

## *L'évolution de l'expérience client*

**Sylvain Sénécal**  
Professeur titulaire  
Département de marketing

15 décembre 2015

## *Sylvain Sénécal*

Sylvain Sénécal est professeur titulaire de marketing, titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier et co-directeur du Tech3Lab à HEC Montréal. Avant de se joindre à HEC Montréal en 2004, Sylvain a été professeur adjoint de marketing et commerce électronique à l'Université de Toledo (Ohio, É-U.). Il a donné plusieurs cours en marketing et en commerce électronique en Autriche, au Canada, en Corée, aux États-Unis et en France. Ses intérêts en matière de recherche sont liés au marketing auprès des consommateurs sur Internet (personnalisation, évaluation de sites Web, analyse de parcours de navigation) et à la neuroscience des consommateurs. Ses travaux ont été présentés dans le cadre de plusieurs conférences internationales (ex. : Autriche, Australie, Canada, Chili, États-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Norvège) et publiés dans des revues scientifiques en marketing et en technologie de l'information telles que le *Journal of Retailing* et le *Journal of the Association for Information Systems*. Il détient une M. Sc. et un Ph. D. en marketing de HEC Montréal. Avant d'entreprendre sa carrière académique, Sylvain a occupé divers postes en marketing au sein d'Arcelor Mittal (Canada).



Promus titulaires, les professeurs de HEC Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.



# **L'ÉVOLUTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT**

## **TABLE DES MATIÈRES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction.....</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>A. Qu'est-ce que l'expérience client? .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>B. Les années 1980 .....</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>C. Les années 1990 .....</b>                    | <b>9</b>  |
| <b>D. Les années 2000 .....</b>                    | <b>13</b> |
| <b>E. Les années 2010 .....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>Conclusion .....</b>                            | <b>21</b> |
| <b>Références .....</b>                            | <b>22</b> |



## Introduction

Bonjour à tous et merci d'être présents ce matin pour ma leçon inaugurale. Après avoir été titularisé, je savais que dans un avenir rapproché j'aurais la chance de présenter une leçon inaugurale. Au départ, j'avais comme projet de vous parler d'expérience utilisateur et de ce qu'on fait au Tech3Lab dans ce domaine de recherche. Mais mon collègue et bon ami Pierre-Majorique Léger, m'a coupé l'herbe sous le pied, il y a quelques mois alors qu'il présentait sa propre leçon inaugurale sur le sujet! J'ai alors décidé de vous entretenir d'un sujet plus marketing, soit l'expérience client.

Je me suis donc lancé dans la rédaction de ma leçon inaugurale il y a quelques semaines. Je me suis vite rendu compte que ce n'est pas un exercice si facile à faire que ça. Je suis habitué à faire des présentations, que ce soit en classe, lors de conférences scientifiques ou professionnelles ou encore en entreprise; mais j'ai compris que présenter du matériel avec support visuel et discourir sont deux choses bien différentes!

Je vais donc vous entretenir ce matin d'expérience client. Pour ce faire, je vais retracer les grandes étapes de l'évolution de l'expérience client au cours des dernières décennies et, au passage, je vous raconterai aussi le parcours qui m'a mené à m'intéresser à ce sujet. Je vous parlerai également des personnes qui m'ont accompagné et qui ont influencé mon parcours.

Au fil de ma présentation, vous serez à même de constater que l'expérience client se rapproche de plus en plus de l'expérience utilisateur. Ce qui veut dire que je finirai quand même par vous parler d'expérience utilisateur!

## **A. Qu'est-ce que l'expérience client?**

J'ai mentionné à quelques reprises l'expression « expérience client », mais je ne vous ai pas encore expliqué de quoi il s'agit, bien que ce ne soit pas sorcier. En gros, elle fait référence à l'expérience vécue par le client lorsqu'il est en contact avec une entreprise. En commerce de détail, on peut penser à l'expérience en magasin, mais aussi à l'expérience au téléphone, sur le site Web, sur l'application mobile, avec le produit et même celle vécue par le client lorsqu'il voit une publicité de l'entreprise. L'expérience client est donc formée de l'ensemble de ces interactions avant, pendant et après l'achat. L'expérience client est stratégique, car si elle s'avère positive, l'entreprise peut gagner la loyauté du client et profiter du bouche-à-oreille positif de la part du client.

D'un côté, l'entreprise gère l'expérience client pour la rendre aussi agréable et efficiente que possible pour le client. De l'autre, ce dernier interprète ses interactions avec l'entreprise et se forge une opinion de celle-ci. En tant que client, je suis pas mal certain que vous avez tous vécu des expériences allant de franchement mauvaises à excellentes. Je pourrais vous raconter quelques-unes des bonnes et surtout des mauvaises expériences que j'ai moi-même vécues en tant que client, mais compte tenu du temps qui m'est alloué, je ne vais pas casser de sucre sur le dos de ces entreprises, même si l'exercice pourrait s'avérer divertissant et même thérapeutique!

## **B. Les années 1980**

Pour amorcer ce retour historique sur l'expérience client, débutons par les années 80. C'était le bon vieux temps pour les détaillants, car une bonne partie de l'expérience client se déroulait en magasin. Il faut se rappeler que qu'à l'époque, le consommateur devait se rendre au magasin pour parler à un vendeur et obtenir de l'information sur un produit. De nos jours, nous trouverions presque bizarre de nous rendre dans un magasin sans être préalablement passé par Internet, non? Les entreprises travaillaient donc à offrir la meilleure expérience en magasin possible. On s'intéressait au service offert au client et à tout ce qui touchait l'environnement physique comme par exemple, la musique, les couleurs, les odeurs. Bien menée, la stimulation des sens assure au client une expérience plus complète et agréable. Il n'y a qu'à penser à la bonne odeur de café chez Starbucks ou encore aux pièces joliment aménagées de chez Ikea pour s'en convaincre. Ces éléments permettent aussi de renforcer le positionnement de la marque. Il y a fort à parier que si vous n'aimez pas la musique qui joue dans une boutique de vêtements, il y a de fortes chances que de toute façon, leur style ne soit pas pour vous. Vous ne faites fort probablement pas partie de leur clientèle cible!

En matière de recherche marketing, la fin des années 80 et le début des années 90 ont été marquées par des recherches sur l'environnement physique des magasins. Les travaux de Mary Jo Bitner (1990, 1992) ont d'ailleurs permis de bien cerner comment les éléments d'ambiance (ex. : musique), l'organisation physique (ex. : allées du magasin) et la signalétique en magasin influencent à la fois les réactions émotionnelles, cognitives et physiologiques des clients et des employés. Pour mener une recherche marketing sur l'expérience client dans ces années, on utilisait surtout des outils comme des questionnaires et entrevues avec des consommateurs.

Dans les années 80, bien que tout jeune, j'ai pu expérimenter certains concepts disparus aujourd'hui. Certains d'entre vous se souviendront peut-être de la bannière Distribution Aux Consommateurs. Dans ces magasins, l'expérience client était réduite à sa plus simple expression. Il fallait choisir les produits dans un catalogue

papier, remplir un bon de commande, attendre que le commis aille dans l'entrepôt le chercher, et ensuite payer. En comparaison, Costco offre une expérience très élaborée à ses clients!

## C. Les années 1990

Dans les années 90, l'avènement d'Internet a bousculé les entreprises et la notion d'expérience client en leur permettant de mettre sur pied un nouveau canal de communication et de distribution pour leurs produits et services. Au cours de cette période, plusieurs entreprises ont déployé leur site Web qui devint un moyen d'interaction supplémentaire entre elles et leurs consommateurs. Du coup, on assistait à l'émergence d'un terrain d'expérience client pas mal différent de ce que les entreprises connaissaient à l'époque. Par exemple, le site Web de l'entreprise est toujours ouvert, le client doit s'y débrouiller seul et il peut passer d'un concurrent à l'autre sans grand effort. En plus de représenter de nouveaux défis pour les entreprises, c'est pas mal différent à gérer comme expérience client. Depuis, on s'intéresse à des éléments comme l'utilité et la facilité d'utilisation des sites Web, tout comme les chercheurs en technologies de l'information qui se penchent sur les systèmes pour entreprises.

Les années 90 sonnent le début de la recherche sur le marketing sur Internet. Des travaux influents comme ceux de Joseph Alba et ses collègues (Alba et al. 1997), Donna Hoffman et Tom Novak (Hoffman et Novak 1996) ont contribué à donner un élan et une légitimité à ce champ de recherche. Pour sa part Alba et ses collègues ont fait l'exercice de comparer les différents types de détaillants avec le nouveau canal de distribution qu'était Internet pour faire ressortir les forces et les faiblesses de chacun. De leur côté, Hoffman et Novak (1996) ont posé les fondements conceptuels de l'expérience client, notamment en suggérant que le concept d'expérience optimale (*flow*), issu de la psychologie, permettrait de mieux comprendre l'expérience client sur Internet.

L'arrivée d'Internet amène aussi son lot de nouveautés en matière de données disponibles pour la recherche. Les firmes de recherche commerciale découvrent les sondages en ligne. Il est maintenant possible de recruter des participants et de leur faire remplir des questionnaires sur Internet au lieu de le faire par téléphone. Bien que certaines firmes de recherche ont d'abord hésité, les coûts moindres des

sondages menés en ligne ont tôt fait de changer les pratiques de cette industrie. La recherche scientifique voit un nouveau type de données apparaître, soit les données sur les sessions de navigation des clients, appelé *clickstream*. Ce type de données, qui retrace le parcours de navigation du client sur le Web, permet pour la première fois d'observer facilement le processus de prise de décision des clients. Les données clients ne se limitent plus aux achats proprement dits, mais également au parcours y ayant mené. Encore aujourd'hui plusieurs entreprises n'exploitent pas pleinement cette mine d'or.

Pour ma part, les années 90 ont grandement façonné mon parcours professionnel. Lors de mon premier passage à HEC, de 93 à 95, en tant qu'étudiant à la maîtrise, j'ai découvert la recherche scientifique. Carole Duhaime a été ma directrice de recherche. Sa passion pour la recherche et le comportement des consommateurs a grandement influencé le reste de mon parcours. Durant ces deux années, j'ai aussi fait plusieurs rencontres marquantes, notamment celles de Georges Zaccour et Jacques Nantel. Je me souviens encore du cours de méthodologie de la recherche de Jacques. Disons que j'en ai pas mal appris sur la rigueur scientifique et la prestance dans une salle de cours. En cours de route, je me aussi fait de bons amis dont quelques-uns sont maintenant professeurs à HEC, dont Sihem, Yannick, et Claudia. Ces deux années ont allumé ma passion pour la recherche, mais les sirènes du monde des affaires m'appelaient.

Après ma maîtrise, j'ai obtenu ma première vraie « job », comme analyste marketing chez Arcelor Mittal. Ces quelques années ont également été riches d'enseignement. J'ai pu insuffler de la rigueur dans les analyses et activités marketing de l'entreprise et on m'a permis de jouer plusieurs rôles, notamment en me confiant la responsabilité du service à la clientèle et de quelques clients stratégiques. À 25 ans, gérer des comptes clients de plusieurs millions de dollars, c'était pas mal le fun! J'ai été témoin des conséquences des bonnes et moins bonnes expériences de nos clients, car j'étais celui qui devait, dans plusieurs cas, les aider à régler leurs problèmes. Laissez-moi vous dire que quand un retard de livraison arrête une usine de production automobile, le client ne vit pas une bonne expérience

et il ne se fait pas prier pour vous le faire savoir. Il va sans dire que ces diverses expériences professionnelles m'ont notamment permis d'affiner mes habiletés en matière de vente et de gestion de la relation client. J'étais pas pire comme vendeur d'acier!

Au cours de ces quelques années, j'ai aussi pu observer de près comment des employés vivaient l'expérience de la technologie. Laissez-moi vous raconter deux de ces cas. À mon arrivée, l'entreprise venait tout juste d'implanter un système de gestion de relation client (CRM) qui nous permettait d'avoir une vision globale du dossier de chacun de nos clients. Nous pouvions consulter les commandes en cours, les livraisons, les notes de visites, l'historique et les prévisions de ventes. Nous avions une équipe formée de 5-6 représentants des ventes couvrant le Canada et les États-Unis. Le représentant des ventes comptant le plus d'ancienneté, Bob, était alors âgé de 65 ans. Bien que le nouveau système fût très bien fait, Bob avait décidé de ne pas l'utiliser, mais plutôt de recourir à sa bonne vieille méthode de communication, soit le télécopieur. Cela obligeait une de nos secrétaires à déchiffrer ses pattes de mouche sur ses télécopies pour ensuite les entrer dans notre système de gestion de relation client afin que les autres employés puissent avoir accès aux données relatives à l'état de ses clients. Aux yeux de Bob, son système était plus efficace que le nouveau. Il faut comprendre que pour la plupart des vendeurs, l'adage « le temps c'est de l'argent » les décrit assez bien. Je peux vous dire que j'ai longtemps utilisé l'exemple de Bob dans mes cours pour illustrer la résistance au changement et le processus d'adoption des innovations. Quelques années plus tard, l'entreprise prenait la décision d'implanter SAP et on m'avait désigné comme l'un des représentants de notre unité d'affaires pour interagir avec les consultants SAP pour la mise en place de certains modules. Ce fût très intéressant de participer à ce processus, surtout parce qu'une fois de plus, ça m'a permis d'observer comment les employés réagissaient au changement technologique. Ce n'était pas toujours de manière positive, je peux vous l'assurer. Disons qu'à l'époque, le SAP était encore moins facile à utiliser qu'aujourd'hui! Ces expériences m'ont aidé à mieux comprendre l'impact des technologies et leur

processus d'adoption par les utilisateurs. Mon intérêt pour ces phénomènes allait grandissant.

Ces quelques années passées chez Arcelor Mittal, m'ont aussi permis de côtoyer plusieurs gestionnaires de talent dont celui qui m'a embauché, John Dixon, qui m'a particulièrement marqué. John m'a entre autres montré que même si les enjeux sont importants et les situations tendues, il y a moyen d'avoir du plaisir et de mettre le tout en perspective. Il m'a aussi laissé « long de corde » tout en s'assurant que je n'étais pas en train de me pendre avec!

## **D. Les années 2000**

La première décennie des années 2000 fut aussi mouvementée en termes d'expérience client. Si les années 90 ont permis d'observer l'émergence de ce qu'on appelle le Web 1.0, c'est-à-dire celle des sites Web des entreprises, les années 2000 ont vu naître le Web 2.0. De nos jours toutefois, on ne parle plus de Web 2.0, mais plutôt de médias sociaux. Ces sites ont comme caractéristique que leur contenu est généré en majorité par des personnes et non des entreprises. Ainsi, durant ces années on a assisté à l'émergence de sites tels que MySpace, SecondLife, Facebook, Twitter, Wikipedia, Tripadvisor, LinkedIn. Vous vous rappelez peut-être du buzz autour du site SecondLife? Toutes les entreprises voulaient y être. Certaines d'entre elles se sont même construit des magasins 3D. Bien que certains de ces sites aient disparus, beaucoup d'entre eux font toujours partie des sites les plus populaires sur Internet.

Je vous ai dit plus tôt que l'expérience client est stratégique pour les entreprises notamment parce qu'elle peut générer du bouche-à-oreille positif, mais aussi négatif. Comme ces échanges sur Internet passent par les médias sociaux, ils sont devenus stratégiques pour les entreprises. Vous vous souvenez peut-être du scandale qui a touché la marque de jus Oasis il y a quelques années? La décision d'Industries Lassonde de poursuivre une petite entreprise utilisant le nom Oasis pour un autre type de produit avait fait des vagues sur les médias sociaux au point de forcer l'entreprise à revoir sa position. Ces interactions indirectes avec la marque, par le biais du bouche-à-oreille, contribuent aussi à l'expérience client. Au début des années 2000, les entreprises ont donc commencé à surveiller ce qu'on disait de leurs marques sur les médias sociaux avec des outils permettant d'effectuer des recherches par mot clé dans les conversations des consommateurs. D'autres ont développé leur présence sur les médias sociaux afin d'interagir directement avec les consommateurs.

Le début des années 2000 marque celui du marketing multicanal, c'est-à-dire la gestion de plusieurs canaux de distribution, que ce soit les magasins, le site Web,

le centre d'appel, ou le catalogue. Chaque canal est géré selon ces particularités afin d'optimiser son rendement, donc gérer comme un centre de profit.

Le début des années 2000 a été marqué par l'accélération de la recherche scientifique sur l'expérience client en ligne. Des chercheurs comme Robert Kozinets (2002) ont proposé d'analyser de façon qualitative les conversations sur les médias sociaux. Pour sa part, Wendy Moe (2002) a été l'une des premières à expliquer les comportements de navigation sur les sites Web à l'aide de données portant sur les parcours de navigation. D'autres chercheurs, comme John Lynch et Dan Ariely (2000) se sont penchés sur les coûts de la recherche d'information sur Internet. Enfin, Drèze et Hussherr (2003) ont quant à eux étudié l'attention visuelle des consommateurs sur un site Web à l'aide de données oculométriques.

Sur le plan personnel, en 1999 je reviens à HEC, cette fois pour obtenir mon doctorat (2003). Suite à mes expériences professionnelles, je savais que je voulais étudier l'expérience client sur Internet. J'ai évidemment rencontré Jacques pour lui faire part de mes intérêts et, à ma grande joie, il a accepté de me diriger. Ce fut, encore une fois, des années riches d'enseignement. J'ai été un témoin privilégié de la naissance de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier, fondée par Jacques en 2002. En plus d'en apprendre beaucoup sur la recherche au cours de cette période, notamment en travaillant avec Jacques, Alain d'Astous, Jean Talbot, Alain Pinsonneault et François Bellavance dans le cadre de ma thèse, j'ai aussi pu observer ce qu'était le métier de professeur. De l'extérieur, on pense que tous les professeurs font le même travail, mais de l'intérieur on se rend compte qu'ils ont une grande latitude et que chacun le façonne à sa façon.

De 2002 à 2004, j'ai amorcé ma carrière de professeur aux États-Unis où j'avais accepté un poste de professeur de commerce électronique et marketing. Comme beaucoup d'universités américaines de taille moyenne, l'école de gestion de l'Université de Toledo comptait des départements regroupant plusieurs disciplines. Le département au sein duquel j'évoluais réunissait marketing et technologies de l'information, ce qui était pas mal compte tenu de mes intérêts. J'y ai d'ailleurs rencontré un collègue de TI, Pawel Kalczynski, qui est devenu à la fois co-auteur

et ami. Avec Jacques et Marc Fredette nous avons publié des articles sur l'analyse des parcours des consommateurs sur les sites Web. En 2004, j'ai répondu à l'appel de mon *alma mater* en acceptant un poste à HEC. Quelques années plus tard, j'ai été nommé titulaire de la Chaire de commerce électronique. J'avais de grands souliers à chauffer, ceux de Jacques, qui avait bâti une Chaire très dynamique, autant au niveau de la recherche que celui du transfert vers les entreprises. Avec le recul, je pense que je ne m'en suis pas trop mal sorti!

## **E. Les années 2010**

Les années 2010 ont aussi amené des changements dans l'expérience client. L'adoption en masse des téléphones intelligents a fait en sorte que les consommateurs ont maintenant accès à Internet en tout temps et en tout lieu. Ce changement est à la fois une opportunité et une menace pour les entreprises. On peut affirmer d'emblée qu'il est très attrayant de pouvoir rejoindre les consommateurs fréquemment, mais aussi de le faire en tenant compte de leur position géographique. Comme par exemple, de faire parvenir une offre promotionnelle aux consommateurs alors qu'ils se trouvent dans un rayon de un kilomètre d'un magasin ou encore de leur faire une offre en fonction de l'endroit où ils sont dans le magasin. Pour les entreprises, la mobilité comporte aussi son lot de défis. Armés de leur téléphone intelligent, les consommateurs peuvent aussi s'en servir pour obtenir plus d'information sur les produits en magasin, dont les témoignages des autres clients. Ils peuvent aussi aller voir la concurrence et décider de passer une commande sur le site du concurrent. La mobilité change profondément la notion d'expérience client, car elle multiplie les points de contacts avec l'entreprise.

Les entreprises passent donc d'un marketing multicanal, c'est-à-dire à la gestion de plusieurs canaux plus ou moins indépendants, à un marketing omnicanal, où on se préoccupe de l'expérience client non pas dans chacun des canaux de l'entreprise, mais plutôt à travers les canaux. Le client peut utiliser l'application mobile d'un détaillant pour passer sa commande et ensuite la récupérer en magasin. Pour y arriver, les entreprises doivent intégrer l'information entre leurs canaux, ce qui en soi constitue un défi de taille. La gestion du parcours client à travers les canaux est aujourd'hui une préoccupation stratégique des entreprises. Sur le plan de la recherche marketing, le concept de gestion de l'expérience client plus que jamais d'actualité (Homburg et al. 2015).

La prépondérance des écrans dans la vie des gens, que ce soient ceux des téléviseurs, des ordinateurs ou des téléphones intelligents, incitent les chercheurs

en marketing, ainsi que ceux de plusieurs autres disciplines à s'intéresser à leur expérience avec la technologie. Du point de vue des chercheurs en marketing, on parle toujours d'expérience client, tandis qu'au sein des autres disciplines, on parle plutôt d'expérience utilisateur, laquelle fait référence à une interaction entre une personne et un ordinateur. Selon le contexte, l'utilisateur peut être un consommateur, un employé, un citoyen, ou encore un étudiant.

Dès la création de la Chaire de commerce électronique, l'expérience utilisateur a été au cœur de plusieurs activités de recherche et de transfert. Nous nous intéressons notamment à l'expérience de navigation des consommateurs sur les sites canadiens. Durant son doctorat, Abdel Mekki-Berrada, désormais professeur à l'Université de Sherbrooke, avait mis au point une méthode de collecte de données avec laquelle on enregistrerait la voix des participants en plus d'enregistrer leurs clics sur les sites étudiés. C'était le début des tests utilisateurs à HEC Montréal! Cette méthode a permis de mener des études à l'origine de plusieurs mémoires de maîtrise, thèses de doctorat et articles.

Les améliorations apportées à la méthode originale et l'ajout de technologie comme l'oculométrie, c'est-à-dire l'enregistrement des fixations oculaires à l'écran, ont incité de nombreuses entreprises à considérer des collaborations lesquelles ont à leur tour permis à plusieurs étudiants gradués d'accéder à une formation de pointe en expérience utilisateur.

La croissance des partenariats entre la Chaire et les entreprises de même que l'implication d'étudiants gradués intéressés par l'entrepreneuriat, comme Sandrine Prom Tep et Sol Tanguay, sont à l'origine de l'idée de créer une entreprise de consultation pour accompagner les entreprises dans leurs activités numériques, notamment au niveau de l'expérience client. En 2011, nous avons fondé imarklab avec le soutien de la direction de l'École, de Jean Elsiger et de Réal Jacob de la valorisation et de Morgan Guitton et Thomas Martinuzzo d'Univalor .

Ce fut le début de toute une aventure! Disons que les hauts et les bas de la vie d'une jeune entreprise ont mis à l'épreuve le caractère et la motivation de tout un chacun. Cette belle aventure a amené notre petite équipe à travailler sur toutes sortes de

projets d'accompagnement, parfois d'envergure comme le développement du portail étudiant de l'Université de Montréal et le développement de l'application mobile LaPresse+. Bien qu'encore une start-up avec tout ce que cela comporte de défis, notre entreprise compte sur une équipe talentueuse dont font partie Alexandre Tellier, Amélie Beriault-Poirier et Sandrine Prom Tep, tous diplômés de HEC. Depuis 2014, imarklab compte également sur l'appui de Léger Marketing et d'un certain... Jacques Nantel!

Parallèlement, une autre aventure a débuté en 2011, soit la création du Tech3Lab avec Pierre-Majorique qui s'intéressait au domaine du NeuroIS, soit l'utilisation des neurosciences dans la recherche en technologie de l'information. De mon côté, je m'intéressais à l'expérience client et j'étais aussi intéressé aux méthodes de mesure de l'attention comme l'oculométrie. Nous avons donc réfléchi à ce que nous voudrions comme laboratoire pour étudier l'expérience utilisateur. La triangulation des mesures dans des contextes authentiques d'utilisation autant pour les clients et les employés d'entreprises nous est apparue comme essentielle. À notre grande surprise, aucun laboratoire en gestion n'avait adopté cette approche et aucun fournisseur n'avait de solution clé en main pour ce que nous voulions faire.

Grâce à l'obtention d'une première subvention de la Fondation Canadienne pour l'Innovation (FCI), à l'appui et à la grande collaboration de plusieurs services de l'École, nous avons démarré le Tech3lab. En cours de route, nous avons eu la chance d'intéresser d'autres chercheurs et surtout quelques personnes ayant joué un rôle clé dans le succès du laboratoire dont François Courtemanche, Élise Labonté-Lemoyne et Marc Fredette. Je m'en voudrais de ne pas souligner l'implication de nos dévoués assistants et assistantes de recherche de HEC et de l'Université de Montréal dans les activités de lab. En 2014, nous avons obtenu un deuxième financement de la FCI, ce qui nous a permis de passer de deux à sept environnements de collecte de données. À notre connaissance, notre laboratoire de recherche en expérience utilisateur est à l'heure actuelle le plus grand en Amérique du Nord. Nous avons récemment organisé une conférence à l'occasion de la journée mondiale de l'utilisabilité à laquelle plus de deux cent personnes ont participé.

L'un des conférenciers-vedettes de la journée, un chercheur de renom de la NASA, le Dr Alan Pope, a même déclaré que le Tech3Lab était unique en son genre et dépassait son propre lab à la NASA. Venant d'un pionnier de l'expérience utilisateur, ça nous a fait un petit velours!

Quant à l'étude de l'expérience client, les technologies du Tech3lab ouvrent la porte à plusieurs possibilités de recherche. Au laboratoire, nous sommes en mesure d'observer à la fois les réactions cognitives, émotionnelles, attentionnelles et comportementales des utilisateurs pendant leurs interactions avec les systèmes d'information.

J'ai mentionné précédemment que l'expérience client se compose des interactions entre un consommateur et une entreprise. Précisons que ces dernières peuvent avoir lieu avant, pendant, ou après l'achat de produits ou services.

Avant l'achat, on peut notamment observer l'efficacité des communications avec les consommateurs. Par exemple, la publicité, les infolettres et les médias sociaux. Plusieurs de nos projets de recherche s'intéressent à cette partie de l'expérience utilisateur. Par exemple nous avons mené des études sur le comportement des consommateurs sur les pages de résultats des moteurs de recherche et sur les pages des marques sur les médias sociaux comme Facebook.

Quant à l'expérience client pendant l'achat, on s'intéresse aux interactions du consommateur avec le site Web ou l'application mobile de l'entreprise. L'objectif est de les rendre plus performants afin de maximiser l'expérience client. Nous avons mené plusieurs projets touchant à cette étape. Nous nous intéressons entre autres à la charge cognitive lors des interactions et aux moyens à la portée des entreprises pour la diminuer, que ce soit au niveau de la présentation des informations, des recommandations de produits ou encore de la personnalisation de l'interface.

Après l'achat, on passe à l'étape de la consommation du produit. Quant aux produits numériques tels que les journaux, le Tech3lab permet d'en étudier avec précision

l'utilisation. Nous nous sommes entre autres choses intéressés à l'expérience des utilisateurs d'applications de nouvelles, de jeux et d'applications éducatives.

Au-delà de ces étapes de l'expérience client, le Tech3Lab permet d'étudier les éléments externes qui influencent ces interactions. Par exemple, procéder à un achat de produit sur un site Web lorsqu'on est assis à un bureau en utilisant un ordinateur de table, est habituellement pas mal plus facile que de le faire en marchant sur le trottoir avec son téléphone cellulaire. Mais surtout pas mal moins dangereux! Au cours des derniers mois, nous nous sommes donc penchés sur l'effet des appareils utilisés par les consommateurs pour interagir avec des sites et aussi l'utilisation d'appareils lorsque que l'utilisateur est en mouvement.

Ce ne sont là que quelques exemples de projets en lien avec l'expérience client menée au Tech3lab. Nos nouveaux environnements de collecte de données, nous permettront dès 2016 d'aller de l'avant avec plusieurs autres projets de recherche.

## Conclusion

Avec l'arrivée d'Internet, de nombreuses entreprises sont donc passées d'un environnement monocanal à un environnement multicanal. Elles travaillent maintenant à leur passage du multicanal à l'omnicanal. Cette dernière étape fait en sorte que la gestion de l'expérience client est plus que jamais au centre de leurs préoccupations. Afin d'offrir une expérience client meilleure que celle proposée par leurs concurrents, les entreprises doivent mettre en place des pratiques pour la mesurer et l'optimiser. Ces changements ont fait en sorte que l'expérience client a grandement évolué au cours des dernières décennies.

Ces changements soulèvent évidemment de nombreuses questions intéressantes pour la recherche en expérience client et le Tech3lab est bien positionné pour y répondre.

De mon côté, mon parcours professionnel m'a permis au fil des années de mettre en place des passerelles entre mes activités de recherche, d'enseignement et de transfert vers les entreprises. Que ce soit en classe, au Tech3Lab, à la Chaire ou chez imarklab, j'ai la chance d'en apprendre à tous les jours sur l'expérience client. Ces passerelles génèrent des synergies qui enrichissent continuellement mes activités de recherche et d'enseignement. Je me considère très chanceux de pouvoir en profiter.

Finalement, sur un plan plus personnel, je vous avouerai que je suis aussi très chanceux. Mon épouse Erika, que j'adore, et notre trio (Alexane, Maélie et Ludovik,) me comblent tous les jours de bonheur. Les cocos, bien que n'ayez pas vraiment eu le choix de venir, j'espère que vous aimez votre matinée de congé!

Je profite de l'occasion pour vous souhaiter de Joyeuses Fêtes!

Merci à tous de votre attention!

## Références

- ALBA, Joseph, et al., *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces*, Journal of Marketing, p. 38-53, 1997.
- BITNER, Mary Jo, *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, Journal of Marketing, p. 69-82, 1990.
- BITNER, Mary Jo, *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, p. 57-71, 1992.
- DRÈZE, Xavier, and HUSSHERR, François-Xavier, *Internet Advertising: Is Anybody Watching?* Journal of Interactive Marketing, 17.4, p. 8-23, 2003.
- HÄUBL, Gerald, and TRIFTS, Valerie, *Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids*, Marketing Science, 19.1, p. 4-21, 2000.
- HOFFMAN, Donna L., and NOVAK, Thomas P., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, p. 50-68, 1996.
- HOMBURG, Christian, JOZIC, Danijel and KUEHNLE, Christina, *Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept*, Journal of the Academy of Marketing Science, p. 1-25, 2015.
- KOZINETS, Robert V., *The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities*, Journal of Marketing Research, 39.1, p. 61-72, 2002.
- LYNCH, John G. Jr, and ARIELY, Dan, *Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution*, Marketing Science, 19.1 p. 83-103, 2000.

MOE, Wendy W., *Buying, Searching, or Browsing: Differentiating Between Online Shoppers Using In-store Navigational Clickstream*, Journal of Consumer Psychology, 13.1, p. 29-39, 2003.

HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
[www.hec.ca](http://www.hec.ca)



HEC Montréal – Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : enseignement, recherche et milieu de vie.



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.