).* » Devenue incontournable de par son couplage avec les exigences de digitalisations des interactions (Walker Information, 2017) car elle permet la personnalisation, la facilité et la rapidité des interactions, il importe d'étudier sa prise en compte dans les OFSF (dont font parties les mutuelles).

1.1.2 *L'expérience client est une stratégie pour les organisations fournisseurs de services financiers.* (De Malleray, 2017) et (Wang, 2019) ont montré les difficultés entraînées par l'économie de l'expérience et la digitalisation de l'activité pour les OFSF. Ils affirment qu'une stratégie fondée sur l'expérience est une opportunité pour *faire face à l'évolution de la psychologie et du comportement des consommateurs du côté de la demande.* » (Wang, 2019). Cependant, et malgré une presse spécialisée qui confirme ce point (Perrin, 2019), les travaux académiques sont disparates et aucun positionnement unifié n'est clairement défini.

De par la temporalité associée à l'usage des produits d'assurance (au moment du sinistre), l'expérience client a d'abord été envisagée sous cet angle : un accompagnement dans les sinistres (Corlosquet-Habart et Janssen, 2017). Puis, elle s'est étendue à la personnalisation de toutes les relations client (Crié et Micheaux, 2006), y compris sur les réseaux sociaux pour engager le client dans la gestion de son contrat (Dutot, 2013). Cependant (Palmer, 2010) affirme que « *les travaux des praticiens ont reconnu les limites du marketing relationnel* » (p. 8).

C'est pourquoi, dès (O'Loughlin et al., 2004), on reconnaît l'importance du concept d'expérience pour les produits financiers en tant que tels. (Barkur et al., 2007) montrent que les stratégies d'expérience client doivent tenir compte de l'expérience passée, des besoins personnels du client, de la communication de l'organisation, du bouche à oreilles et des clients actifs. Et (Pozza et Texier, 2014) expriment l'articulation qu'elles doivent avoir avec les stratégies multicanales. Ainsi, (Pozza et al., 2019) positionnent la gestion de l'expérience client à un niveau stratégique pour piloter la valeur perçue par le client, réduire l'effort qu'il fournit pour accéder aux services, augmenter la qualité du service multicanal et fiabiliser la confiance qu'il porte à l'organisation. La finalité pour les OFSF étant de transformer ses clients en promoteur de la marque (Hendrik et al., 2018). Le *Net Promoter Score* (Reichheld, 2004) permet alors de mesurer, pour une organisation la part de ses clients pouvant être

considérée comme des promoteurs. Spécifiquement à l'assurance-santé sociale (cas des mutuelles) (Nayak et al., 2019) ont montré l'importance de l'expérience client et des technologies digitales. L'expérience client est donc un axe stratégique pour les mutuelles, il se distingue des stratégies de relation client, de connaissance client, d'engagement client et multicanal, même si elle s'articule avec ces dernières dans ses pratiques.

1.1.3 *Ebauche des pratiques liées à l'expérience client dans le secteur de l'assurance*

La première pratique de gestion de l'expérience client dans le secteur de l'assurance a été le KYC, *Know my Customer* (connaître mon client) et a permis de récolter des données sur le client. Sont ensuite venues les méthodes de tarification personnalisée des produits d'assurance (Englund et al., 2009) qui ont amenées une meilleure connaissance des risques. Ces données ont permis la personnalisation des produits et services (Barkur et al., 2007 ; Sirajudeen, 2012) et une mesure de la valeur d'usage du service. Selon la *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004), services et expériences s'enchevêtrent (Sandström et al., 2008) pour fournir des expériences valorisées par les consommateurs (Johnston et Kong, 2011). Personnalisations et mesures sont donc deux autres pratiques de gestion de l'expérience client. Elles sont accompagnées par une segmentation de plus en plus fine du portefeuille client (Gatzert et al., 2012). La segmentation permet d'affiner les caractéristiques discriminantes des clients et d'améliorer la personnalisation. Enfin, les programmes de loyauté (Brophy, 2013) mis en place par les assureurs ont permis de gérer l'engagement client et entrent comme pratiques de gestion de l'expérience client. Synthétiquement (Ponsignon et al., 2015) ont proposé cinq pratiques de l'expérience client qui reposent principalement sur les parcours clients (vues comme des séquences d'interactions). Pour finir (Malik et al., 2019) dans leurs travaux ont noté que ces activités sont principalement pilotées et réalisées par les équipes de la direction marketing chez les OFSF.

1.1.4 *Pyramide organisationnelle appliquée à l'expérience client*

Nous avons constaté que l'expérience client est à la fois une stratégie issue de l'économie de l'expérience et un ensemble de pratiques qui incombent aux équipes marketing. Dès lors, il est possible d'appliquer la pyramide organisationnelle à l'expérience client afin d'en obtenir une vue synthétique (Figure 10).

Sur cette figure, l'expérience client se situe à un niveau stratégique pour les organisations. Elle se décline en une gestion des interactions, au sens large, pas seulement physiques, des clients avec l'organisation et ce sur une temporalité étendue (avant, après et pendant l'interaction). Cette gestion porte aussi sur la dimension psychologique des personnes. L'expérience client cherche à connaître, évaluer et suivre les émotions les sentiments et les comportements des personnes. Enfin au niveau opérationnel, cette gestion se déploie en plusieurs pratiques. L'amélioration de la connaissance clients

par toujours plus de données, la représentation de parcours client, des programmes de loyauté pour engager le client, des évaluations sur les usages, la marque et les relations, la personnalisation des produits ou services (notamment la tarification personnalisée) et enfin la personnalisation des points d'interactions.

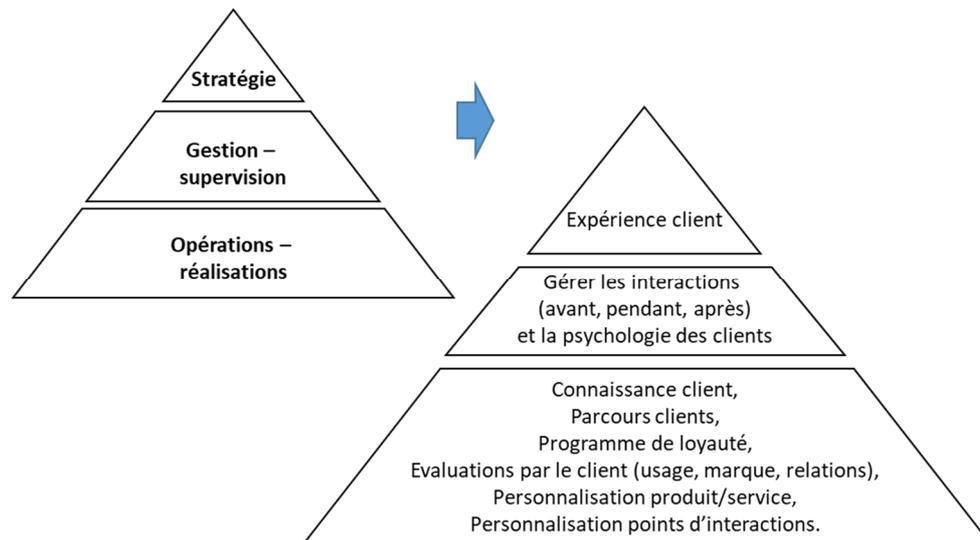


Figure 10 : La pyramide organisationnelle de l'Expérience client dans les organisations fournisseur de services financiers

Pour finir cette section, on note un positionnement fort de cette étude. Dans ces travaux, l'expérience est vue comme un objet. Nous pouvons la segmenter (des étapes d'un parcours ou des catégories de client), l'objectiver (lui donner des attributs, ce que pense le client) et le mesurer (par une combinaison de facteurs ou de mesures). L'expérience qui nous apparaît classiquement comme virtuelle devient alors très substantielle. Surpris par ce constat, nous avons donc recherché la manière dont le concept d'expérience était compris en philosophie. Notre but étant de comprendre si cette vision était unanime ou bien s'il en existait d'autres.

Section 1.2 Acceptions du concept d'Expérience : Expérience n°1 et Expérience n°2

Répondre à la question « qu'est-ce que l'expérience ? » n'est pas le sujet de cette thèse. Cependant, surpris par son utilisation le paradigme de l'expérience client, nous souhaitons comprendre comme les différents courants de pensée qui ont traité de cette thématique (seulement en partie pour certains). Cette section cherche donc, sans pouvoir être exhaustive, à présenter deux visions qui existent autour du concept d'expérience autour de quatre oppositions clefs entre ces visions. Ces deux visions nous les avons nommés (imparfaitement pour un philosophe) expérience n°1 et expérience n°2.

1.2.1 Opposition sur la « matière » de l'expérience

La première opposition entre expériences n°1 et n°2 porte sur la *matière* de l'expérience. Matière doit être entendue au sens de : ce qui produit l'expérience.

Dans l'expérience n°1, la matière de l'expérience est une représentation. L'expérience est la représentation du monde réel. Cette acception provient de l'aristotélisme et du rationalisme. Pour Aristote et (Descartes, 1637), même si ce sont les perceptions humaines et les cognitions qui nous mettent en contact avec les caractéristiques et les divisions de l'Homme, c'est bien l'Homme qui figure le monde, qui rend compte de sa réalité et il n'y a pas de réalité sinon. C'est cette *représentation* du monde qui nous entoure qui se veut être la source de notre connaissance. Ensuite, l'expérience devient « transcendante » avec le kantisme et l'idéalisme d'Hégel : les expériences ne sont possibles que s'il y a une intervention a priori de l'entendement humain. (Lacoste Lareymondie, 2006, p.61) résume cette position où l'expérience est une représentation tierce et où on ne peut « *considérer que les phénomènes dont activité mentale se fait une représentation* ».

En opposition, nous notons plusieurs courants. D'abord, le naturalisme de Spinoza, ensuite l'empirisme classique de (Hume, 1739) et enfin le pragmatisme de (James, 1910). L'expérience n'est pas considérée comme une représentation mais comme une réalisation. L'expérience est un fait qui se produit, qui se réalise, qui arrive. C'est donc un tout qui arrive. Pour Spinoza, il existe « quelque chose » qui échappe à l'homme et qui fonde sa compréhension de la réalité et qui n'est pas dépendante de lui. Pour (Hume, 1739) : « *toutes les idées dérivent d'un quelque chose qui fut antérieurement présent à l'esprit* ». Enfin, chez (James, 1910, p. 254) : « *ce qui existe en réalité, ce ne sont pas les choses toutes faites, mais les choses en train de se faire* ».

L'opposition sur la matière de l'expérience marque donc la fracture entre la vision d'une expérience qui est une représentation, une image fixe du monde (Expérience n°1) avec une expérience qui est une réalisation, une situation dynamique qui arrive (Expérience n°2).

1.2.2 Opposition sur le « point de départ » de l'expérience

La seconde opposition entre expériences n°1 et n°2 porte sur la catégorie première de l'expérience, le *point de départ* de l'expérience selon les courants de pensée. *Point de départ* devant être entendu au sens de : la façon dont on conçoit le rapport de l'homme à la nature.

Dans l'expérience n°1, toujours à la suite de l'aristotélisme, du rationalisme et de l'idéalisme, la catégorie première de l'expérience est une structure « sujet-prédicat ». Les objets sont des choses isolées les unes des autres comme des substances individuelles que l'on peut décrire au moyen de propriétés. C'est sur ce fondement que sont fondées beaucoup de nos théories physiques classiques et notamment la théorie physique classique de Newton. La structure sujet-prédicat postule que chaque chose est caractérisable et qu'ensuite, elle entre par relations externe avec d'autres choses pour former des structures, des lois immuables de la nature...

À l'opposé, nous trouvons ici le pragmatisme radical de W. James (1910, 1912), la philosophie vitaliste de (Bergson, 1934) et la métaphysique spéculative d'A. N. Whitehead (1919b). La catégorie première de l'expérience est la *relation*. Le monde est relation. Il n'existe pas des objets puis des relations. Les relations sont premières et sont constitutives de toute chose. Ces relations sont alors des processus actifs qui font émerger des événements. C'est sur ces événements que l'entendement humain s'exerce pour découper ce qui, à l'origine, est relié : « *L'expérience [...] n'a pas cette duplicité interne ; et sa séparation en conscience et en contenu se fait non par soustraction, mais par addition* » (James, 1910). L'expérience n'est jamais terminée, elle se reconfigure à chaque nouvelle relation, (Whitehead, 1919b, p.53) affirmant : « *Je plaide en ce moment en faveur de l'idée que toute notre expérience se constitue à partir de nos relations avec le reste des réalités, et par la formation de nouvelles relations constitutives des réalités à venir. Le présent reçoit le passé et construit le futur.* ».

L'opposition sur la localisation de l'expérience marque donc la fracture entre la vision d'une expérience qui est une structure sujet-prédicat où les objets sont isolés et descriptibles par des propriétés (Expérience n°1) avec la vision d'une expérience qui est relationnelle, active, d'où émergent des événements sur lesquels nous appliquons notre raisonnement (Expérience n°2).

1.2.3 Opposition sur la « localisation » de l'expérience

La troisième opposition entre expériences n°1 et n°2 porte sur la *localisation* de l'expérience. *Localisation* relevant d'un phénomène centré sur la pensée, au niveau d'un sujet doué de conscience ou bien si elle est distribuée, située dans une situation.

Pour l'expérience n°1, l'expérience est une pensée. Elle est centrée sur un sujet cognitif. Ici, aristotélisme, rationalisme, idéalisme et empiristes classiques se rejoignent. Ce sont les idées de l'être humain qui sont le lieu de l'expérience. Ils critiquent l'idée d'une expérience fondée sur les ressentis, car elle est dès lors unique et il n'est pas possible d'en retirer un savoir certain. C'est le célèbre exemple des cygnes blancs. Si je ne vois que des cygnes blancs, cela devra signifier que tous les signes sont blancs. Or il s'avère qu'il existe aussi des cygnes noirs. Nos ressentis ne sont donc pas fiables, et c'est ma raison qui vient les contredire pour être première dans mon expérience. Ainsi, l'expérience, la réalité, devient ce que nous pensons et l'expérience ne peut donc être centrée que sur l'esprit humain.

La vision opposée (expérience n°2) conçoit l'expérience comme distribuée dans une situation, dans l'ensemble des relations qui se réalisent. L'expérience est située dans une situation. Elle est centrée sur le contexte. Le pragmatisme radical de (James, 1912) est le principal opposant à localisation cognitive et affirme que l'expérience est située. Pour lui le réel n'est que relations et activité continue de reconfiguration de ces relations. L'expérience n'est pas une pensée transcendante. « *Les relations qui relient les expériences doivent elles-mêmes être des relations dont on fait l'expérience, et toute*

relation, de quelque type qu'elle soit, dont on fait l'expérience, doit être considérée comme aussi « réelle » que n'importe quoi d'autre dans le système ». (James, 1912, p59.). Whitehead est aussi critique de la vision classique avec le « *sophisme du concret mal placé* » (Whitehead, 1925). Pour Whitehead, l'expérience est à la fois ici et là-bas, que localiser l'expérience uniquement dans la pensée humaine, revient à effacer toutes les autres relations qui existent (le chaud du soleil est sur la peau, dans les interactions des photons...). Suivre sans cesse une expérience localisée dans la pensée, sans revenir au concret, c'est courir le risque de ne pas comprendre correctement l'expérience.

Cette troisième opposition marque donc la fracture entre la vision d'une expérience qui est une pensée centrée sur un sujet cognitif (Expérience n°1), avec une expérience localement distribuée dans une situation, centrée sur le contexte de son émergence (Expérience n°2).

1.2.4 Opposition sur « l'image de l'expérience »

Notre dernière opposition entre l'expérience n°1 et l'expérience n°2 porte sur l'image qui est donnée à l'expérience dans ces courants. Derrière cette question de l'image de l'expérience nous entendons la manière dont les courants conceptualisent l'expérience, le modèle qu'ils en donnent.

Issu de l'expérience n°1, l'expérience est l'image de l'expérience d'un sujet qui est spectateur d'un monde externe, comme s'il était en « dehors ». Il s'agit d'une personne « qui a fait l'expérience de » et qui se remémore et conceptualise ce qu'il a vécu, c'est une expérience « vécue » par un sujet, c'est-à-dire *ex-post*. C'est principalement ce type de vision de l'expérience à laquelle nous avons eu affaire dans la section précédente. C'est l'idée de l'homme rationnel qui est capable de se remémorer l'expérience et qui devient, par là-même, la réalité (figure 11). C'est « l'expérience comme relation du sujet incarné au monde » (Robert, 2010).

Pour l'expérience n°2, l'image de l'expérience est bien plus complexe. L'expérience peut prendre la forme d'un « agencement » (Deleuze, 1977) ou encore par un « acteur-réseau (Latour, 1984). L'agencement de Deleuze est une combinaison fonctionnelle, une mise en relation d'éléments hétérogènes. Latour définit, quant à lui, l'acteur-réseau comme : « *Un acteur, c'est la liste de ses relations plus la transformation que chacun des items de la liste a subie à l'occasion de cette relation* ». Ces deux visions sont ancrées dans la métaphysique spéculative de (Whitehead, 1919a) : « [...] *Ce que je veux souligner est ceci : nous connaissons la Nature dans notre expérience comme un complexe d'événements qui passent* ». En tant qu'association d'entités hétérogènes, l'image que l'on a de l'expérience ne peut plus être celle d'une personne spectatrice du monde, mais d'une expérience qui se fait, *in situ*, qui est.

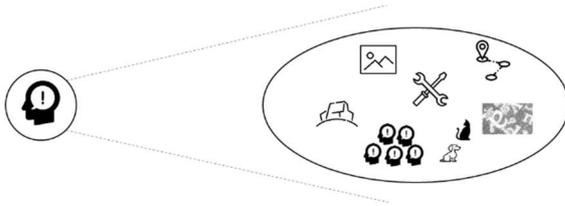


Figure 11 : Image de l'expérience n°1, l'expérience "vécue" (ex post)

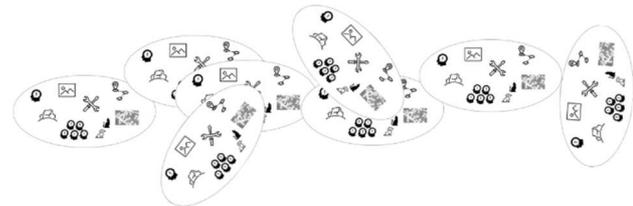


Figure 12 : Image de l'expérience n°2, l'expérience en train de se faire (in situ)

Cette dernière opposition montre la différence d'image donnée à l'expérience. Une vision où les personnes sont spectatrices d'un monde externe, une expérience « vécue », *ex-post* (Expérience n°1). Contre une expérience qui est une association d'éléments hétérogènes sous la forme d'un complexe. C'est l'expérience en train de se faire, *in situ*, dans laquelle sont plongés les individus (expérience n°2).

1.2.5 Synthèse des définitions de l'expérience n°1 et l'expérience n°2 à des fins opératoires

Avec ces oppositions, nous avons caractérisé deux acceptions du concept d'expérience (expérience n°1 et expérience n°2). Pour y arriver, nous avons dû synthétiser au maximum les éléments proposés par les différents courants de pensée. Donc même s'ils regorgent de détails et de bien d'autres subtilités rendant notre analyse perfectible, ces oppositions restent fondamentales. La ligne qu'elles tracent entre expériences n°1 et n°2 nous permet d'avoir deux définitions du concept d'expérience et d'analyser les travaux des théoriciens et des praticiens. On peut, dès à présent, noter que les travaux, sur l'économie de l'expérience et les stratégies d'expérience client, présentés dans la section précédente sont ancrés quasiment exclusivement dans l'expérience n°1 et que la compréhension de l'expérience selon le paradigme de l'expérience n°2 est inexistant ou au mieux à la marge.

Tableau 2 : Définitions de l'expérience n°1 et l'expérience n°2

	Expérience n°1	Expérience n°2
Matière	Représentation	Réalisation
Point de départ	Structure sujet-prédicat (propriétés, substance)	Relation (événement ou processus)
Localisation	Pensée (centrée sujet cognitif)	Situation (centré contexte)
Image de l'expérience	« spectateur » (d'un monde externe) ↓ Expérience « vécue » par un sujet (<i>ex post</i>)	« acteur-réseau » (association d'entités hétérogènes) ↓ Expérience « en train de se faire » (<i>in situ</i>)

L'expérience n°1 est une représentation du monde, basée sur des objets isolés aux propriétés fixes (structure sujet-prédicat) et centrée sur la pensée d'un sujet cognitif. C'est donc l'image d'une expérience où les personnes sont spectatrices du monde externe, c'est l'expérience « vécue », *ex post*.

À l'opposée, l'expérience n°2, est la vision d'une expérience qui est le monde en relations et qui se réalise tout le temps selon les événements. Sans cesse l'ensemble des relations se réactualise selon les événements qui se produisent. L'expérience est distribuée dans tous ces événements, d'instant en instant. Les personnes ne sont pas à part, elles sont dans le réseau des relations. Ainsi elle est située, elle est locale à une situation. L'image n'est pas celle d'un vécu figé mais d'une association d'entités hétérogènes (acteur-réseau, agencement), une expérience en train de se faire, *in situ*.

Maintenant que nous sommes dotés de ces deux définitions qui nous permettent d'analyser les travaux théorique et pratique, nous pouvons explorer comment l'expérience client est développée en sciences de gestion et en informatique.

Section 1.3 Revue analytique de l'Expérience Client en marketing et en management des systèmes d'information

La position de l'expérience client en tant que stratégie des OFSF et l'étude du concept d'expérience en philosophie, nous permettent maintenant d'aborder de nouvelles questions : comment est-elle définie ? Gérée ? Quel est le système d'information associé ? Pour répondre à ces questions, dans cette section, nous dégagons des analyses critiques de réponses obtenues dans le but de nous fournir des axes de recherche.

1.3.1 L'expérience client en marketing : monopole du paradigme de l'expérience n°1

L'étude de l'économie de l'expérience (section 1.1) a montré que le marketing était en charge de la gestion de l'expérience dans les OFSF. Cette revue de littérature explore donc ce concept dans les sciences de gestion (auquel appartient le marketing) en mobilisant les définitions de l'expérience n°1 et n°2 comme axes d'analyse. Il n'existe pas de définition acceptée de tous de l'expérience client en sciences de gestion tant ce domaine fait l'objet de multiples travaux de recherche et que les définitions paraissent fragmentées (Flacandji, 2015). De fait, nous découpons cette section en quatre sous-sections (définitions de l'expérience client, unité d'analyse, typologies et temporalité) pour arriver à dégager une définition de synthèse de l'expérience client en marketing.

1.3.1.1 Définitions du concept d'expérience client en marketing : l'expérience est transcendante

Ce travail de revue des définitions de l'expérience client s'appuie sur les nombreux états de l'art produits dans ce domaine. Nous nous sommes inspirés de ces derniers pour le recensement des définitions les plus communément admises et, nous les avons complétées avec un positionnement

entre expérience n°1 et expérience n°2. Pour certains auteurs, il n'y a pas de définition stricte, c'est pourquoi dans ces cas, nous n'utilisons pas les guillemets, car la définition donnée est une synthèse du propos de l'auteur.

Tableau 3 : Revue de littérature des définitions de l'expérience client

Auteur(s)	Définition	Exp1/Exp2
(Holbrook et Hirschman, 1982)	L'expérience client est un continuum de trois stades expérientiels pour le consommateur : « Fantasies, Feelings and Fun » (modèle « 3F »). L'expérience client est multidimensionnelle mêlant sentiments, fantasmes et plaisir.	Exp N°1
(Carbone et Haeckel, 1994, p.1)	« 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. »	Exp N°1
(Schmitt, 1999, p.60)	« SEMs are strategic experiential modules that managers can use to create different types of customer experiences for their customers. »	Exp N°1
(Berry et al., 2002, p.1)	Présentent l'expérience client comme un ensemble d'indices (« clues ») à la fois fonctionnels et émotionnels. Un indice d'expérience est « Anything that can be perceived or sensed – or recognized by its absence. »	Exp N°1
(Gilmore et Pine, 2002)	L'expérience client est une suite, une série d'événements mis en scène par une entreprise avec l'objectif d'impliquer le client.	Exp n°1
(Carù et Cova, 2006, p.44)	« Un contexte expérientiel est « un assemblage de stimulus (produits) et de stimuli (environnement, activités) propres à faire advenir l'expérience »	Exp n°1
(Gentile et al., 2007, p.397)	« The Customer Experience originates from a <i>set of interactions</i> between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly <i>personal</i> and implies the customer's <i>involvement</i> at different levels (rational, emotional, sensorial, physical and spiritual. Its evaluation depends on the comparison between a customer's <i>expectations</i> and the <i>stimuli</i> coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different <i>moments of contact or touch-points</i> »	Exp n°1
(Meyer et Schwager, 2007, p.2)	« Customer Experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. »	Exp n°1
(Boswijk et al., 2007, p.3)	« Customer experience as a process rather than a concept composed of different elements. Process is: Sensory perception, Emotion, Experience, Meaningful experience, Giving meaning.	Exp n°1-2
(Carù et Cova, 2007)	Ils identifient un « continuum de l'expérience consommation » depuis les expériences construites par les entreprises jusqu'à celles qui sont développées par les clients avec, entre ces deux extrêmes, les expériences co-crées entre les entreprises et les clients où les clients apportent leurs propres expériences.	Exp n°1
(Sandström et al., 2008)	« L'expérience est le fruit d'une interaction émotionnelle et personnelle. L'entreprise ne livre pas l'expérience toute faite au client, mais seulement les conditions nécessaires à l'expérience de service » (Flacandji, 2015, p.46)	Exp n°1-2

(Verhoef et al., 2009, p.32)	« the customer experience construct is holistic in nature and involves the customer's cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailer. This experience is created not only by those elements which the retailer can control (e.g., service interface, retail atmosphere, assortment, price), but also by elements that are outside of the retailer's control (e.g., influence of others, purpose of shopping). »	Exp n°1
(Antébliau et al., 2013, p.95)	« Ensemble des expériences vécues dans les différents canaux disponibles (physiques et virtuels) que le consommateur utilise pour optimiser la valeur utilitaire et/ou hédonique retirée de l'expérience » (Flacandji, 2015, p.408)	Exp n°1
(Lefranc, 2013)	Décompose l'expérience client en expérience voulue, expérience attendue, expérience proposée et expérience vécue.	Exp n°1
(Chaubey et Sharma, 2014, p.37)	« Customer experience (CX) is the sum of all experiences a customer has with a supplier of goods and/or services, over the duration of their relationship with that supplier. »	Exp n°1
(Rolland, 2015, p14-15)	« D'autre part le terme (Expérience client), recouvre une acception plus large [...] qui décrit la vie d'un consommateur comme une somme d'expériences transactionnelles, relationnelle, et émotionnelle avec l'entreprise quel que soit le but, le stade ou l'aboutissement. »	Exp n°1

Nous voyons donc qu'une majorité de définitions sont liées à l'expérience n°1. L'expérience n°1, dans ce domaine, devient donc un paradigme au sens de Thomas Kuhn (Juignet, 2015). L'expérience client est prise comme une *chose*, un objet que l'on peut manipuler. Cet objet peut être alors être caractérisé avec des attributs. Cet objet émane d'une personne au moment de son interaction avec une organisation ou une partie de l'organisation relativement à un produit ou un service. Le choix épistémologique fait est donc celui d'une expérience transcendante.

La caractérisation de l'objet expérience client se fait d'abord par la psychologie du client. Qu'il s'agisse de ses projections (Holbrook et Hirschman, 1982), de son ressenti (Gentile et al., 2007) ou de son vécu (Carbone et Haeckel, 1994) : ce que pense le client est au centre. (Lefranc, 2013) synthétise avec : « l'expérience voulue, l'expérience attendue, l'expérience proposée et l'expérience vécue ».

Ensuite, on caractérise l'objet expérience client *par une description absolue* au moment d'une interaction (temps et espace). Le terme interaction n'est pas le sens technique des *encounters* de (Goffman, 1974). L'interaction a un sens neutre et est entendu comme l'ensemble des points de contact entre le client et l'organisation. C'est le moment où l'expérience client s'est produite qui est évalué. (Carbone et Haeckel, 1994) évoquent les points de rencontre avec des produits, des services ou des entreprises. (Gentile et al., 2007) étendent la notion à tout ou partie d'une organisation. (Verhoef et al., 2009) s'accorde sur ce point et affirme que c'est l'ensemble des interactions qui comptent. (Meyer et Schwager, 2007) typent ces interactions selon qu'elles sont directes ou indirectes

entre le client et l'organisation. Enfin, (Antéblan et al., 2013) montrent que ces rencontres s'effectuent au travers de points de contacts qui peuvent être réels ou virtuels.

Ensuite, on *représente* l'expérience client comme une *abstraction*. L'expérience client est vue comme un objet isolé, une abstraction d'une situation que l'on peut reproduire. C'est le cas chez (Schmitt, 1999) où l'entreprise peut mettre en place des configurations d'environnement pour que l'expérience désirée apparaisse. (Gilmore et Pine, 2002) parlent de mises en scène de séries d'événements pour impliquer le client. Enfin (Carù et Cova, 2006), présentent l'expérience comme « un assemblage de stimulus (produits) et de stimuli (environnement, activités) propres à faire advenir l'expérience ». Ils réaffirmeront ce point (Carù et Cova, 2007) pour invoquer un continuum de l'expérience client qui va des « expériences construites par les entreprises » à « celles développées par le client ».

Finalement, seuls (Boswijk et al., 2007) et (Sandström et al., 2008) apportent une ouverture vers le paradigme de l'expérience n°2, où l'expérience est avant tout relationnelle (d'où l'inscription « Exp n°1-2 » dans le tableau). Même si leurs définitions restent ancrées dans la psychologie du client, l'expérience doit être située pour être comprise et ne peut plus être considérée comme absolue.

Ce premier cadre de l'expérience client est en ligne avec la vision donnée par l'économie de l'expérience. On note que l'expérience n°1 est le paradigme qui permet de définir l'expérience client dans le domaine des sciences de gestion. Au centre se trouve la reproductibilité d'expériences psychologiques des clients, absolues et abstraites. Elles montrent toutes leur importance pour la création de valeur, l'amélioration de la satisfaction client et la personnalisation des produits, des services et points de contact. Dès lors, voyons quelle est l'unité d'analyse retenue pour gérer l'expérience client.

1.3.1.2 Le Sujet est l'unité d'analyse choisie pour la gestion de l'expérience client

Pour étudier l'unité d'analyse retenue pour la gestion de l'expérience client, nous présentons les dimensions de l'expérience client (tableau 4) telles que nous les avons trouvées dans les travaux des chercheurs. Cette présentation est inspirée du formalisme de (Skard et al., 2011), on y classe les dimensions en concepts puis par les termes employés par les auteurs (traduits pour les auteurs anglophones). Ces termes sont regroupés lorsqu'ils sont synonymes.

Tableau 4 : Dimensions de l'expérience identifiées dans les articles de référence

Concept	Dimension	Auteurs
Sens	Sensoriel	(Schmitt, 1999), (Gentile et al., 2007)
	Ressenti	(Ismail et al., 2011, p.208)
	Perception	(Lefranc, 2013)
	Émotionnel	(Rolland, 2015)
	Sensori-perceptuel	(Flacandji, 2015)
	Psychologique	(Carù et Cova, 2015)
Émotion	État psychologique / mental	(Belk, 1975), (Havir, 2017)
	Sentiment, Plaisir hédoniste	(Holbrook et Hirschman, 1982), (Antéblan et al., 2013)
	Émotionnel / Emotions	(Schmitt, 1999), (Gentile et al., 2007), (Verhoef et al., 2009), (Ismail et al., 2011), (Lefranc, 2013)
	Affectif	(Verhoef et al., 2009), (Flacandji, 2015)
	Valeur / Plaisir hédoniste	(Holbrook et Hirschman, 1982), (Antéblan et al., 2013, p.95)
Connaissance	Fantasme	(Holbrook et Hirschman, 1982)
	Cognitif, Connaissance	(Schmitt, 1999), (Gentile et al., 2007), (Verhoef et al., 2009), (Ismail et al., 2011), (Lefranc, 2013), (Flacandji, 2015)
	Compétence	(Ismail et al., 2011)
	Vécu, Mémorisation	(Gilmore et Pine, 2002), (Carù et Cova, 2003)
	Valeur utilitaire, Perception d'usage	(Antéblan et al., 2013), (Havir, 2017)
Comportement	Rôle, Comportement	(Belk, 1975), (Schmitt, 1999)
	Activité, Praxéologie	(Carù et Cova, 2006), (Flacandji, 2015)
	Collective	(Carù et Cova, 2015)
	Confiance	(Havir, 2017)
Conviction	Symbolique	(Flacandji, 2015)
	Style de vie	(Gentile et al., 2007)
Social	Sociale	(Verhoef et al., 2009), (Flacandji, 2015), (Carù et Cova, 2015)
	Réseau du client, Influence des autres	(Belk, 1975), (Havir, 2017)
Relation	Facteurs humains / relationnels	(Schmitt, 1999), (Berry et al., 2002), (Gentile et al., 2007), (Rolland, 2015)
	Transactionnel, Processus organisation	(Rolland, 2015), (Havir, 2017)
Contexte	Environnement, Physique, Facteur mécanique	(Belk, 1975), (Berry et al., 2002), (Carù et Cova, 2006), (Verhoef et al., 2009)
	Produit (fonctionnalité)	(Carù et Cova, 2006), (Havir, 2017)
	Atmosphère	(Havir, 2017)
	Pragmatique	(Gentile et al., 2007)

L'analyse de ce tableau montre que l'unité d'analyse retenue pour la gestion de l'expérience client est *le Sujet*. Ce fait montre à quel point l'expérience client en marketing est ancrée dans le paradigme de l'expérience n°1. Les dimensions sont dominées par la théorie de la psychologie individuelle. Cette théorie considère l'expérience comme un solipsisme du client, c'est-à-dire que l'expérience est un phénomène individuel résultant de la combinaison d'actions, de décisions, d'attitudes, de croyances et de comportements individuels : ceux du client (Boudon, 2004). On considère le client (le sujet) comme doté d'une rationalité de bon sens qu'il convient d'analyser. Ainsi, dans notre tableau de synthèse, nous retrouvons toutes les dimensions rattachées à ce solipsisme : Sens, Emotion, Connaissance, Comportement et Conviction.

La seconde analyse, que nous déduisons du fait que le sujet est retenu comme unité d'analyse, est le fait que l'environnement influe l'expérience du client. Mais, ce dernier est passif, inerte, comme présumé. L'environnement ne se définit pas dans l'expérience, il est donné a priori et est perçu au travers du sujet. Ainsi, les recherches en marketing considèrent que l'expérience est conditionnée par un environnement. Elles posent alors le concept de contexte expérientiel (Carù et Cova, 2006). On y retrouve les dimensions rattachées aux produits, à l'atmosphère, aux facteurs humains et non-humains mais aussi aux processus que les entreprises mettent en place pour interagir avec les personnes. Au premier abord, nous pourrions penser que ces éléments sont proches de l'expérience n°2, mais nous l'avons vu, l'environnement est considéré comme « extérieur au client ». Les relations sont externes et servent à influencer la personne. Ainsi, le tropisme d'une analyse de l'expérience par le sujet resurgit.

Enfin, notre troisième analyse porte sur l'influence sociale et culturelle qui est exercée sur le sujet. L'expérience du client est cadrée par la structure sociale et culturelle du lieu et de l'espace où elle se produit (Belk, 1975 ; Bourdieu, 1980). Relativement peu présente dans les définitions que nous avons étudiées elle apparaît notamment dans l'étude du réseau social du client et des facteurs d'influence. Seulement, une nouvelle fois, on note que c'est bien l'influence sociale et culturelle qui est étudiée mais au travers d'un sujet.

Synthétiquement, on retient que les sciences de gestion analysent l'expérience client au travers du sujet. C'est alors, un sujet (un client) doté d'une rationalité de bon sens qui évolue dans un environnement passif et qui est influencé socialement et culturellement. Le paradigme de l'expérience n°1 est, ici encore, très présent. Tenter d'intégrer de manière complémentaire l'expérience n°2, comme une vision pragmatique des situations, est un axe pour étendre les définitions de l'expérience client. L'unité d'analyse passerait ainsi, du sujet à la situation.

1.3.1.3 Modélisation de l'expérience client par types d'expériences

À partir des mêmes définitions de l'expérience client, nous pouvons aussi dégager des types d'expériences prises en compte par le marketing. Nous notons alors clairement que la gestion de l'expérience client fait le choix d'une modélisation de l'expérience au travers ces types.

Le premier type est le plus communément admis, il s'agit de la modélisation du souvenir de consommation (du produit ou du service). (Arnould et al., 2002) évoque « l'expérience de consommation » et « l'expérience de souvenir ». (Filser, 2002, p.14), précise qu'il s'agit de l'« ensemble des conséquences positives et négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou d'un service ». Enfin, citons (Gentile et al., 2007) qui définit ce type comme : « *[cette] expérience dépend d'une comparaison entre les attentes du client d'une part, et les stimuli émanant de l'interaction avec l'entreprise* ». Ainsi, ce sont toutes les émotions provoquées, sensations ressenties, connaissances obtenues et compétences acquises à travers une implication active (du consommateur) avec l'entreprise avant, pendant et après la consommation (Ismail et al., 2011, p.208).

Le second type modélisé concerne toutes les demandes que le client fait vis-à-vis de l'organisation. Shaw et Ivens, 2002) et (Gentile et al., 2007) utilisent alors le concept d'interaction pour définir ce type d'expérience : « *The concept of CE arises from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which arouses a reaction* ». Par ailleurs, (Havir, 2017), dans sa revue de littérature complète évoque deux caractéristiques modélisées pour ce type d'expérience, à savoir l'état mental du client et la confiance qu'il accorde à l'organisation quant à la demande qu'il va faire. Dans ce type d'expérience, les organisations incluent alors les notions de co-création (Carù et Cova, 2015) et d'influence du réseau social du client : « l'environnement social, l'influence des autres personnes » (Belk, 1975).

Le troisième type d'expérience qui est représenté dans ces définitions est celle de point de contact. On entend ici les relations que les personnes ont avec tout ou partie de l'organisation au travers de canaux d'interactions (Meyer et Schwager, 2007). Dans ce type d'expérience, la dimension cognitive est prépondérante. (Carù et Cova, 2006) nomment ce type d'expérience : expérience de marque. (Carbone et Haeckel, 1994) les premiers ont mis en exergue ce type d'expérience : « *Par 'expérience', nous voulons exprimer l'impression 'retenue' par les rencontres des personnes avec les produits, les services ou les entreprises* ». Chez (Havir, 2017) et (Rolland, 2015), on retrouve les notions « d'atmosphère / contexte » du contact. Finalement, nous pouvons retenir de (Schmitt, 2010), que ce type d'expérience correspond à un parcours : avant l'interaction, dans l'interaction ou après l'interaction.

Enfin le dernier type d'expérience qui est modélisé concerne les tâches exécutées au cours des processus client par l'organisation. C'est ce que (Havir, 2017) regroupe sous la terminologie « processus organisation ». (Chaubey et Sharma, 2014) évoquent d'ailleurs qu'il convient de se concentrer sur les opérations et les processus d'une organisation autour des besoins individuels des clients. Ainsi, (Sandström et al., 2008) affirme que : « *L'entreprise ne livre pas l'expérience toute faite au client* » mais seulement « *des conditions pour* ». Il est donc bien question ici de modéliser l'exécution des activités en lien avec le client et qui influencent le contexte singulier de ce dernier (Zomerdijsk et al., 2010).

1.3.1.4 Le temps est « *a priori* » et nécessaire à la constitution de l'expérience client

Enfin le dernier choix associé à la gestion de l'expérience client est celui de la question du temps de l'expérience. Cela représente une part importante des travaux du marketing. Ce choix est clairement explicité dans les définitions de (Belk, 1975) qui évoque « *la perspective temporelle* » et de (Flacandji, 2015) : « *une dimension 'temporelle'* ». Sur cet aspect, tous les travaux convergent. Le choix qui est fait est celui d'un temps *a priori* qui est nécessaire à la constitution de l'expérience client. La temporalité de l'expérience, chez (Berry et al., 2002), s'étend sur différentes étapes. Cela peut aller de « *longtemps avant que les clients fassent une transaction avec une entreprise* », jusqu'à leur « *évaluation après cette transaction* », sans oublier le « *au cours de leurs relations avec celle-ci* ». En d'autres termes : avant, pendant et après l'interaction (Roederer, 2008). (Verhoef et al., 2009) affirment que les expériences passées influencent l'expérience en-cours et future. Il y a donc une continuité rattachée au client, à sa perception et ses activités, faisant dire à (Ismail et al., 2011) qu'il y a « *une implication active (du consommateur) avec l'entreprise avant, pendant et après la consommation* ». Cela se retrouve chez (Carù et Cova, 2007) qui convoquent, eux, le concept de « *continuum de l'expérience de consommation* » qui, selon (Chaubey et Sharma, 2014) peut être composé de plusieurs « *stades* » qui sont autant d'espaces temporels de l'expérience. « *This can include awareness, discovery, attraction, interaction, purchase, use, cultivation and advocacy* ».

En synthèse nous retenons que chaque expérience client, quel que soit son type ou ses caractéristiques, est inscrite dans un temps *a priori*. Il est divisé en états stables (sans qu'il existe un consensus sur l'exhaustivité des états. Cependant, tous les auteurs s'accordent sur trois phases : avant que l'interaction se produise, pendant qu'elle se produit, après qu'elle se soit produite.

1.3.1.5 Limite de l'expérience client en marketing : un client « en dehors » de l'organisation dont on ne conserve que le pôle mental associé à l'expérience

La figure 13 est la synthèse des définitions de l'expérience client en sciences de gestion que nous retenons. Cette définition de synthèse est empreinte du choix de l'expérience n°1 comme paradigme.

L'expérience client est comprise selon un cadre épistémologique qui veut que l'expérience soit transcendante. C'est une *chose* (une substance) qui peut être caractérisée aux moyens d'attributs (*objectivée*), qui émane d'une personne (*représentée*) au moment de son interaction avec tout ou partie d'une organisation (*segmentée*). L'unité d'analyse retenue est alors celle du sujet. On considère le client comme un sujet doté d'une rationalité de bon sens, qui évolue dans un environnement passif (dans le sens où il est donné au sujet sans modification) et qui est influencé socialement et culturellement. Ce sont alors différents types d'expériences qui sont modélisés pour représenter l'expérience du client au travers ses demandes, ses souvenirs de consommation, ses points de contact et les processus client qu'il active. Enfin la conception du temps est celle d'un temps *a priori* comme quelque chose qui précède l'expérience et qui est nécessaire à sa constitution.

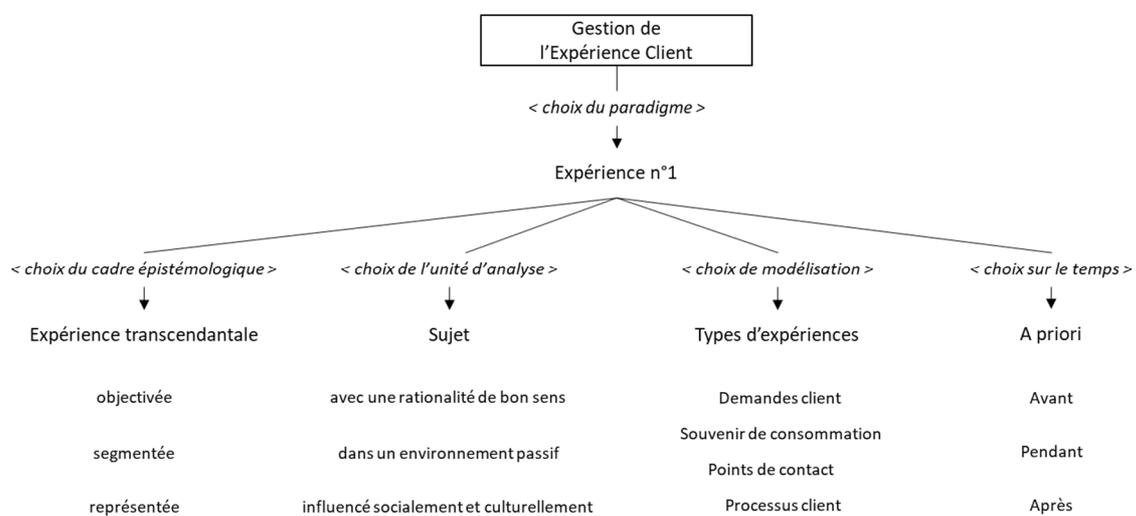


Figure 13 : Synthèse de la définition de l'expérience client dans les sciences de gestion

Nous voyons alors clairement le monopole du paradigme de l'expérience n°1. S'inscrire dans le paradigme de l'expérience n°2 forcerait à se dégager de cette mentalisation de l'expérience. Les définitions actuelles de l'expérience client placent le sujet comme unité d'analyse alors que dans un paradigme de l'expérience n°2, le client n'est qu'un élément de l'expérience. C'est pourquoi il nous semble primordial de compléter ces définitions et d'envisager l'expérience dans l'activité, en action. Le centre de l'étude n'est plus le client mais l'expérience en soi, la situation. Pour paraphraser le titre de (Goffman et Winkin, 2016) : « *Les moments et leurs hommes* », nous pouvons dire qu'il n'est plus alors question de traiter *des expériences clients* mais plutôt de traiter *des clients dans l'expérience*. L'objectif n'est plus de classer, concevoir ou quantifier, mais d'observer les situations, mettre en avant les relations qui s'y produisent. Or ici, très peu de travaux s'intéressent à cette perspective, c'est donc une limite de ces derniers et devient un axe de recherche possible : comment remettre l'expérience *in situ* au centre des pratiques de l'expérience client ? Dès lors intéressons-nous au positionnement de la gestion de l'expérience client dans les organisations.

1.3.2 La place de la gestion de l'expérience client dans les organisations : conception a priori et mesures quantitatives

La gestion de l'expérience client est nommée *Customer Experience Management* (CEM, pour Gestion de l'Expérience Client). Cette sous-section vise donc à explorer les cadres de gestion, à situer ces activités dans la chaîne de valeur et étudier ses activités elle-même. Nous présenterons alors les limites de ces cadres et activités en lien avec l'expérience n°2

1.3.2.1 Modèles de gestion de l'expérience client : opposition entreprise et client

L'importance de l'expérience comme outil pour obtenir un avantage concurrentiel (Jain et al., 2017) pour accroître la valeur perçue en regard de la valeur attendue (Lefranc, 2013), nécessite des cadres de gestion pour évaluer ces valeurs (Gentile et al., 2007). Ces cadres selon (Schembri, 2006) doivent permettre la co-construction des expériences en impliquant le client dans les processus de création de son produit et/ou service, pour accroître son ressenti. Ainsi, (Lefranc, 2013) dans sa thèse propose un modèle de gestion de l'expérience client (figure 14).

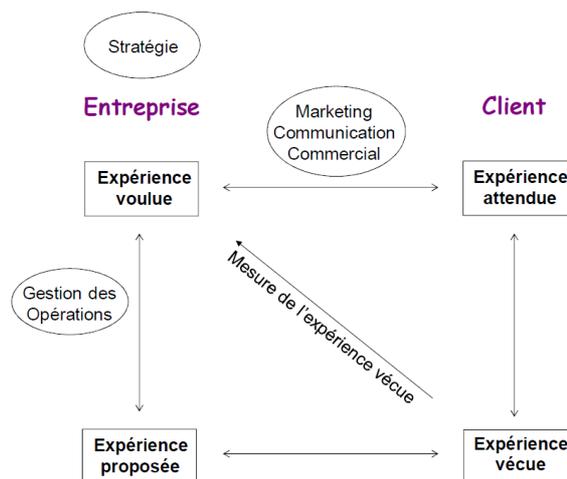


Figure 14 : Modèle de management de l'expérience client (Lefranc, 2013, p.281)

Nous remarquons que ce modèle oppose Entreprise et Client. L'entreprise conçoit les « expériences voulues », les expériences que l'entreprise souhaite créer pour son client. Ces expériences voulues sont déclinées par les équipes marketing, de la communication, et les équipes commerciales pour influencer les « expériences attendues » par le client. C'est le premier écart entre le conçu et l'attendu. Les expériences voulues par l'entreprise sont aussi exécutées par la gestion des opérations de l'entreprise en « expérience proposée ». Ce sont les expériences qui peuvent être réalisées par les clients. Ici encore, il existe un écart entre l'expérience voulue et l'expérience client. Enfin, à la rencontre des expériences attendues par le client et des expériences proposées se trouvent les expériences vécues par le client. (Koetz, 2019) rejoint cette analyse et décline quatre objectifs aux cadres de gestion de l'expérience client : assurer un parcours omnicanal, récompenser la loyauté pour

lier le client, promouvoir les expériences sociales de shoppings de ses clients et ravir les clients. Leur atteinte permettant de réduire les écarts entre les expériences voulues et les expériences souhaitées, et d'assurer au client une confiance que ses expériences attendues seront celles qu'il vivra. Ainsi (Chaubey et Sharma, 2014, p.37) positionne le CEM : « *le CEM est une discipline, une méthodologie et/ou un processus utilisé pour gérer efficacement la visibilité, les interactions et les transactions d'un client avec une entreprise, un produit, une marque ou un service.* ». Le CEM dispose donc des cadres d'exécution qui envisagent distinctement entreprise et client dans des expériences séparées.

1.3.2.2 Le CEM prend place en amont de la chaîne de valeur de l'organisation

Intéressons-nous alors à la place des activités du CEM, issues de ces cadres, dans la chaîne de valeur simplifiée des organisations de (Porter, 1985). Nous retenons : (1) les activités de Conception, dont l'objectif est la projection de l'entreprise dans de nouveaux produits, services et processus d'activité ; (2) les activités opérationnelles, les Opérations, qui se s'attachent à produire le service et à en assurer sa gestion, (3) les activités servicielles, les Services, qui sont en contact direct avec les clients (on y trouve la promotion du produit, la vente, la gestion des demandes, les accès aux informations...). En suivant (Meyer et Schwager, 2007) on situe le CEM au niveau de la Conception. En effet, il s'agit d'une activité amont qui s'alimente des données produites par les Opérations et les Services pour ensuite redistribuer des informations enrichies ou des consignes. Le modèle de (Schmitt, 2010) appuie ce constat. Il se compose de trois missions : « Analyser le monde expérientiel du client », « Créer la plateforme d'expérience », « Implémenter l'expérience ». Les deux premières sont des activités de conception de l'expérience client alors que la troisième sert à fournir aux Opérations et aux Services les informations synthétiques sur les données d'expériences des clients. Nous mobilisons finalement (Lefranc, 2013, p.111) pour qui « *c'est un modèle de management de l'expérience [qui] 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.* » Ainsi, nous synthétisons ces éléments dans la figure suivante où le CEM est placé au sein des activités de conception et nous mettons en exergue ses interactions avec les activités opérationnelles et servicielles.

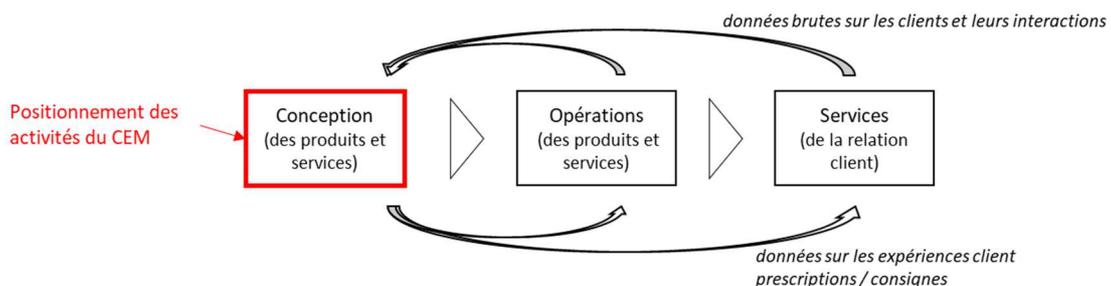


Figure 15 : Intégration du CEM avec les autres activités de la chaîne de valeur des organisations du service

1.3.2.3 Les activités de conception du CEM : Expérience client, Parcours client, Processus client

Très tôt (MacMillan et McGrath, 1997) exposent un modèle de CEM avec deux types d'activités, la conception des expériences et la mesure des expériences. La conception des expériences concerne le design d'expérience. Ce type d'activités relève de la création, par l'entreprise, des conditions des expériences. L'objectif est d'imaginer l'expérience vécue par le client pour les recréer. Pour réaliser cette conception, l'entreprise utilise des indices (*clues*) qui sont des éléments fonctionnels et émotionnels (Berry et al., 2002). L'objectif est de : « fournir au client le cadre et l'environnement appropriés pour que l'expérience qu'il souhaite vivre se produise » (Schmitt, 1999). C'est donc la conception du « contexte expérientiel » de (Carù et Cova, 2006), basé sur « l'aspect interactif sujet-objet / pratique-situation » (Rolland, 2015) de l'expérience client. L'objectif pour les équipes marketing est de gérer « le marketing expérientiel » (Nagasawa, 2008) qui est plus que le fait de fournir un produit ou un service tangible pour le client. Sur les outils de conception (Schmitt, 2010) affirme que : « *les spécialistes du marketing se sont concentrés non seulement sur les processus internes des consommateurs - c'est-à-dire la psychologie des expériences des consommateurs - mais ils ont également prêté attention aux stimuli qui évoquent les expériences des consommateurs* ». En se basant sur ces éléments, (Jacob, 2016), définit alors plusieurs outils pour, cartographier la chaîne de consommation, décrire la psychologie des consommateurs ou concevoir ses stimuli :

- Persona: « *la méthode persona consiste à décrire des utilisateurs types dans un récit, un archétype et forme personnalisée.* » (Brangier et al., 2012).
- Storytelling : « *'L'art de raconter les histoires' à propos du parcours du client et de ses relations avec la marque.* » (Benmoussa and Maynadier, 2013).
- Map of Empathy, (Carte d'empathie) : « *ce que je le client pense, voit, dit et entend pendant son parcours.* » (Jacob, 2016).
- Flow task or Flowcharts, (logigramme) : « *Parcours des tâches que réalise le client par ordre chronologique.* » (Jacob, 2016).
- Blueprint de service, (modèle de service) : « *Le blueprint de service est composé de cinq éléments : les actions réalisées par le client, les preuves matérielles du service, les actions du front-office [collaborateurs] avec le client, les actions du back-office pour le client, le support technique.* » (Shostack, 1987).

De ces outils de conception, le plus pertinent pour le CEM semble être celui de *parcours clients* selon (Moschetti-Jacob, 2016, p.181) : « *Le parcours client est donc la vision prescrite de l'entreprise de la trajectoire du client au sein d'un agencement de points de contact dans une chronologie donnée. Le parcours est conçu par l'entreprise en définissant les ressources engagées par l'entreprise mais aussi par le client.* ». Le parcours client est un support à la conception de l'expérience client et dirige les

processus client. Ainsi, nous présentons les activités de conception du CEM sur trois niveaux sur la figure suivante.

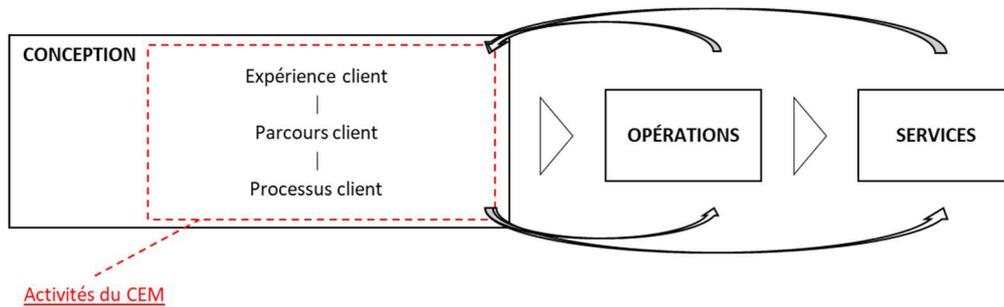


Figure 16 : Les activités de conception du CEM : *Expérience client, Parcours client, Processus client*

Le niveau stratégique qui doit concevoir *l'expérience client*. Il représente l'état d'esprit des clients par rapport à toutes les interactions vécues et stimulées avec la marque. Le niveau opérationnel qui doit concevoir les *processus clients*. Ce sont toutes les activités internes menées pour gérer les interactions directes ou indirectes avec le client. Le niveau de gestion qui doit concevoir les *parcours client*. Ces derniers forment le pont entre les expériences client et les processus client. Ils permettent de gérer les interactions et sont l'artefact utile pour atteindre les objectifs fixés au CEM. Les activités de conception de l'expérience se répartissent ainsi, de la stratégie de l'entreprise, jusqu'aux opérations grâce au concept de parcours client. Ce dernier permet alors de concevoir les « Expériences voulues, attendues, proposées et vécues » (Lefranc, 2013) et de réduire les écarts entre elles.

1.3.2.4 La mesure des activités du CEM : Satisfaction et NPS

Ces notions d'écarts et de valeurs nécessitent de traiter l'aspect mesure de l'expérience client (MacMillan et McGrath, 1997). Comment évaluer la gestion de l'expérience client ? Tout d'abord il convient de distinguer « évaluation de l'expérience client » et « évaluation de la gestion de l'expérience client ». La première adresse la façon dont les entreprises qualifient et mesurent une expérience client (selon la définition synthétique émise en figure 13). La seconde s'attache à déterminer si les pratiques de gestion de l'expérience client sont efficaces ou non en regard des objectifs. Concernant l'évaluation de l'expérience client (Rolland, 2015) indique que : « *De nombreuses approches de la mesure de l'expérience coexistent, qu'elles soient exploratoires ou mixtes [...], dans les protocoles de recherches longitudinaux, des questionnaires, des études de cas ou le développement d'échelles.* ». Une expérience client doit correspondre à une évaluation de la satisfaction individuelle à partir d'outils statistiques. (Lemon et Verhoef, 2016), insistent sur d'autres types de recueils de la satisfaction comme la « voix du client », aussi nommée *feedback* (retours clients). Mais, ils reconnaissent qu'il n'existe aucune unification de l'évaluation de l'expérience client et que l'on revient souvent sur des notions proches de la mesure de la qualité de service. (Klaus, 2015) propose de

mesurer quatre facettes : la tranquillité d'esprit, le moment de vérité, l'aboutissement de l'expérience, et l'expérience produit. Cependant les mesures associées à ces facettes restent floues et sans cadre rigoureux. On retient donc l'évaluation de l'expérience client à partir de la satisfaction.

La mesure de la gestion de l'expérience client est appréhendée avec un dérivé de la satisfaction client nommé « *Net Promoter Score* » (*NPS*, Reichheld, 2004). C'est un outil de mesure de la part des clients qui pourraient être des promoteurs d'un produit ou d'une marque. La notion de « promoteur » est définie par le fait que le client recommanderait, ou non, le produit, le service ou la marque. (Lemon et Verhoef, 2016) s'accordent aussi sur cet indicateur en réfutant le *Customer Effort Score* (le score d'effort client dans ses interactions). (Brakus et al., 2009) ont développé une échelle d'évaluation de l'expérience de marque (sensorielle, affective, intellectuelle, comportementale) mais comme l'affirment (Lemon et Verhoef, 2016) cette échelle est normalement intégrée dans le *NPS*.

En synthèse, nous retenons que l'expérience client se mesure à partir de données brutes sur l'évaluation de la satisfaction des clients et la mesure de la gestion l'expérience client de l'entreprise évaluée par un indicateur consolidé : le *NPS*. Ces éléments restent, encore une fois, très accrochés à l'expérience n°1 et aucun indicateur (selon nos recherches) n'existe sur l'expérience *in situ* dans les parcours clients.

1.3.2.5 Les risques des modèles de gestion de l'expérience client : l'expérience conçue ou mesurée est-elle l'expérience réelle ?

(Schmitt, 2010) a émis un certain nombre de questions de recherche quant à la gestion de l'expérience client qui pour l'instant n'ont pas reçu de réponse. Est-ce que l'expérience doit être continue ou discrète pour les clients ? Est-ce qu'on peut réellement capturer la manière dont un client se rappelle une expérience ? Est-ce qu'une expérience peut être à la fois positive et négative ? Est-ce qu'il est possible de calculer des attributs expérientiels ? Est-ce que les expériences peuvent être vraiment considérées comme rationnelles ?

L'ensemble de ces questions, limites et risques nous aiguillent vers les limites profondes de la définition de l'expérience client et les modèles de gestion sous-jacents. En effet, l'emprise du paradigme de l'expérience n°1, une vision substantialiste de l'expérience client, porte le risque de la pertinence de ce qui est évalué ou conçu par les organisations. Ce risque est un nouvel axe de notre recherche : est-il possible de compléter les modèles de gestion de l'expérience client avec un aspect « en action » de l'expérience centrée sur la situation ? Ce nouvel axe complète le précédent et nous oriente vers l'étude du système d'information du CEM dans les organisations.

1.3.3 Le système d'information spécifique au CEM : un domaine en émergence autour des parcours clients

L'expérience client est un axe stratégique des OFSF. Elles disposent d'un cadre de gestion qui s'articule autour d'outils de conception comme les parcours client et des mesures de satisfaction. Ces aspects laissent entrevoir la possibilité d'un champ de recherche dédié au système d'information spécifique au CEM (le SI CEM). Cette sous-section explore cet aspect afin d'en connaître le périmètre et son intégration avec les autres systèmes d'information.

1.3.3.1 Identification d'un système d'information de gestion de l'expérience client (SI CEM) : domaine en devenir

Pour identifier s'il existe un SI CEM, et un champ de recherche associé, nous avons recherché sa trace dans les trois principales revues de recherche en gestion des systèmes d'information, MIS Quarterly, European Journal of Information Systems et Information Systems Research. Conformément au tableau ci-après, cela correspond à l'étude de 469 articles.

Tableau 5 : Revue de la littérature sur les principales revues de gestion en management des systèmes d'information

Revue	Nombre d'articles étudiés par l'année de publication					Total
	2016	2017	2018	2019	2020	
MIS Quarterly	48	46	60	59	3	216
European Journal of Information Systems	-	25	25	33	6	89
Information Systems Research	-	46	43	75	-	164
<i>Total</i>	48	117	128	167	9	469

Dans ces articles, nous avons retenu ceux qui traitaient de l'expérience client, des modèles de gestion de l'expérience ou des parcours clients. Ainsi, nous avons retenu 96 articles (20% du total) en lien direct ou indirect avec le SI CEM. Notre premier constat est clair, un pan de recherche en management des systèmes d'information se consacre à l'expérience client. Ensuite, nous avons voulu les classer pour découvrir comment l'expérience client était appréhendée. Pour cela, nous avons réutilisé le modèle développé par (Mili et al., 2016). Il est proche des cadres de gestion vus précédemment et représente les expériences clients comme un ensemble d'interactions entre une entreprise et un client pour satisfaire un besoin.

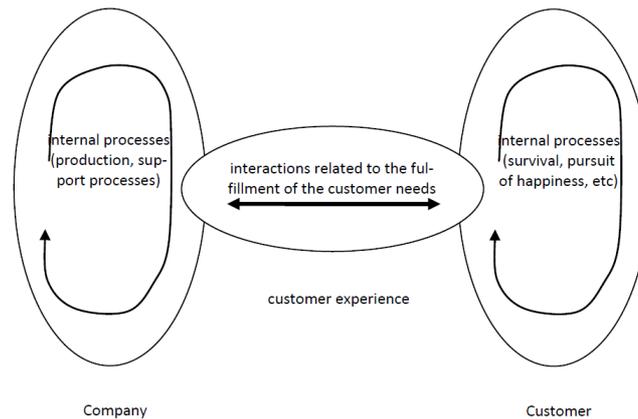


Figure 17 : Modèle d'Expérience Clients basé sur les interactions (Mili et al., 2016)

Avec ce modèle, nous avons dégagé cinq catégories que nous présentons dans le tableau ci-après. L'ensemble du travail de recensement et de catégorisation de ces travaux se retrouve dans l'annexe 2.

Tableau 6 : Les différentes catégories d'articles utilisées pour classer les articles en management des systèmes d'information

Catégorie	Définition	Représentation	Part
Conception	Les articles traitent de la façon dont l'organisation conçoit a priori les types d'interactions du client quel que soit le point de contact (physique, numérique, téléphonique...)		13 (13,5%)
Interaction	Les articles traitent de la façon dont l'organisation et les clients perçoivent leurs interactions au travers de tous les points de contact.		31 (33%)
Produit	Les articles traitent de l'usage, de la satisfaction et de l'aboutissement qu'un client retire d'un produit ou d'un service.		22 (22,9 %)
Connaissance	Les articles traitent de la connaissance que l'organisation souhaite obtenir du client (ses préférences, son persona, sa loyauté...)		13 (13,5%)
Réseau	Les articles traitent des interactions du client avec d'autres personnes dans sa vie en dehors de l'organisation		17 (17,7%)

Les travaux inscrits dans la catégorie *Conception* relèvent principalement de la « user expérience » (UX) ou l'expérience utilisateur. Les thèmes des articles s'axent autour de l'ergonomie des points de contact, des capacités de conception (eye-tracking, 3D, neuroscience) et des pratiques de co-conception. Les travaux issus des catégories *Interaction* et *Produit* sont au cœur du domaine du *Customer Relationship Management* (CRM, ou Gestion de la relation client). Ils stockent et utilisent les données d'interactions pour accroître la connaissance sur le client, sa satisfaction, ses préférences et son engagement. Les données produites par l'organisation sont aussi stockées pour connaître la

capacité d'automatisation des demandes, des réponses apportées et la valeur des clients. Les travaux obtenus au travers de la catégorie *Connaissance* sont rattachés au système d'information de gestion de l'engagement et notamment au concept de *Customer Engagement Hub* (CEH) proposé par le Gartner⁷. Ces articles développent des concepts liés à la création de « personas » types de clients, de compréhension des facteurs comportementaux et la création de segmentation des clients pour améliorer la personnalisation. Enfin, les travaux dans la catégorie *Réseau* sont associables à ce que le management des systèmes d'information nomme le « Social CRM » (Dutot, 2013). Leurs études portent sur la compréhension du réseau social du client à partir de techniques de graphes, l'analyse des influenceurs sur les espaces de vie commune et le bouche-à-oreille.

En synthèse, même si nous avons indiqué que la recherche en management des systèmes d'information travaillait sur le SI CEM, ce dernier ne se distingue pas à part entière. Le système d'information de gestion de l'expérience client se retrouve à la croisée de quatre autres systèmes d'information : l'UX, le CRM, le CEH et le Social CRM (Figure 18) et se doit d'être intégré avec ces derniers pour permettre la mise en œuvre de parcours clients. Cette analyse est partagée par (Rolland, 2015) qui insiste sur ce caractère intégré, notamment avec le CRM et le CEH : « *En parallèle, l'analyse des bases de données CRM telles que le profil des clients qui ont quitté l'entreprise et le suivi rapproché des réclamations permettent de définir des axes de progression pour l'expérience client* »

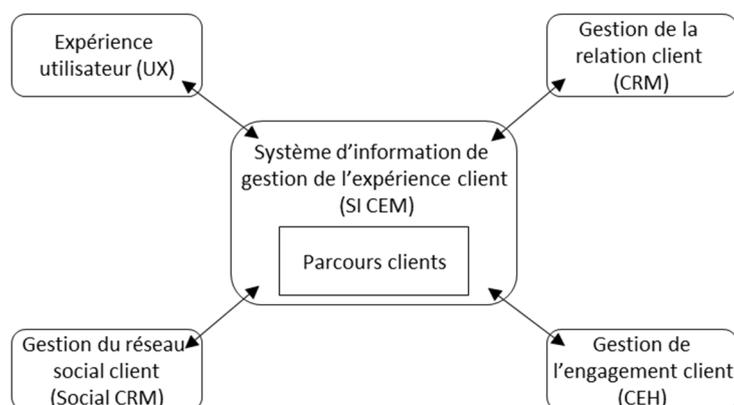


Figure 18 : Positionnement et intégration du système d'information de gestion de l'expérience client

1.3.3.2 Les objectifs possibles du SI CEM : supporter la conception et l'implémentation des parcours clients

Nous avons constaté, dans une recherche non unifiée, l'émergence du SI CEM. Cette recherche est contemporaine à la définition du concept de parcours client et aux pratiques attenantes. La recherche

⁷ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-engagement-hub>

en management des systèmes d'information s'est, jusqu'à présent, principalement concentrée sur l'expérience utilisateur (UX), la gestion de la relation client (CRM), la gestion de l'engagement client (CEH) et la gestion du réseau social du client (Social CRM). Ces domaines doivent s'intégrer avec le SI CEM. D'une part, ces domaines servent le SI CEM en données et, d'autre part, ils récupèrent les analyses faites pour améliorer leurs approches cognitives du client, leurs segmentations, leurs analyses à froid. Spécifiquement aux parcours clients, dans le SI CEM, les travaux s'attachent à formaliser les techniques de modélisation (Halvorsrud et al., 2016 ; Von Zernichow et al., 2018) et à collecter des données pour caractériser la dimension psychologique des étapes (Hombourger-Barès, 2017 ; Hendradi, 2017). Bien qu'importants, ces travaux révèlent que le parcours client n'est qu'un outil pour : fiabiliser les mesures quantitatives de la satisfaction des clients ; affiner les catégorisations de comportement, les segmentations des clients et les personnalisations d'interactions ; améliorer les recommandations et la prédiction des actions des clients (Rolland, 2015).

Ces travaux restent confinés dans paradigme de l'expérience n°1. Les parcours client, dans le cadre de la recherche en management des systèmes d'information, sont vus comme des outils de pilotage de la gestion de l'expérience client et non des outils d'observation des expériences *in situ* des clients. Ces éléments forment un nouvel axe de recherche : est-il possible de supporter la conception de parcours clients à partir d'observations de situation en action ?

1.3.4 Critiques et perspectives sur la gestion de l'expérience client

En plus de ces trois axes de recherche sur l'expérience client que nous avons dégagé séparément il convient de l'analyser conjointement. L'expérience client, dans les sciences de gestion, épouse totalement le paradigme de l'expérience n°1. Cette sous-section vise donc à dégager les sources des problèmes posés par cette omniprésence. Problèmes qui nous serviront ensuite pour analyser les pratiques de gestion de l'expérience client sur le terrain.

1.3.4.1 Les pratiques de l'expérience client sont déterritorialisées

En suivant (Del Rey, 2013) et (Morin, 1990), nous mobilisons le concept de territorialisation pour affirmer que la gestion de l'expérience client, qui a pour objectif l'évaluation de la satisfaction des clients, enferme l'individu dans sa seule psychologie. Elle sépare physique et métaphysique et imagine donc un homme calculable (Abelhauser et al., 2011). Ainsi, l'expérience conçue comme un objet n'est plus compatible avec la notion « d'unité organique » c'est-à-dire un réseau d'entités unies par leurs relations. Par conséquent, les évaluations les plus avancées, produites par les techniques de datamining, noient les données d'origine, qui sont alors ignorées pour n'être plus que des reliquats (Cassin, 2014). C'est un strict opposé à l'unité organique qui : « tient à cette ouverture, à cet échange avec l'environnement, à cette contextualisation : à cette territorialisation. » (Del Rey, 2013, p. 116). La

territorialisation est donc cruciale pour les pratiques de gestion de l'expérience client qui ne peuvent pas se satisfaire d'une évaluation quantitative.

1.3.4.2 L'aspect psychologique est surévalué dans les mesures de l'expérience client

La pratique de l'évaluation n'est pas refusable, c'est un fait. Elle suit une « logique gestionnaire » (Abelhauser et al., 2011) pour « maximiser la qualité des services rendus ». Il faut donc évaluer. Ce qui est critiquable c'est « l'unidimensionnalisation économique » (Del Rey, 2013) qui est recherchée sur la partie cognitive de l'individu qui a été un membre dans l'expérience. Les démarches de gestion de l'expérience client, basées sur des pratiques d'évaluation issues de la psychologie individuelle approximent un fonctionnement général qui n'a, en soi, pas de lien avec la réalité (Abelhauser et al., 2011). Elles conviennent d'un homme rationnel pour lequel on peut reproduire ce qui se passe et ce, à l'identique. Cette sur-importance conférée à la dimension cognitive des individus est la seconde critique que nous pouvons porter aux pratiques de gestion de l'expérience client dans les organisations.

1.3.4.3 L'évaluation de l'expérience client classe et brise les singularités

Les pratiques de gestion de l'expérience client cherchent ensuite à classer les clients et les expériences à partir des données d'évaluation. (Cassin, 2014, p.92) affirme : « *associées à d'autres, de nature différente, [les évaluations] concourent à la définition de bons et de mauvais contractants d'assurances-vie, par exemple, selon les critères des assureurs* » L'objectif est de ne retenir que le « meilleur » client et donc supprimer les comportements et actions non conformes (Abelhauser et al., 2011). On va alors jusqu'à une hyper-segmentation selon (Immergluck, 2004). Ces systèmes symboliques, ces classes, oublient le réel et refusent de dialoguer (Del Rey, 2013). Par répercussion, on ne cherche donc plus à mesurer l'expérience client, mais au contraire, à déterminer ces classes, pour que l'organisation soit « meilleure » que les autres organisations. En fin de processus, l'individu n'est pas « gagnant ». Les bonnes et mauvaises catégories, issues des bons ou mauvais sentiments des expériences évaluées, représentent le troisième écueil des pratiques de gestion de l'expérience client dans les organisations.

1.3.4.4 Quantification de l'expérience client : effacement des relations

Pour effectuer les évaluations et les classifications, les pratiques de gestion de l'expérience client ont besoin de mesures quantitatives et recourent à l'utilitarisme (Abelhauser et al., 2011). Les relations entre individus sont devenues une science économique, elles sont « *ramenées à des rapports marchands* » où « *toutes les relations, sociales, individuelles pouvaient avoir la liquidité d'un marché financier.* » (Abelhauser et al., 2011, p.49). Ainsi, comme l'affirme (Del Rey, 2013, p.90) « *les statistiques l'emportent sur les savoirs locaux, concrets, vécus* ». Or, comme nous l'avons vu avec la

territorialisation de (Morin, 1990) on ne peut ignorer que la réalité est complexe. Le fait d'appliquer une quantification stricte aux mesures de l'expérience client induit la disparition d'objets locaux importants (Gingras, 2014, p76) : « *Il y a donc un danger réel que les objets locaux mais sociologiquement importants soient dévalorisés et donc, à terme, négligés si les indicateurs de citations sont utilisés mécaniquement.* ». Seules, les évaluations statistiques n'y arriveront pas. Ces statistiques ne peuvent pas révéler la complexité du monde (Del Rey, 2013). Pour mesurer l'expérience des individus il faut respecter l'incertitude et rentrer dans le détail : « *[le] réel n'est pas entièrement visible, représentable et, d'autre part, il est en partie imprévisible et donc non maîtrisable en totalité.* » (Del Rey, 2013, p.103).

1.3.4.5 Remise en question même de la confiance donnée à ces évaluations

Au-delà de ces trois critiques, l'évaluation, en soi, en tant que concept est soumise aux critiques (Hadji, 2016). Une évaluation correcte devrait respecter à minima trois propriétés selon (Gingras, 2014) : Adéquation, Homogénéité et Variation. Dans les mesures de l'expérience, on mélange pléthore de concepts (émotions, opinions, actions, catégories socioprofessionnelles, des usages, etc.) pour produire des indicateurs uniques alors que chaque situation est singulière. La confiance donnée est alors relative si l'on considère les trois propriétés de (Gingras, 2014). Par ailleurs, dans les cas où ce sont les traces numériques qui sont utilisées (pour la prédiction ou la personnalisation), ces dernières sont coupées de leur situation locale (Cassin, 2014). Faut-il faire confiance à la personnalisation d'actions futures à partir d'actions passées ? Sera-t-elle vraiment identique ? Les mesures de l'expérience client, ou les techniques de personnalisation, sont elles-mêmes remises en cause par la nature même du concept d'évaluation.

1.3.4.6 Synthèse : Remettre l'observation des relations au centre des pratiques de conception du marketing

Pour conclure cette section et notre étude de l'expérience dans les sciences de gestion (marketing, organisation, système d'information) nous faisons l'hypothèse qu'il faut considérer l'expérience comme relationnelle, comme un tissu de relations. Ce tissu n'est pas fixe, il est dynamique et singulier à chaque situation. Ainsi il convient d'accepter l'expérience n°2 comme une vision complémentaire aux démarches existantes. Dès lors, ce paradigme nous impose une pratique quasi physique de l'étude des expériences qui reposerait sur l'observation des relations en situation et sur la résolution des axes de recherche repérés :

- Considérer une situation comme un Tout irréductible plutôt que comme une représentation psychologique.