Université de Lille

École Doctorale SESAM

Lille Economie & Management –UMR 9221

THÈSE

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Guillaume Do Vale

Le 15 novembre 2019

Analyse de la transformation d'un business model : le cas de la mutation vers une distribution omni-canal

JURY

Directeurs de thèse	**Madame Isabelle COLLIN-LACHAUD** Professeure à l'Université de Lille
	Monsieur Xavier LECOCQ Professeur à l'Université de Lille
Rapporteurs	**Madame Stéphanie Dameron** Professeure à l'Université Paris-Dauphine
	Monsieur Pierre Volle Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Présidente de jury	**Madame Véronique des Garets** Professeure à l'Université François Rabelais de Tours
Suffragants	**Monsieur Benoît Demil** Professeur à l'Université de Lille
	Monsieur Jonathan Reynolds Professeur à University of Oxford

© 2019 Tous droits réservés.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

© 2019 Tous droits réservés.

Analyse de la transformation d'un business model : le cas de la mutation vers une distribution omni-canal

Résumé : Pour s'adapter à l'entrée de nouveaux acteurs digitaux sur le marché et aux parcours de shopping hybrides des clients, les distributeurs traditionnels doivent évoluer vers un business model omni-canal. Cette recherche vise à comprendre la manière dont les distributeurs mettent en œuvre un tel business model. Pour répondre à ce questionnement de recherche initial, nous avons mené une étude de cas multiple. Nos résultats mettent en lumière les actions entreprises par les distributeurs traditionnels pour mettre en œuvre un business model omni-canal ainsi que les principaux enjeux auxquels ils sont confrontés (attribution des revenus à travers les canaux, supply chain, communication et marketing à travers les canaux). En plus de ces résultats au niveau organisationnel, notre analyse des données collectées a révélé le rôle majeur et multi-facettes des *middle managers* lors de la transformation. Notre recherche a suivi une boucle d'abduction qui a permis d'affiner la question de recherche pour s'intéresser aux pratiques des *middle managers* lors de la mise en œuvre d'un business model omni-canal. Nous avons adopté le cadre conceptuel Strategy-as-Practice/Marketing-as-Practice. Nous avons réanalysé nos données en adoptant les principes de la méthode Gioia. Nos résultats mettent en avant quatre types de pratiques des *middle managers* (créer, promouvoir, connecter et faciliter) qui facilitent la transformation de business model.

Mots clés : business model, distribution omni-canal, étude de cas multiple ; marketing-as-practice ; méthode gioia, middle manager, strategy-as-practice

---

Investigating business model transformation: The case of the shift towards omni-channel retailing

Abstract: To compete with pure online retailers and to cope with new consumers behaviors regarding the use of digital devices during purchasing processes, traditional retailers are increasingly trying to transform their business model to reach an omni-channel organization. This research seeks to understand how traditional retailers implement an omni-channel business model. To answer this initial objective, we conducted a multiple case study of five traditional retailers. Our results shed light on three main issues encountered by retailers (revenues attribution across channels, supply chain operations and communication and marketing across channels) and the different underlying decisions. In addition to this organizational level of analysis, our data collection and analysis highlighted the major importance of middle managers in improving the chances of the success of the business model transformation. This research follows an abduction process that leads to adopt a micro level of analysis and investigate how middle manager practices contribute to the implementation of an omni-channel business model. We adopted a Strategy-as-Practice/Marketing-as-Practice perspective. We analyzed our data according to Gioia method. Our results reveal four types of middle managers' practices (creating, promoting, connecting, facilitating) aimed at ensuring business model transformation.

Keywords: business model, omni-channel retailing, multiple case study, gioia method, Marketing-as-practice, middle manager, strategy-as-practice

© 2019 Tous droits réservés.

Remerciements

Je tiens dans cette partie à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'aboutissement de ce projet. La thèse n'est certes pas un long fleuve tranquille, mais ces personnes ont pu m'apporter à plusieurs reprises du soutien et des encouragements.

Je souhaite tout d'abord remercier mes deux directeurs de thèse, les professeurs Isabelle Collin-Lachaud et Xavier Lecocq. Isabelle et Xavier, je vous remercie sincèrement pour tout votre investissement lors de ces trois belles années. Vous avez su tout au long de mon parcours éveiller ma curiosité, me guider dans mes choix et me faire confiance. Votre encadrement est allé bien au-delà de ce que j'aurais pu espérer, merci. Même si la fin de cette thèse marque la fin d'une aventure, j'espère qu'elle ouvrira la porte à de nombreuses collaborations futures. J'ai encore beaucoup de choses à apprendre à vos côtés. Encore une fois, merci !

Je souhaite aussi remercier les nombreux collègues doctorants que j'ai pu rencontrer tout au long de ce parcours. Ceux qui ont déjà terminés et qui sont maintenant docteurs, Elodie, Tiphaine, N'Guyen, Anthony, Mohammed, Jérémy et Geoffrey, merci d'avoir été là dès le début de mes recherches et de m'avoir montré la voie. Catherine qui a vécu en même temps que moi ces derniers instants intenses. Je souhaite aussi remercier Adam, Cédric, Carla, Jennifer, Léa, Véronique, Alex, Marine, Ilana, Lucie, merci de m'avoir soutenu (et même supporté au quotidien pour certains !) tout au long de cette thèse, votre tour arrive bientôt et j'ai hâte d'y être.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble des chercheurs des deux labos qui m'ont accueilli durant cette thèse ; merci aux enseignants chercheurs en stratégie de l'IAE/LEM, Xavier Weppe, Benoît Demil, Saïd Yami, Frédéric Garcia, Julie Bastianutti, Zoé Le Squeren. Un merci particulier à Vanessa Warnier d'avoir accepté de participer à mon CSI et d'avoir grandement contribué à l'organisation de la revue de la littérature. J'en profite ici pour remercie Karine Picot-Coupey qui a accepté d'être la deuxième personne membre de mon CSI. Karine, merci pour tous tes conseils tout au long de cette thèse.

Merci aux enseignants chercheurs en marketing de l'IMMD/MERCUR. Nil Toulouse-Özçaglar, Maud Herbert, Marie-Hélène Fosse-Gomez, Mbaye Diallo, Marie Beck, Fatima Regany, Hélène Gorge, Ahmed Benmecheddal, Cristina Longo, Michel Leroy, Hélène Kontzler. Pour la plupart d'entre vous, vous m'avez connu étudiant en master professionnel puis initié à la recherche, je vous en remercie infiniment.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Je remercie aussi l'ensemble de mes camarades du Cefag, les citer serait trop long, mais je pense sincèrement à vous. Je tiens tout particulèrement à remercier Hervé Laroche et Isabelle Martinez. Merci d'avoir fait de ces séminaires Cefag une expérience inoubliable. J'en profite pour remercier l'ensemble des intervenants de ces séminaires, vos réflexions ont grandement contribué à l'élaboration de cette thèse.

J'ai eu la chance de réaliser un séjour de recherche à l'université d'Oxford lors de cette thèse. Je souhaite vivement remercier l'ensemble des personnes qui m'ont accueilli et qui ont pris de leur temps pour discuter de mes recherches. J'adresse un remerciement tout particulier au professeur Jonathan Reynolds. Professor, it was such an honour and a pleasure to be at Saïd Business School during my Phd. Many thanks for all what you have done to facilitate my venue and for the time you gave to dicuss about my research. Your comments were very insightfulls and this manuscript would not have been the same without my visiting. I am very pleased and pround that you accept being in my Phd commitee.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des managers interrogés qui ont grandement contribué à cette thèse. Merci d'avoir pris de votre temps pour répondre à mes questions lors des entretiens. Sans vous, ce projet n'aurait pas pu aboutir, je vous en suis vraiment reconnaissant. J'espère que cette thèse pourra vous servir.

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement les deux femmes de ma vie : Andréa et Augustine. Je suis conscient que je n'ai pas forcément toujours été présent avec vous. Vous avez su me soutenir et me redonner le sourire quand j'en avais besoin. Merci infiniment de faire partie de ma vie. Sans vous, tout cela n'aurait pas vraiment de sens.

Merci également à mes parents, vous m'avez soutenu dès le début de ce projet de recherche et avez toujours cru en moi.

Enfin, je tiens à remercier les membres de mon jury et les rapporteurs de mon travail : les professeurs Stéphanie Dameron et Pierre Volle, le professeur Benoît Demil, le professeur Véronique des Garets et le professeur Jonathan Reynolds. C'est un honneur de vous compter dans mon jury de thèse. J'espère sincèrement que ce travail sera à la hauteur de vos attentes.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Table des matières

Remerciements i

Introduction générale 1

1. Contexte de la thèse 1

2. Intérêt managérial de la recherche 4

3. Intérêt théorique de la recherche 7

4. Design de la recherche 13

5. Plan de la thèse 17

Partie 1 : Elaboration du cadre conceptuel : le business model pour analyser les enjeux de la mutation vers une distribution omni-canal 24

Chapitre 1 : Vers une distribution omni-canal : des enjeux en termes de marketing et de stratégie .. 24

Section 1. D'une distribution multi-canal à une distribution omni-canal 25

Sous-section 1.1. Distinction des concepts et définitions. 25

Sous-section 1.2. Les dynamiques d'intégration des canaux 31

Synthèse de la section 1 33

Section 2. Le(s) rôle(s) des consommateurs dans la mutation vers une distribution omni-canal 34

Sous-section 2.1. Un consommateur de plus en plus actif dans le processus de consommation 34

Sous-section 2.2. Les parcours clients à travers les canaux : la construction d'un parcours sur-mesure 36

Synthèse de la section 2 39

Section 3. L'influence de la mutation vers une distribution omni-canal sur l'organisation et la performance 40

Sous-section 3.1. La mutation vers l'omni-canal : la cohérence nécessaire de l'offre entre les canaux 40

Sous-section 3.2. La nécessité de repenser les indicateurs de performances pour éviter la co-destruction de valeur 46

Synthèse de la section 3 51

Synthèse du chapitre 1 51

Chapitre 2 : Le business model comme « cadre orientant » de la recherche 53

Section 1. Le business model : origines et définitions 54

Sous-section 1.1. Les origines du BM et son utilisation académique 54

Sous-section 1.2. Les définitions, interprétations du business model 56

Synthèse de la section 1 64

Section 2. Les cadres d'analyse liés à la recherche sur les business models 65

Sous-section 2.1. Des cadres d'analyse pour pour l'investigation de business models 65

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 2.2. Le cadre d'analyse RCOV comme cadre orientant la recherche 68
Synthèse de la section 2 71
Synthèse du chapitre 2 71
Chapitre 3 : La mutation vers une distribution omni-canal : une transformation de business model . 73
Section 1. Les apports du business model pour comprendre les intéractions entre création et capture de valeur 74
Sous-section 1.1. Le business model pour articuler création de valeur pour les clients et dimension organisationnelle 74
Sous-section 1.2. Le business model comme illustration de la complémentarité des travaux sur le consommateur et sur l'organisation 79
Synthèse de la section 1 82
Section 2. Vers une perspective dynamique des business models : la mutation vers l'omni-canal, une innovation de business model 83
Sous-section 2.1. Les caractéristiques de l'innovation de business model 83
Sous-section 2.2. Vers un business model omni-canal 91
Synthèse de la section 2 93
Synthèse du chapitre 3 95
Conclusion de la partie 1 : formulation de la question de recherche 96
Partie 2 : Méthodologie de la recherche 97
Chapitre 4 : Positionnement épistémologique de la recherche 97
Section 1. Les enjeux épistémologiques de la recherche en sciences de gestion 98
Sous-section 1.1. Les principaux paradigmes en sciences 98
Sous-section 1.2. Un débat autour de la nécessité de faire de l'épistémologie en sciences de gestion 104
Synthèse de la section 1 108
Section 2. Les choix épistémologiques de cette recherche 109
Sous-section 2.1. Un ancrage épistémologique interprétativiste 109
Sous-section 2.2. La démarche de création de connaissance 111
Synthèse de la section 2 113
Synthèse du chapitre 4 114
Chapitre 5 : Choix méthodologique : la mise en œuvre d'une étude de cas multiple 115
Section 1. Le choix de l'étude de cas multiple 115
Sous-section 1.1. Les principes de l'étude de cas 115
Sous-section 1.2. Design de l'étude de cas menée 122
Synthèse de la section 1 124

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Le processus de collecte et d'analyse des données 126
Sous-section 2.1. La triangulation des données pour assurer la validité 126
Sous-section 3.2. Le processus d'analyse des données..... 136
Synthèse de la section 2 142
Synthèse du chapitre 5 143
Conclusion de la partie 2 144
Partie 3 : PREMIERS RESULTATS 145
Chapitre 6 : La mutation vers un business model omni-canal, une transformation nécessaire mais complexe 145
Section 1. Complexité de la terminologie et changement rapide des comportements de consommation : des distributeurs parfois pris de cours 146
Sous-section 1.1. Des comportements de consommation non anticipés par les distributeurs traditionnels 146
Sous-section 1.2. Des difficultés inhérentes à la terminologie complexe de la transformation. 148
Synthèse de la section 1 158
Section 2. La mise en œuvre d'un business model omni-canal 159
Sous-section 2.1. La dynamique des ressources et compétences pour s'ajuster aux besoins de l'omni-canal 159
Sous-section 2.2. « Désiloter » l'organisation pour mieux satisfaire le client 167
Sous-section 2.3. Adapter sa proposition de valeur à l'écosystème omni-canal 177
Synthèse de la section 2 185
Synthèse du chapitre 6 186
Chapitre 7 : Trois principaux challenges et différentes réponses apportées 187
Section 1. Premier challenge clé : La répartition des revenus à travers les canaux de distribution... 192
Sous-section 1.2. Combiner ou séparer les revenus digitaux et physiques : trois approches 192
Sous-section 1.2. Les risques d'une non attribution des revenus générés en ligne vers les magasins 197
Synthèse de la section 1 199
Section 2. Second challenge clé : Les décisions liées au management de la *supply chain*. 200
Sous-section 2.1. Les différentes décisions relatives à la mise en place d'une *supply chain* omni-canal 200
Sous-section 2.2. L'optimisation des processus de livraison..... 202
Synthèse de la section 2 203
Section 3. Troisième challenge clé : La communication et le marketing à travers les canaux, une question d'équilibre entre centralisation et décentralisation. 204
Sous-section 3.1. La complexité de la communication sur les réseaux sociaux..... 204

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 3.2. Un équilibre dans le mix-marketing à travers les canaux encore difficile à trouver 209
Synthèse de la section 3 212
Synthèse du chapitre 7 et implications pour la suite de la thèse 213
Partie 4 – BOUCLE D'ABDUCTION : DU NIVEAU ORGANISATIONNEL VERS LE NIVEAU MICRO 216
Chapitre 8 : Les apports de la perspective pratique et de la méthode Gioia 216
Section 1. L'émergence de la perspective pratique en management stratégique 219
Sous-section 1.1. D'une approche macro vers une approche micro : une vision renouvelée du niveau d'analyse de la stratégie 219
Sous-section 1.2. La notion de pratique : définition et controverses 224
Sous-section 1.3. Multiplicité des niveaux d'analyse : du top-manager vers une variété d'acteurs impliqués : focus sur les rôles des middle managers 230
Synthèse de la section 1 234
Section 2. L'interdisciplinarité dans la perspective SAP, les liens étroits entre SAP et Marketing-as-practices (MAP) 235
Sous-section 2.1. Présentation de la perspective MAP 235
Sous-section 2.2. Qu'est-ce qu'une pratique Marketing ? 236
Synthèse de la section 2 et affinement de la question de recherche 239
Section 3 : Question de recherche affinée : nouveau niveau d'analyse et nouvelle méthode : présentation de la méthode Gioia 241
Sous-section 3.1. Les principes de la méthode Gioia 241
Sous-section 3.2. L'analyse des données 243
Synthèse de la section 3 247
Synthèse du chapitre 8 248
Chapitre 9 : Les pratiques des middle managers facilitant la mise en œuvre d'un business model omni-canal 249
Section 1. Les pratiques des middle managers orientées vers la satisfaction client 250
Sous-section 1. 1. Les middle managers : créateurs pour compenser le manque de ressources et compétences et garantir une expérience sans couture 250
Sous-section 1.2. Le rôle des middle managers dans l'innovation de proposition de valeur : promouvoir de nouvelles idées 257
Synthèse de la section 1 262
Section 2. Les pratiques des middle managers orientées vers le désilotage organisationnel 263
Sous-section 2.1. Les middle managers connecteurs des différents canaux 263
Sous-section 2.2. Les middle managers facilitateurs de la transformation de BM 268
Synthèse de la section 2 272

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 9 275
Discussion 276
Section 1. Contributions théoriques 276
Sous-section 1.1. Proposition d'une trajectoire de mise en œuvre d'un business model omni-canal 277
Sous-section 2. L'importance de la prise en compte des pratiques des *middle managers* lors de l'étude d'une transformation de BM 283
Section 2. Contributions managériales et pédagogiques 286
Sous-section 2.1. Contributions managériales 286
Sous-section 2.2. Contributions pédagogiques 289
Section 3. Discussion méthodologique : éthique et authenticité de la recherche 290
Sous-section 3.1. Ethique de la recherche 290
Sous-section 3.2. Authenticité de la recherche 291
Conclusion générale 293
Synthèse de la recherche 293
Limites de notre recherche 294
Agenda de recherche 295
Références bibliographiques 298
Liste des tableaux 316
Liste des figures 317
Annexes 318
Annexe 1. Synthèse et analyse des définitions du BM justifiant l'intérêt du BM pour comprendre la mutation vers une distribution omni-canal 318
Annexe 2. Le guide d'entretien initial 325
Annexe 3. Le guide d'entretien révisé suite à l'affinement de la question de recherche (en gras les questions ajoutées) 327
Annexe 4. Exemples d'entretien retranscrit 329
Annexe 4.1. Entretien chef de projet web cas A 329
Annexe 4.2. Entretien chef de rayon cas B 360
Annexe 4.3. Entretien chef de projet omni-canal, cas C 379

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction générale

1. Contexte de la thèse

Ces dernières années ont vu l'émergence de nouveaux outils technologiques et leur diffusion très rapide venir bouleverser les modes de consommation et la manière dont les entreprises sont organisées (Groeger, Bruce et Rolfe, 2019 ; Rachinger *et al.*, 2018). Cette diffusion très rapide des nouvelles technologies et outils digitaux s'illustre notamment par le temps nécessaire pour atteindre les 100 millions d'utilisateurs pour une technologie actuelle par rapport aux technologies des décénnies précédentes.

Ainsi, une étude publiée par le cabinet Boston Consulting Group[1] met en avant cette diffusion exponentielle des nouvelles technologies. Il aura en effet fallu attendre 75 ans pour que le téléphone atteigne les 100 millions d'utilisateurs, 4 ans et demi pour Facebook et seulement 15 mois pour la saga Candycrush. Bien sûr les époques et les infrastructures ne sont pas comparables mais cela démontre à quel point les comportements de consommation s'uniformisent très rapidement lorsqu'il s'agit d'adopter des nouvelles technologies. L'impact que les nouvelles technologies peuvent avoir sur les organisations est de plus en plus considérable et les entreprises qui souhaitent survivre sur le long terme doivent désormais fréquemment repenser leur infrastructure digitale (Groeger, Bruce et Rolfe, 2019).

Plusieurs secteurs sont confrontés aux enjeux de la mutation vers l'omni-canal, le secteur bancaire par exemple est également fortement impacté par les enjeux digitaux et l'essor de la banque en ligne. Cependant, un secteur semble plus particulièrement touché : celui de la distribution qui vit une « véritable révolution » de son paysage concurrentiel (Treadgold et Reynolds, 2016). En effet, les distributeurs traditionnels[2], également appelés distributeurs *brick-and-mortar*, doivent désormais fondamentalement repenser la manière dont ils sont organisés pour répondre à la concurrence des nouveaux entrants sur leur secteur, notamment Amazon ou Alibaba. Les distributeurs traditionnels sont ainsi amenés à renouveler la manière de proposer leurs produits et services à leurs clients qui ont des

[1] http://media-publications.bcg.com/BCG_Technology_Advantage_April_2015.pdf

[2] Au sens strict du terme, un distributeur brick and mortar désigne une entreprise de vente traditionnelle (c'est-à-dire disposant de points de vente « physiques »), par opposition aux pure-players qui ne vendent leurs produits et services que sur internet (source : https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-brick-mortar). Dans notre recherche, nous utilisons le terme distributeur traditionnel pour mentionner des distributeurs qui ont commencé leurs activités par le magasin puis ont éventuellement par la suite développé un canal digital.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

attentes et des comportements de consommation en pleine évolution (Bell, Gallino et Moreno, 2014, 2014 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015).

Cependant, si repenser les modèles traditionnels de distribution est indispensable, Treagdold et Reynolds (2016, p. 118) soulignent la complexité pour les distributeurs traditionnels d'une telle démarche. Ainsi, ils citent Jeff Bezos qui, en 1997, prévoyait déjà les difficultés qu'auraient les distributeurs lorsqu'il s'agirait de développer de nouvelles formes de ventes permises par internet *:*

> *« A group of Harvard Business School graduate students advised Jeff Bezos after he spoke to them in early 1997 that his business, Amazon had a little chance of surviving when established retailers moved online and the best thing he could do was to sell to Barnes & Noble. Bezos's response was 'I think you might be underestimating the degree to which established brick-and-mortar businesses or any company that might be used doing things a certain way, will find it hard to be nimble or to focus attention on a new channel' ».*

En 2019, à l'heure où nous écrivons ces lignes, nous pouvons sans aucun doute dire que Jeff Bezos voyait juste (en 2011, Borders, le deuxième acteur de la vente de livres aux Etats-Unis, a été mis en faillite notamment à cause de l'essor du livre électronique et de la concurrence en ligne d'Amazon)[3]. Les distributeurs traditionnels sont encore aujourd'hui confrontés à de nombreux enjeux stratégiques et obstacles opérationnels (Ailawadi et Farris, 2017 ; Lewis, Whysall et Foster, 2014) pour s'approprier les différents outils digitaux mais aussi et surtout pour connecter leurs différents canaux physiques et digitaux. Pour évoquer le futur du commerce, en 2011, Rigby propose le terme d'omni-canal. Pour survivre, les distributeurs doivent, selon lui, adopter une stratégie omni-canal qui va mêler les avantages du commerce physique et du commerce digital. La mutation vers une distribution omni-canal est ainsi impulsée par une digitalisation croissante de leur environnement : concurrence de pure-players, utilisation des outils digitaux et notamment l'utilisation du *smartphone* par les consommateurs lors de leur parcours d'achat.

Cette digitalisation de leur environnement remet en cause les barrières spatio-temporelles classiques de la distribution (Bouzid et Vanheems, 2014 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) rendant ainsi compliquée et coûteuse leur mutation vers une distribution omni-canal.

[3] https://www.lesechos.fr/2011/02/le-deuxieme-libraire-americain-borders-se-met-en-faillite-406646

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Or, cette mutation est nécessaire pour la survie des distributeurs traditionnels qui doivent repenser leur organisation tout en faisant évoluer la manière de vendre en magasin à travers l'intégration progressive d'outils digitaux ayant de la valeur pour le client (Bell, Gallino et Moreno, 2018 ; Picot-Coupey, 2013). Compte tenu de ces impacts organisationnels (gestion d'un grand parc de magasin et des canaux digitaux) et écomonomiques (baisse de la fréquentation des points de vente, fermeture de magasins), nous allons ainsi limiter le périmètre empirique de notre recherche aux enseignes de distributions traditionnelles.

La distribution est un des secteurs les plus larges et plus diversifiés au monde (Kumar, Anand et Song, 2017). Elle peut être définie comme le secteur d'activité qui a pour fonction de jouer le rôle d'intermédiaire entre des producteurs et des acheteurs finaux (Filser, des Garets et Paché, 2012). Les distributeurs ont donc une vocation économique et utilitaire. En plus de ces vocations, ils ont aussi une vocation sociale et symbolique de par leur rôle de créateur de lien social comme le montrent les métaphores qui lui sont associées telles que « temples du commerce » ou encore « cathédrales de la vente » (Filser, des Garets et Paché, 2012). Les distributeurs ont en effet un impact important sur les modes de consommation et notamment sur les habitudes alimentaires (Herbert et *al.*, 2014). Ils reflètent et matérialisent la culture populaire. Ils ne sont pas simplement diffuseurs, mais également producteurs de culture populaire (Hirschman, 1981).

Ce secteur dynamique a toujours été au cœur de nombreuses innovations et a sans cesse été amené à se remettre en question (Filser, 1986) que ce soit en termes d'éléments visibles clients (commerce en ligne, format de magasin…) ou en termes plus organisationnels (mutualisation des ressources logistiques, mutualisation des achats, conception de marques de distributeurs…) (Filser, des Garets et Paché, 2012). Cependant, la majorité des dernières innovations proviennent de nouveaux entrants aux modèles de vente basés sur une forte infrastructure digitale (Treadgold et Reynolds, 2016) et les distributeurs traditionnels doivent ainsi s'adapter pour survivre.

Comme les propos de Jeff Bezos le soulignent, cette adaptation n'est pas sans complexité. Pour mieux comprendre la perception des changements à venir, Moati, Jauneau et Lourdel (2010) ont réalisé une enquête sur l'avenir du commerce auprès de 160 professionnels et experts de la distribution. Cette enquête, menée en 2010 lorsque la mutation vers l'omni-canal en était à ses prémices, montre tout de même l'importance des changements que le

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

secteur prévoyait et connait actuellement. La majorité des décisionnaires en distribution était déjà convaincue des changements majeurs que le secteur de la distribution allait connaître.

En effet, 59,7% des professionnels interrogés estimaient en 2010 que les changements à venir seraient d'une plus grande ampleur que les changements survenus lors des 10 dernières années. Plus marquant encore, 41,3% des experts et 33,3% des professionnels étaient convaincus que les changements que le secteur de la distribution allait connaître seraient comparables à la mutation radicale qu'a été l'arrivée de la grande distribution dans les années 60 lors de la création de l'hypermarché par Carrefour avec l'ouverture du premier magasin en 1963. Cette révolution du « tout sous le même toit » et du libre-service avait en effet marqué la manière dont les produits et services étaient distribués en France puis dans le monde entier avec le développement de Walmart (Fishman, 2006).

Nous allons maintenant présenter l'intérêt managérial et l'intérêt théorique de notre recherche, puis nous exposerons le design de la recherche et le plan général de ce travail de thèse.

2. Intérêt managérial de la recherche

Les académiques et les praticiens valorisent différemment la recherche, notamment du fait qu'ils poursuivent des objectifs différents (Rynes, Bartunek et Daft, 2001). Cependant, pour qu'une recherche ait un intérêt théorique pour les sciences de gestion, il est indispensable qu'elle soit pertinente pour toutes les parties prenantes impliquées, notamment les praticiens (Bartunek et Rynes, 2010) et les étudiants. Les chercheurs sont ainsi invités à utiliser des formats de communication plus appropriés pour diffuser et expliquer les articles scientifiques lors des différents cours ou lorsqu'ils présentent face à des professionnels (Markides, 2011).

Pour cela, Corley et Gioia, (2011) conseillent aux chercheurs en sciences de gestion d'être *problem driven*, c'est-à-dire de s'appuyer sur des problématiques rencontrées par les praticiens pour construire la théorie afin d'éviter d'être dans une situation *de lost before translation.* Dans ce type de situation, le savoir créé par le le chercheur n'est pas connectable et donc intransférable aux praticiens (Kieser et Leiner, 2009 ; Markides, 2011).

Cette situation de *lost before translation* est en effet beaucoup plus problématique qu'une situation de *lost in translation* dans laquelle beaucoup de chercheurs se retrouvent. En effet, académiques et praticiens n'appartenant pas à la même communauté, la recherche publiée

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dans les différentes revues scientifiques n'est pas accessible en tant que telle à la communauté des praticiens (sauf par exemple des revues à vocation plus managériale telles que la *Harvard Business Review*, la *MIT Sloan Business Review* ou encore la *California Management Review*).

En effet, même si les articles publiés dans les revues scientifiques s'intéressent à des problématiques rencontrées par les différents praticiens. Leurs formats et le vocabulaire employé peuvent empêcher les praticiens d'apprécier la valeur de la recherche et de bénéficier de ses intérêts managériaux. La recherche doit alors être retravaillée sur la forme pour être facilement communicable à des praticiens (Markides, 2011). Nous assumons que notre recherche et notamment le format de thèse soit potentiellement source de *lost in translation.* Cependant, il nous semble nécessaire de ne pas tomber dans l'écueil plus dérangeant d'une recherche *lost before translation*, c'est-à-dire une recherche qui n'intègre aucune pertinence managériale lors de ses fondements. Nous allons maintenant nous attacher à démontrer l'intérêt managérial de ce travail de thèse.

Les distributeurs rencontrent aujourd'hui une très grande variété de changements, notamment dûs à la digitalisation qui pose de nombreux enjeux stratégiques et opérationnels. Une étude menée par LSA en 2018 souligne par exemple que 90% des consommateurs interrogés possèdent un smartphone et 32% aimeraient voir plus de magasins connectés (miroirs numériques dans les cabines d'essayage, employés de magasins équipés de tablettes connectés…)[4]. Nous nous intéresserons dans ce travail de recherche à un aspect particulièrement décisif pour les distributeurs : leur mutation vers une distribution appelée omni-canal (Rigby, 2011). En effet, l'étude menée par LSA citée plus haut souligne les nouvelles attentes des clients en terme de cohérence entre les canaux physiques et digitaux. Ces nouvelles attentes des clients ont des effets considérables sur la performance des distributeurs. Par exemple, 48% des clients interrogés déclarent que le fait de pouvoir échanger ou retourner en magasin un produit acheté en ligne, améliorerait leur fidélité envers l'enseigne. En outre, le rapport du Medef publié en 2017[5], la récente étude menée par LSA publiée en septembre 2018[6] ainsi que les 2915 occurrences du terme omni-canal dans la presse professionnelle au cours de l'année 2018 (Chautard, 2018) soulignent l'intérêt managérial d'une recherche sur la mutation vers une distribution omni-canal. Dans le même

[4] https://www.lsa-conso.fr/mediatheque/6/6/5/000330566.pdf
[5] https://www.medef.com/fr/search/?q=L%E2%80%99utilisation+du+numérique+dans+les+relations+clients
[6] https://www.lsa-conso.fr/l-omnicanalite-priorite-des-clients-etude,295321

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

temps, les propos de Judith McKenna (CEO de la division internationale de Wal-Mart) recueillis lors d'une conférence organisée par la Saïd Business School à l'Université d'Oxford en mars 2019 - « *Omni-channel is now the art of retailing* » - attestent de l'enjeu stratégique de cette mutation pour les distributeurs en général et plus particulièrement pour les distributeurs traditionnels.

Cette mutation vers une distribution omni-canal est de plus en plus importante pour la société en général. Elle est marquée par trois principaux changements de l'environnement des distributeurs traditionnels :

- Des nouveaux acteurs (notamment Amazon et Alibaba) qui redéfinissent l'écosystème de la distribution
- Les innovations technologiques en elles-mêmes (4 puis 5G, objets connectés, réalité augmentée, beacons…)
- Et les changements de comportement de consommation (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) qui rendent plus floue la distinction entre commerce physique et commerce digital (Badot et Lemoine, 2013)

De par sa complexité, cette mutation implique de nombreux enjeux pour la viabilité des distributeurs traditionnels. Dans notre travail de recherche, nous utiliserons le terme omni-canal pour décrire à la fois les comportements de consommation ainsi que la réaction des distributeurs traditionnels en termes stratégiques. En effet, l'adoption rapide par une grande majorité des consommateurs d'un comportement de shopping omni-canal a contraint les distributeurs physiques à repenser l'intégration de leurs canaux physiques et digitaux. Selon l'étude LSA publiée en septembre 2018 précédemment évoquée, 71% des français interrogés considèrent l'harmonisation entre *online et offline* comme l'une de leurs priorités lors de leur expérience de consommation. Dans le même temps, encore 36% des distributeurs interrogés avouaient ne pas encore avoir totalement mutés.

En outre, les discours de la presse spécialisée enjoignent les distributeurs à mettre en place une stratégie omni-canal vue comme « un mantra », peu remis en question (Collin-Lachaud et Longo, 2018). Tous les distributeurs devraient ainsi poursuivre une même stratégie omni-canal et ce, sans prendre en compte les disparités en termes de caractéristiques particulières des organisations : secteur d'activité, ressources disponibles, positionnement et donc réelles attentes des clients…

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Or, en fonction de certains facteurs, les distributeurs peuvent être amenés à prendre des décisions différentes lors de leur mutation vers une distribution omni-canal. Pour souligner cette idée, Abheek Singhi et Kanika Sanghi[7], tous deux consultants au Boston Consulting Group, avancent en 2017 que la manière dont est souvent abordée la mutation vers l'omni-canal par les consultants et dans la presse professionnelle (intégration complète entre tous les canaux de l'organisation) peut être trompeuse et amener les distributeurs traditionnels à prendre de mauvaises décisions.

En effet, une intégration complète entre tous les canaux n'est pas forcément souhaitable pour tous les distributeurs. Singhi et Sanghi, mentionnés ci-dessus, soulignent une certaine disparité des attentes des consommateurs en fonction des secteurs d'activité. De ce fait, pour suivre le mouvement vers cette mutation omni-canal, certains distributeurs pourraient aller « trop loin » dans le parcours sans couture qu'ils proposent à leur client et ainsi dépasser leurs attentes réelles avec pour effet un investissement trop important pour une proposition de valeur pas forcément désirée. Ce faisant, les distributeurs traditionnels vont parfois investir trop de ressources au regard de la capture de valeur potentielle.

Il paraît donc indispensable d'investiguer cette mutation pour mieux la comprendre et aider les managers à relever les différents challenges rencontrés.

3. Intérêt théorique de la recherche

Cette mutation vers une distribution omni-canal, en plus d'avoir un fort intérêt managérial est aussi d'un grand intérêt théorique puisque les chercheurs en sciences de gestion doivent s'intéresser à ce qui relève de l'intérêt managérial pour construire des théories (Corley et Gioia, 2011). Une telle démarche permet d'éviter que l'écart entre les académiques et les praticiens ne se creuse encore davantage (Markides, 2011).

En effet, Markides (2011, p. 122) souligne *« que les académiques entreprennent et élaborent des recherches rigoureuses qui ne sont pas particulièrement pertinentes pour les managers…les écoles de commerce ont perdu de leur légitimité managériale en se focalisant trop sur le fait de faire de la recherché "scientifique" qui n'a pas de réelle utilité pratique ».*

[7] https://www.livemint.com/Opinion/KR40TjhqMlTOBzCZgMG2QK/OmnichannelFor-today-or-tomorrow.html

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Markides (2011) précise tout de même que l'écart entre théorie et pratique est en réalité un peu surestimé. Il différencie ainsi la pertinence de la recherche de son réel usage par les praticiens qui lui est plus compliqué (en cause, le format d'écriture des grandes revues notamment : une recherche peut être potentiellement très utile pour les praticiens mais n'est pas mobilisée car le format de lecture n'est pas approprié). Il importe de prendre en compte la pertinence managériale du questionnement de la recherche pour conserver l'aspect praxéologique des sciences de gestion.

Nous avons ainsi souligné dans la section précédente l'intérêt managérial de cette recherche qui ouvre la voie à un intérêt théorique. Partir d'une problématique managériale permet de ne pas tomber dans l'écueil d'une recherche certes rigoureuse sur le plan scientifique mais inutile pour les autres parties prenantes qui peuvent être concernées par la recherche. Aussi, la recherche doit être utile pour une variété de parties prenantes et notamment les praticiens (Bennis et O'Toole, 2005 in Markides, 2011) mais aussi pour les pouvoirs publics et la société en générale en termes d'impact économique (destruction d'emplois peu qualifiés : automatisation des caisses, fermeture de magasins) et social (la fermeture de magasins dans certaines zones rurales impacte la vie économique et sociale de la zone géographique).

Ainsi, la mutation vers une distribution omni-canal constitue un contexte fécond pour entreprendre des recherches d'un intérêt à la fois managérial et théorique. En effet, les défis rencontrés par les distributeurs sont conséquents et concernent aussi bien la compréhension du comportement des consommateurs que des aspects plus organisationnels (Ailawadi et Farris, 2017) rendant cette transformation particulièrement longue et complexe pour les distributeurs traditionnels (Piotrowicz et Cuthbertson, 2019). Ces dernières années, de nombreux auteurs, même avant l'appellation « omni-canal » proposée par Rigby (2011), ont investigué le comportement des consommateurs à travers les canaux et la recherche de cohérence entre les différents canaux physiques et digitaux (Filser, 2012 ; Gensler, Neslin et Verhoef, 2017 ; Neslin *et al.*, 2006 ; Vanheems, 2009). Mais, les distributeurs traditionnels doivent désormais gérer les enjeux organisationnels de la transformation digitale. En effet, cette transformation a un effet sur de nombreuses composantes de leur chaîne de valeur historique et en particulier sur leur stratégie en termes de canaux (Reinartz, Wiegand et Imschloss, 2019). Ainsi, la mutation vers une distribution omni-canal implique de repenser la manière dont une entreprise crée de la valeur pour les clients. De plus, elle amène les distributeurs à questionner leur stratégie générale et la manière dont elle va être diffusée au sein de l'entreprise (Rusanen, 2019).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les recherches relatives à la distribution ont souvent exigée *« la mobilisation simultanée de plusieurs disciplines fonctionnelles de la gestion »* (Filser, des Garets et Paché, 2012 p. 6). Ainsi, la mutation vers une distribution omni-canal est propice à une approche interdisciplinaire puisque les changements de comportements de consommation et l'arrivée de nouveaux entrants ont eu un impact sur de nombreuses composantes des business models (BM par la suite) des distributeurs traditionnels (Cao, 2014 ; 2019). Les distributeurs traditionnels doivent en effet innover en terme de proposition de valeur, repenser l'organisation ou encore développer de nouvelles ressources et compétences pour mieux gérer les différents enjeux soulevés par la mutation vers une distribution omni-canal.

Ainsi, les BM de différents secteurs et notamment de la distribution sont de plus en plus challengés par les nouvelles technologies et les outils digitaux (Rachinger *et al.*, 2018 ; Sorescu, 2017). Les nouvelles technologies et leur utilisation par les clients amènent les entreprises matures à prendre en compte très rapidement ces innovations et à changer leur infrastructure digitale pour survivre (Groeger, Bruce et Rolfe, 2019). Dans cette optique, les distributeurs traditionnels ont dans un premier temps développé un canal de vente en ligne comme une *business unit* indépendante (Cao, 2014). Leur objectif était double : toucher une nouvelle clientèle et faire en sorte que les clients existants deviennent des clients « mixtes », appellation utilisée par Vanheems (2009) pour désigner les clients qui consomment sur les différents canaux d'une enseigne. L'ajout d'un nouveau canal avait également pour objectif de toucher une nouvelle clientèle et ainsi répondre à la nouvelle concurrence *pure-player*. Nous appelons *pure-players*, les acteurs arrivés sur le secteur avec un modèle uniquement dédié à la vente en ligne comme Amazon ou encore Alibaba, même si ces derniers ont pu par la suite développer des canaux physiques.

Cependant, cette séparation initialement mise en place par les distributeurs entre leurs canaux physiques et digitaux a longtemps été et est parfois même toujours source d'insatisfaction clients. Les distributeurs en développant de manière séparée et indépendante leurs canaux n'ont pas anticipé que les clients attendraient une cohérence entre le physique et le digital. Les clients ne font désormais plus de distinction entre les canaux physiques et digitaux lors de leur expérience de consommation (Wollenburg *et al.*, 2018). Badot et Lemoine (2013) considèrent ainsi que le commerce est maintenant entré dans un paradigme ubiquitaire. En effet, les clients sont amenés à avoir accès en même temps, voire avant le vendeur, à l'ensemble des informations concernant les produits et/ou services de l'enseigne.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ils sont devenus de plus en plus exigeants et n'hésitent pas à utiliser les outils digitaux lors de leur expérience dans le commerce traditionnel en magasin.

Pour faire face à ces changements et à cette disparation des barrières spatio-temporelles dans le commerce (Cao, 2014) les distributeurs traditionnels doivent maintenant créer des ponts entre leurs canaux physiques et digitaux pour proposer une expérience de consommation sans couture (Lemon et Verhoef, 2016 ; Rigby, 2011) et faire en sorte que les canaux deviennent complémentaires plutôt que concurrents (Vanheems, 2009 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015). Cette complémentarité pourra ainsi être source de création de valeur pour le client mais aussi pour l'entreprise. Cependant, l'équilibre entre la création de valeur pour les clients et la capture de valeur par l'entreprise est loin d'être acquis.

Dans ce contexte de parcours de consommation à travers les canaux, Daunt et Harris (2017) insistent par exemple sur la potentielle destruction de valeur lorsque le consommateur adopte des comportements de consommation non anticipés par l'entreprise. C'est le cas des pratiques de *showrooming* sur lesquelles nous reviendrons plus en détail dans le premier chapitre de la revue de la littérature. Les pratiques de *showrooming* désignent le fait pour un client de profiter de l'expérience et des services disponibles en magasin physique (essayer, toucher, profiter des compétences des vendeurs) pour ensuite acheter le produit en ligne et même éventuellement chez un concurrent.

Ces pratiques ne sont pas sans effet pour les distributeurs traditionnels puisqu'elles viennent questionner leur viabilité. Elles impliquent en interne de repenser sa stratégie prix mais aussi de trouver des nouveaux moyens de *lock-in* (Amit et Zott, 2001) pour éviter que le client qui se déplace en magasin n'achète via la concurrence en ligne.

De plus, cette transformation n'a pas seulement des conséquences sur le modèle de revenus des distributeurs traditionnels. Ces derniers doivent également repenser leur organisation et le management de leurs ressources et compétences pour être à même de répondre aux besoins des clients de manière soutenable. Dans cette optique, de nombreuses questions relatives à la manière dont les distributeurs traditionnels passent d'une distribution multi-canal à une distribution omni-canal canal restent en suspens (Cao, 2019).

En effet, la littérature académique relative à l'omni-canal concerne principalement l'étude du comportement des consommateurs à travers les canaux (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016 ; Lemon et Verhoef, 2016 ; Gensler et *al.*, 2017) et notamment la manière dont ces

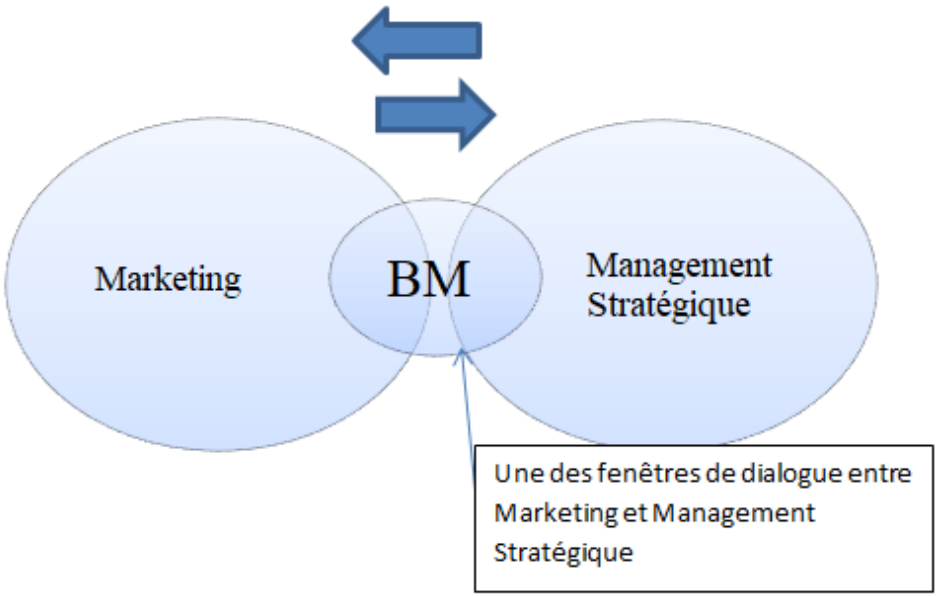
© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

derniers vont utiliser les outils digitaux que les distributeurs vont mettre à leur disposition ou les outils qu'ils possèdent et notamment leur *smarphone* (Wang et *al.*, 2015).

Cette prépondérance des travaux sur le comportement des consommateurs est très utile, mais limite la compréhension de la mutation vers une distribution omni-canal. La focalisation sur le comportement des consommateurs peut en partie s'expliquer par le fait que la littérature relative à l'omni-canal s'inscrit plutôt dans la discipline du marketing, laquelle investigue ces dernières années principalement le comportement des consommateurs (El-Ansary, Shaw et Lazer, 2017 ; Ferrell, 2018).

Quelques chercheurs se sont toutefois intéressés à l'impact de l'intégration des canaux sur les BM des distributeurs traditionnels (Cao, 2014) ou sur l'organisation et les indicateurs de performance d'un *pure-player* qui développe un canal physique (Picot-Coupey et *al.*, 2016). Ainsi, en se basant sur ces recherches qui adoptent une perspective interdisciplinaire entre le marketing et la stratégie (voir figure 1 ci-dessous), ce travail de thèse a pour objectif de mettre en lumière les enjeux organisationnels de la mutation vers une distribution omni-canal (Rigby, 2011) en termes de BM, pour l'instant peu explorés à notre connaissance par les recherches existantes.

Figure 1. Ancrage disciplinaire de la thèse



© 2019 Tous droits réservés.
lilliad.univ-lille.fr

Cao (2019) souligne la nécessité de considérer la mutation vers une distribution omni-canal comme un changement progressif de BM. Les distributeurs ont progressivement compris que les consommateurs naviguaient aux grés de leurs envies à travers les canaux physiques et digitaux. Les consommateurs sont ainsi en recherche de cohérence entre les différents canaux physiques et digitaux d'un même distributeur. Cependant, lorsque les canaux physiques et digitaux sont simplement juxtaposés (distribution multi-canal dans laquelle les canaux sont gérés comme des BM différents), beaucoup d'incohérences subsistent. De ce fait, les distributeurs ont progressivement adapté la manière dont ils géraient les liens entre leurs canaux physiques et digitaux pour les intégrer progressivement au sein d'un même BM omni-canal. Cependant, une certaine forme de boîte noire subsiste dans la littérature sur la manière dont les distributeurs traditionnels mettent réellement en œuvre un BM omni-canal. Il existe peu de recherches sur les choix organisationnels des distributeurs traditionnels pour passer d'une distribution multi-canal à une distribution omni-canal qui intègre l'ensemble des canaux pysiques et digitaux au sein d'un même BM. En nous inspirant de la littérature relevant à la fois du marketing et du management stratégique, notre travail de thèse s'articulera ainsi autour du questionnement de recherche suivant :

Comment les distributeurs traditionnels mettent-ils en œuvre un business model omni-canal ?

Ce questionnement soulève les enjeux théoriques liés à la mise en euvre d'un BM omni-canal au niveau organisationnel. Comme nous allons le voir dans la section suivante dédiée au design de la recherche, notre recherche a suivi un processus abductif : nous avons en effet continuellement effectué des allers-retours entre la théorie et la collecte et l'analyse des données. Notre recherche a ainsi suivi des phases plutôt déductives puis des phases inductives. Ce processus a fait émerger une boucle d'abduction qui a amené à considérer un nouveau niveau d'analyse : le niveau micro des pratiques des *middle managers* impliquées dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Aussi, suite à cette boucle d'abduction, nous avons affiné notre question de recherche, laquelle est devenue :

Quel est le rôle des pratiques des middle-managers lors de la mise en oeuvre d'un business model omni-canal ?

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Nous allons maintenant présenter le design de la recherche. Cette section expliquera plus en détails le processus de recherche de ce travail doctoral. Nous insisterons sur l'émergence de la boucle d'abduction. Nous présenterons ensuite le plan général de la thèse. Celui-ci expliquera en détails l'émergence de la question de recherche initiale, ses fondements théoriques, puis le processus d'abduction qui a permis d'affiner ce questionnement initial. Enfin, nous présenterons les méthodes employées pour construire les résultats et aboutir ainsi aux contributions théoriques, managériales et pédagogiques de ce travail de thèse.

4. Design de la recherche

Il est souvent difficile de rendre compte par écrit du réel processus de recherche. L'écrit implique souvent un rendu assez linéaire pour suivre un plan classique : introduction, revue de la littérature, méthodologie, résultats, discussion. La réalité d'une recherche (encore plus d'une recherche qualitative) est souvent beaucoup moins linéaire que cela. Les parties sont intiment liées et viennent s'influencer mutuellement, alternant des phases d'exploration de la littérature, d'analyses de données, de réflexion du chercheur… En effet, une recherche n'est jamais complètement déductive ni inductive, elle suit différentes phases déductives, puis des phases plus inductives (David, 1999 ; Dumez, 2012a). David (opcit) invite ainsi les chercheurs en sciences de gestion à considérer le processus de recherche comme un processus récursif déduction/induction amenant le chercheur a adopté un processus abductif dans sa recherche. Comme le souligne Dumez (2012a p. 3), il n'existe pas de définition précise et figée de l'abduction. Peirce, considéré comme le fondateur de l'abduction a « *donné des dizaines de définitions de l'abduction tout au long de sa vie* ». Malgré ce manque de consensus en ce qui concerne sa définition, l'abduction démarre avec *« un fait surprenant »* (Dumez, ocit p. 3). Dans notre recherche, le fait surprenant a concerné les pratiques de bricolage des *middle managers* qui favorisaient la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ainsi, plutôt que de considérer uniquement le top management pour étudier le processus de transformation d'un BM, notre collecte de données a montré l'intérêt d'étudier les niveaux intermédiaires. Plutôt que freiner la mise en œuvre d'un nouveau BM, *les middle managers* vont largement la faciliter et même parfois *challenger* le top management. Une fois que ce « fait surprenant » apparaît aux yeux du chercheur, ce dernier est amené à se poser toute une série de questions relatives à sa recherche : dois-je revoir mon cadre d'analyse ? A quelle littérature mes données permettent-elles de contribuer ? Comment continuer à collecter et analyser les données ? Le chercheur va alors effectuer de nombreux « allers-retours » entre les lectures, la collecte des données, l'analyse et l'interprétation de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

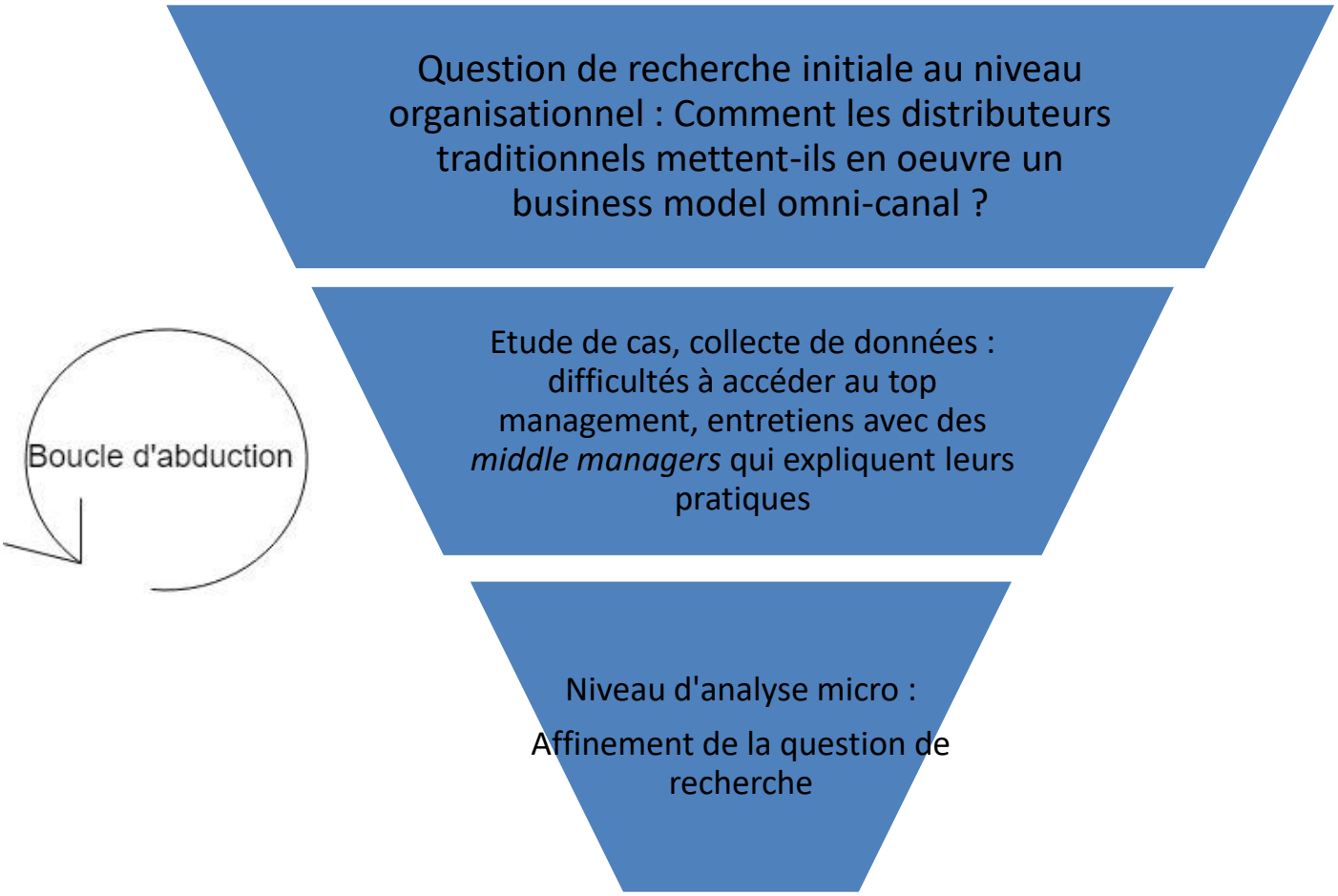
ces données pour ajuster sa recherche. La question de recherche initiale posée lors du projet de thèse est rarement la même que celle qui est écrite dans le document final. Pour rendre réellement compte du processus de recherche, nous avons opté pour un plan original dans la mesure où les parties empiriques seront séparées par une nouvelle partie théorique et méthodologique (chapitre 8). La question de recherche initiale relative à la mise en œuvre d'un BM omni-canal au niveau organisationnel a été le premier fil conducteur de ce travail de thèse. Elle a ensuite été amenée à évoluer du fait de la démarche abductive assumée de cette recherche. En effet, au fur et à mesure de l'avancement dans le processus de thèse, nous sommes passé d'un niveau d'analyse organisationnel en cohérence avec notre première question de recherche à un niveau d'analyse plus micro, centré sur les pratiques des *middle managers* lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ainsi, c'est la phase empirique : la collecte et l'analyse des données qui nous a amené à considérer un nouveau cadre d'analyse : les perspectives pratiques en management stratégique (Whittington, 1999) et en marketing (Skålén et Hackley, 2011). Nous avons alors affiné notre question de recherche initiale pour aboutir à la question de recherche quivante : Quelle est le rôle des pratiques des middle-managers lors de la mise en place d'un business model omni-canal ?

Le schéma ci-dessous illustre de manière simplifiée et sous forme d'entonnoir (du niveau organisationnel vers le micro) le raisonnement suivi lors de cette recherche doctorale.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Figure 2. Schéma illustratif des différentes phases du processus de la recherche



La boucle d'abduction ci-dessus nous a ainsi permis d'enrichir la création de connaissance de cette recherche doctorale pour donner une vision plus micro de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ainsi, nous avons adopté les perspectives Strategy-as-Practice (SAP) et Marketing-as-Practice (MAP) pour mieux comprendre les pratiques des middle managers interrogés lors des premières phases de collecte et d'analyse des données. Ces perspectives nous ont permis d'enrichir la poursuite de la collecte des données en « creusant » le contexte des pratiques des *middle managers* (Jarzabkowski et *al.*, 2015). Aussi, ce n'est plus la

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

variance entre les différentes entreprises étudiées qui nous intéresse, mais plutôt les pratiques déployées par les *middle managers* interrogés pour combler l'écart entre les ressources et compétences mises à disposition par leur top management et les attentes des clients. Nous avons alors adopté la méthode Gioia (Corley et Gioia, 2004) pour mieux faire sens du vécu des informants (Gehman et *al.*, 2018). Cette partie a nécessité un codage plus inductif dans la mesure où, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée aux pratiques des *middle managers* lors de la transformation d'un BM.

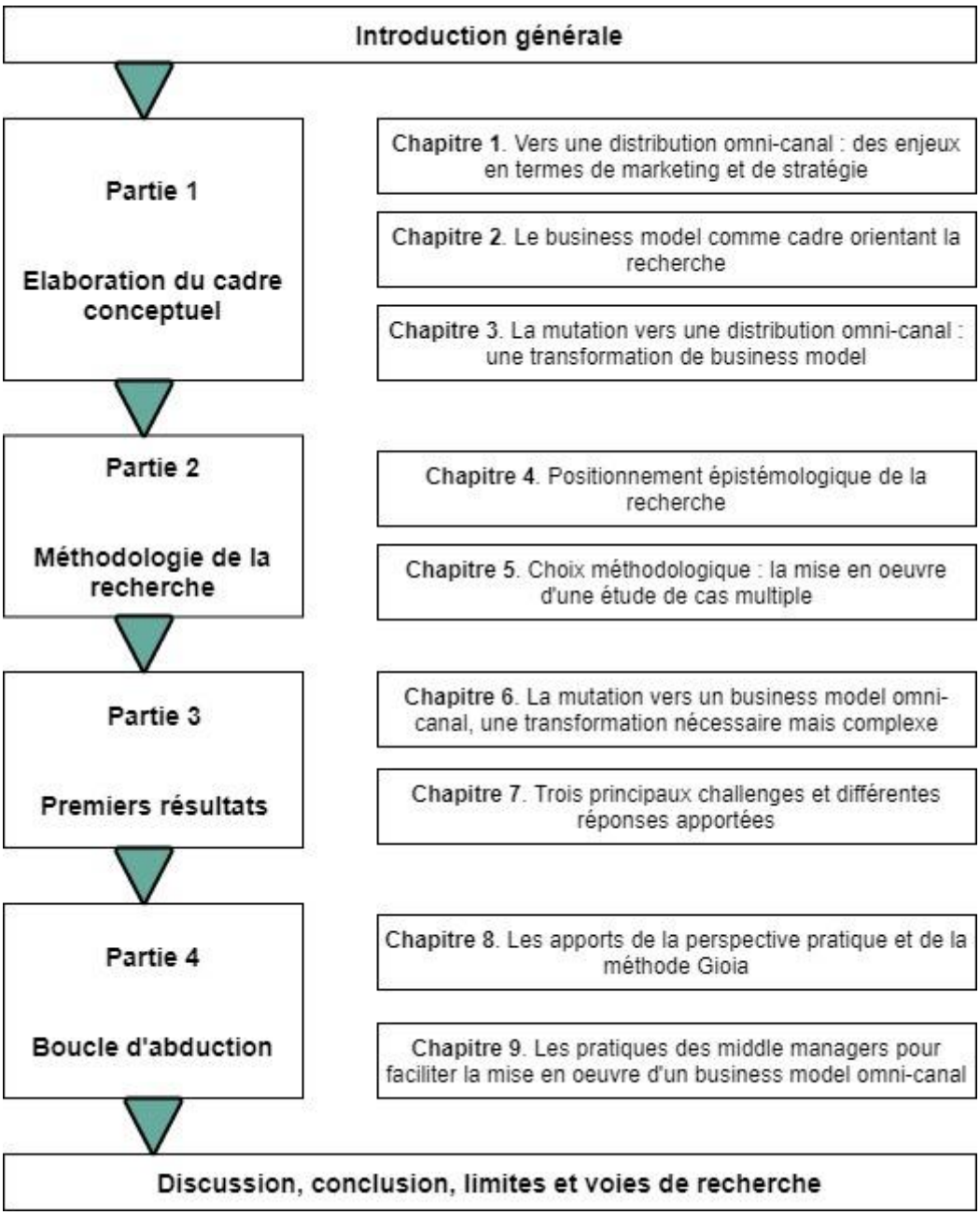
© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

5. Plan de la thèse

Avant de présenter dans le détail chacun des chapitres, la figure shéma ci-dessous détaille le processus global de cette recherche doctorale.

Figure 3. Plan général de la thèse



© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

La première partie de la thèse est composée de trois chapitres. Le premier chapitre du cadre conceptuel se concentrer sur les travaux liés à la mutation vers l'omni-canal avec pour objectif de clarifier les différents termes existants souvent rencontrés dans la littérature académique mais aussi dans la littérature professionnelle (multi-canal, cross-canal, omni-canal). Ce premier chapitre permet aussi de mettre en avant la nécessité d'investiguer les questions relevant du BM au regard des problématiques en termes de création et de capture de valeur inhérentes à la mutation vers l'omni-canal.

Le deuxième chapitre se focalise, quant à lui, sur le concept de BM : ses origines, définitions et cadres d'analyse. Il souligne l'intérêt du BM pour mieux appréhender la transformation vers l'omni-canal. La nature holistique du BM permet notamment d'appréhender les questions de création et de capture de valeur de manière systémique et d'aborder dans le même temps les interactions entre l'organisation, la proposition de valeur et les ressources et compétences (Demil et Lecocq, 2010). Nous soulignons dans ce chapitre 2 qu'il est nécessaire d'investiguer la mutation vers une distribution omni-canal dans une perspective BM (Cao, 2014 ; 2019) dans la mesure où cette mutation impacte simultanément l'ensemble des composantes du BM des distributeurs traditionnels. Le cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, opcit) permettra au chercheur d'aborder le terrain avec « un cadre théorique orientant » (Whyte, 1984 in Ayache et Dumez, 2011) pour collecter et analyser les données qui permettront d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche de ce travail de thèse. Ayache et Dumez (2011, p. 30) considèrent en effet qu'une recherche qualitative *« ne part pas de rien, mais qu'elle ne démarre pas avec une question de recherche figée et des cadres théoriques rigides… elle part d'orientations de départ du chercheur pour aborder son objet de recherche, ce qu'un des fondateurs de la démarche qualitative appelle « orienting théories » (Whyte, 1984, p. 118). Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de s'orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas structurer le matériau et donc le résultat »*. Pour orienter notre collecte de données, nous avons adopté le cadre d'analyse ou *framework* RCOV, que nous présentons dans le chapitre 2, pour guider la collecte et l'analyse des données. Un cadre d'analyse se distingue à la fois de la théorie et de l'outil (Warnier *et al.*, 2015), il s'agit d'un ensemble de variables (Ressources, Compétences, Organisation et Proposition de Valeur pour le cadre d'analyse RCOV) reliées entre elles sans qu'il n'y ait pour autant de relations causales déterminées.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Une fois le cadre d'analyse sélectionné, nous soulignons dans le chapitre 3 les apports du BM pour mieux comprendre les interactions entre la création de valeur pour le client et les dimensions organisationnelles. Nous mettrons en avant que la mutation vers une distribution omni-canal peut être considérée comme une innovation de BM. Nous présentons la perspective dynamique des BM, appelée BM innovation (Foss et Saebi, 2017 ; 2018) dans laquelle les chercheurs s'attachent à comprendre l'émergence de nouveaux BM ou la transformation d'un BM existant. Ce chapitre clôture notre partie une dédiée à l'élaboration du cadre conceptuelle de notre recherche doctorale.

Outre l'élaboration d'un cadre conceptuel, la démarche de recherche nécessite la mise en place d'une méthode adéquate pour répondre à la queston de recherche. La seconde partie, composée des chapitres 4 et 5 présente ainsi successivement la démarche de création de connaissance adoptée dans notre recherche et le matériau empirique. Le chapitre 4 est dédiée au positionnement épistémologique de cette recherche. Nous présentons les différents positionnements épistémologiques existants en sciences de gestion. Nous mettons en évidence, de la manière la plus transparente possible, notre positionnement vis-à-vis de notre objet de recherche. En outre, nous présentons les différents débats qui peuvent exister sur la nécessité ou non de faire de l'épistémologie en sciences de gestion. Nous justifions le choix d'un ancrage épistémologique interprétativiste. Ce choix épistémologique a des répercussions sur la manière dont le chercheur va collecter puis analyser les données empiriques.

Nous présentons la démarche méthodologique de notre recherche dans le chapitre 5. Nous avons ainsi effectué une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003) afin d'apporter des preuves empiriques solides qui mettent en lumière les différentes trajectoires suivies par différents distributeurs traditionnels lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Cette méthode est particulièrement adéquate lorsqu'il s'agit de comprendre en profondeur un phénomène et de souligner des points de similarités mais aussi et surtout des points de différences entre cas (l'unité d'analyse d'un cas peut varier en niveau : un secteur, une organisation, un individu…). Pour notre recherche, nous avons opté pour une unité d'analyse au niveau organisationnel. Nous effectuons une étude de cas des distributeurs traditionnels avec cinq cas d'entreprises mettant actuellement en œuvre un BM omni-canal. Bien que la mutation vers une distribution omni-canal soit souvent considérée comme un enjeu marketing car relevant du comportement des consommateurs à travers les différents canaux, nous avons délibérément choisi d'investiguer le vécu opérationnel d'une

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

grande variété d'acteurs impliquant des fonctions diverses dans l'organisation pour avoir une compréhension plus globale du phénomène étudié. Nous avons ainsi effectué 32 entretiens semi-directifs auprès de managers occupant des fonctions relatives à la mutation vers l'omni-canal (chef de projet digital, contrôleur de gestion, directeur e-commerce, directeur de magasin…) ainsi que 3 entretiens semi-directifs auprès d'experts indépendants du secteur pour un total de 35 entretiens semi-directifs. En outre, nous avons mené une étude documentaire. Nous avons ainsi collecté et analysé 42 articles publiés dans la presse spécialisée (LSA, Les échos…) qui traitent de la mutation vers l'omni-canal des 5 cas étudiés. Nous avons également, lorsque cela était possible, récupéré les rapports internes des dernières années des distributeurs étudiés, ainsi que des vidéos de managers évoquant leur métier et les problématiques digitales pour un des cas. De plus, nous avons assisté à trois colloques Etienne Thil[8] pendant ce travail de thèse pour nous tenir informés des enjeux du moment et pour profiter de cet évènement pour prendre des contacts, réaliser des entretiens informels et être au plus près des problématiques managériales actuelles pour éviter les effets de *lost before translation* mis en avant précédemment.

L'étude documentaire ainsi que les différents évènements auxquels nous avons assistés nous ont notamment aidés à construire le guide d'entretien et à garantir une discussion plus illustrée avec les informants (citer des exemples empiriques lors de l'entretien par exemple). Ces données ont également permis la triangulation pour assurer la validité interne et externe de nos analyses. La triangulation des données est indispensable pour garantir la validité des résultats (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003). Yin (2003 p. 99) souligne ainsi que la triangulation des données encourage le chercheur *« à collecter des informations provenant de sources multiples corroborrant un même fait ou phénomène »*.

En outre, pour garantir la validité de nos interprétations, nous avons discuté de nos résultats avec différents managers rencontrés lors des colloques Etienne Thil ou lors de workshops en France et en Grande Bretagne. Dans le même temps, nous avons profité de notre séjour de recherche à la *Saïd Business School* de l'université d'Oxford pour discuter des résultats de notre terrain avec le professeur Jonathan Reynolds qui travaille sur un contexte de recherche similaire en Grande Bretagne. L'analyse de ces données est détaillée dans le chapitre 5.

[8] Depuis 1998, le colloque Etienne Thil rassemble chaque année académiques et praticiens de la distribution. Il s'agit du colloque de référence en France dédié à la distribution.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La partie trois est composée de deux chapitres ; les chapitres 6 et 7. Le chapitre 6 expose dans un premier temps les résultats relatifs à la mise en œuvre d'un BM omni-canal tous cas confondus. Ce chapitre présente les premiers résultats en tentant de trouver le juste compromis entre la description permise par les recherches qualitatives et les explications nécessaires à la construction de connaissances sans tomber dans l'écueil souvent reproché aux chercheurs qualitatifs : une description des données qui n'apporterait pas de réelle contribution qu'elle soit théorique ou managériale (les deux types de contributions étant bien souvent liées).

Le chapitre 7 met en évidence la variance entre les cas étudiés. Il met dans un premier temps en lumière les principaux enjeux rencontrés par les distributeurs traditionnels lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal (attribution des revenus à travers les canaux, opérations liées à la *supply chain* et gestion de la communication et du marketing à travers les canaux) ainsi que la manière dont les distributeurs traditionnels gèrent ces différents enjeux. Nous apportons ainsi des éléments empiriques sur les différentes trajectoires suivies par les distributeurs pour sortir de l'idée d'une mutation vers l'omni-canal souvent perçue comme une forme unique et idéale de distribution. Cependant, pour ne pas tomber dans le relativisme (il n'y a pas de meilleure manière de faire, tous les distributeurs doivent vivre leur propre chemin), nous proposons trois processus de transformation pour gérer au mieux chacun des enjeux rencontrés lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ce faisant, nous souhaitons que les résultats de cette recherche aient une valeur aux yeux des praticiens rencontrant ce type d'enjeux.

La recherche doctorale telle qu'elle est présentée aurait pu s'arrêter au niveau d'analyse organisationnelle. Cependant, au vu de l'analyse des éléments empiriques, nous avons souhaité aller plus loin et rendre compte de notre processus de recherche. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous avons adopté dans notre recherche un cadre d'analyse suffisamment large pour aborder le terrain de manière ouverte. Ainsi, ce cadre d'analyse nous a permis de guider notre collecte de données tout en restant flexible lors de la collecte et l'analyse des données. Il s'agit ainsi d'un processus d'abduction particulièrement adapté à une démarche de recherche interprétativiste (Mantere *et al.*, 2013). Comme Dumez (2012a p. 6) le souligne, *« le tournant des années 1900 porte sur cette idée que déduction, induction et abduction ne s'opposent pas comme trois modes de raisonnement, mais se combinent en pratique par des séquences de logique de découverte »*. Ainsi, dans une démarche abductive assumée par le chercheur, ce dernier va alors constamment effectuer des allers-retours entre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la théorie et son terrain et questionner les cadres et niveaux d'analyse sélectionnés. Le processus d'abduction suivi dans la recherche nous a amené à considérer nos données selon un nouveau niveau d'analyse et à mobiliser une nouvelle « théorie orientante » pour mieux faire sens de ces dernières. En effet, comme nous l'avons explicité précédemment, nous avons entamé notre recherche à un niveau d'analyse organisationnel, au fil de la collecte des données, nous avons réalisé l'importance du niveau micro et des pratiques des individus interrogés lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

La partie 4 sera insi dédiée à la présentation des nouveaux éléments théoriques, méthodologiques et empiriques. La flexibilité dans l'analyse des données est un des critères fondamentaux de l'abduction. Nos données soulignaient en effet le rôle crucial des *middle managers* et de leurs pratiques dans la mise en en œuvre d'un BM omni-canal, nous avons alors mobilisé les perspective SAP et MAP présentées dans le chapitre 8 pour adapter notre collecte de données et reconsidérer nos résultats dans une perspective pratique.

Nous nous sommes en outre rendus compte des limites de l'étude de cas pour rendre compte des pratiques des *middle managers* interrogés. Pour mettre en lumière ces nouveaux résultats, nous avons alors adopté la méthode Gioia (Corley et Gioia, 2004 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2013) issue de la théorie enracinée. Nous présentons en détail cette méthode dans le chapitre sept. Cette méthode qui considére les informants comme des *knowledgable agents* est particulièrement appropriée pour faire sens de ce qu'ils vivent au quotidien (Gehman *et al.*, 2018). Elle est en outre particulièrement appropriée pour investiguer les pratiques dans leur contexte (Johnson *et al.*, 2007).

Le chapitre 9 présente le rôle des *middle managers* dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Nous y mettons en lumière les pratiques de bricolage que les *middle managers* adoptent pour créer des nouveaux outils et services qui vont venir compenser le manque de ressources et compétences de leur organisation. De plus, leur position dans l'organisation ainsi que leurs compétences particulières vont leur permettre de connecter les différents canaux, promouvoir la nécessité d'un changement de BM à travers les échelons inférieurs et supérieurs de l'organisation et ainsi faciliter la transformation de BM à travers l'usage d'un vocabulaire compris de tous notamment.

Même si ce nouveau BM est souhaité par la direction, les *middle managers* ont influencé la prise de cette décision. De plus, il ressort de nos résultats que le socle de ressources et compétences disponibles n'est pas suffisant par rapport aux ressources et compétences dont

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

les *middle managers* auraient besoin pour répondre aux attentes croissantes des clients. La réponse fournie par la direction pour proposer une expérience sans couture aux clients est souvent plus théorique que pratique. Les middle managers à travers leurs connaissances opérationnelles des attentes des clients et des contraintes particulières de l'entreprise sont les mieux placés pour concilier les réelles attentes des clients et les actions de l'entreprise. Leurs différentes pratiques vont ainsi leur permettre de proposer des services *ad hoc* au niveau local qui vont garantir une expérience de consommation sans couture aux consommateurs. Dans le même temps, leurs pratiques vont permettre de créer puis diffuser au sein de toute l'entreprise des solutions internes bricolées avec ce qu'ils ont à leur disposition pour mieux connecter les différents canaux de l'organisation et ainsi faciliter la mise en place du BM omni-canal souhaité par le top management.

Ce document se termine par la discussion des contributions théoriques et managériales de notre travail de thèse, puis nous soulignons les limites de cette recherche qui sont autant de voies pour des recherches futures.

© 2019 Tous droits réservés.

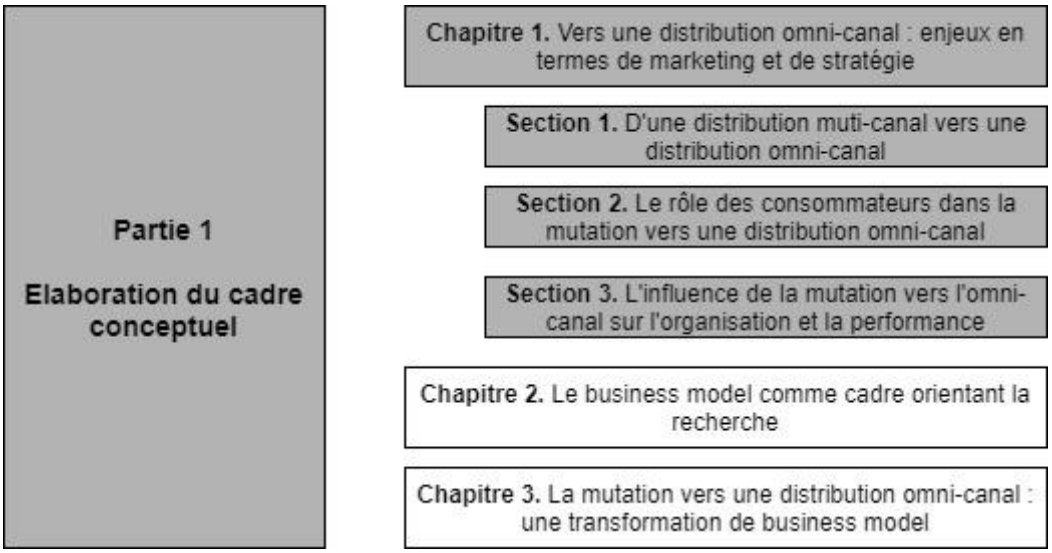
lilliad.univ-lille.fr

Partie 1 : Elaboration du cadre conceptuel : le business model pour analyser les enjeux de la mutation vers une distribution omni-canal

La première partie de cette recherche doctorale est consacrée à l'exploration théorique des concepts en lien avec notre objet de recherche. Cette partie a pour objectif de construire le cadre conceptuel sur lequel nous allons nous appuyer pour poser notre question de recherche. Ce cadre conceptuel servira ensuite de guide dans la collecte et l'analyse des données pour répondre à la question de recherche posée. Cette partie se décline en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la littérature relative à la distribution omni-canal. Le deuxième présentera le BM comme programme de recherche. Il fournira le cadre d'analyse (RCOV Demil et Lecocq, 2010) pour guider notre collecte de données et analyser la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Le troisième chapitre présentera la perspective dynamique de l'étude du BM, souvent appelée Business Model Innovation (BMI). Nous démontrerons dans ce chapitre en quoi la mutation vers une distribution omni-canal est une transformation de BM pour les distributeurs traditionnels.

Chapitre 1 : Vers une distribution omni-canal : des enjeux en termes de marketing et de stratégie

Figure 4. Structure et contextualisation du chapitre 1



© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans ce premier chapitre, nous allons étudier les caractéristiques du passage d'une distribution mono-canal vers une distribution multi,- puis omni-canal. Dans une première section, nous nous attacherons à définir les différents concepts liés à la littérature dédiée aux canaux de distribution. Nous étudierons dans une deuxième section le rôle grandissant des consommateurs qui se sont appropriés très rapidement les outils digitaux mis à leur disposition. Puis, dans une troisième et dernière section, nous nous pencherons sur les aspects plus organisationnels de la mutation vers une distribution omni-canal.

Section 1. D'une distribution multi-canal à une distribution omni-canal

Sous-section 1.1. Distinction des concepts et définitions.

Pour un distributeur, le fait de proposer ses produits et services via différents canaux et adopter ainsi une stratégie de distribution appelée multi-canal n'est pas nouveau (Lewis, Whysall et Foster, 2014). Ainsi, l'enseigne de distribution française Le Bon Marché pratiquait déjà la vente par correspondance en plus de ses activités de distributeur physique au début du XXème siècle[9]. Bien plus tard, au début des années 1980, mais avant le boom d'internet, l'enseigne britannique Tesco lançait un canal digital pour permettre à ces clients à mobilité réduite de commander de chez eux via un terminal. En France, La Redoute permettait à ses clients de commander de chez eux via le catalogue ou via le Minitel. La recherche académique et notamment les chercheurs en marketing s'intéressent également à ce sujet depuis plus de vingt ans (Alba *et al.*, 1997 ; Neslin *et al.*, 2006 ; Vanheems, 2009).

Déjà en 1997, aux prémices du commerce sur internet, Alba *et al.*, anticipent les contours d'une distribution multi-canal dans laquelle les consommateurs pourront plus facilement comparer les offres proposées par les différents distributeurs grâce aux outils technologiques mis à leur disposition. Ils étudient alors les facteurs facilitants et les freins à l'achat via des outils électroniques interactifs en comparaison à l'achat traditionnel en magasin. Ainsi, suite à l'arrivée de pure-players tel Amazon, une grande majorité des distributeurs traditionnels a progressivement adopté une stratégie multi-canal et ce afin de répondre aux attentes des clients et augmenter leurs ventes (Lewis, Whysall et Foster, 2014)

Depuis, de nombreuses recherches ont été réalisées sur la multiplication des canaux dans le parcours de shopping. Nous acceptons pour définition du concept de canal, celle fournie par Neslin et *al.*, en 2006 et reprise par Beck et Rygl (2015). Ces derniers définissent un canal

[9] https://www.24sevres.com/fr-be/le-bon-marche/historique

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

comme « *un point de contact avec le client ou un média à travers lequel l'entreprise et le client interagissent* ». Aussi, tout au long de ce travail de thèse nous utiliserons le terme canal pour évoquer les différents points de contact que les distributeurs peuvent proposer pour interagir avec leurs clients avec la possibilité d'effectuer une transaction : catalogue, site internet, magasin, mobile, tablette. Le terme point de contact évoque un support sans qu'il y ait forcément possibilité d'effectuer une transaction : tract publicitaire, page Facebook, Instagram (Verhoef et *al.* 2015). Ainsi un canal est forcément un point de contact, mais un point de contact n'est pas forcément un canal.

L'article de Neslin *et al.* (2006) a beaucoup influencé le développement des recherches à propos d'une distribution appelée à ce moment-là « multi-canal ». Cet article définit alors le management du multi-canal comme « *Le design, le déploiement, la coordination et l'évaluation des canaux pour améliorer la valeur client à travers l'acquisition, la rétention et le développement de clients* » (p. 95). La multiplication des canaux au sein d'une même entreprise a ainsi mis en évidence un nouvel enjeu pour les distributeurs traditionnels : le management des clients à travers les différents canaux (Vanheems, 2009) et l'intégration du mix produit à travers les canaux (Neslin et *al.*, 2006).

Cependant, en 2006, la coordination était plus théorique qu'empirique. En effet, les distributeurs géraient toujours leurs canaux en silos. Dans leur travail de distinction entre les concepts de multi-, de cross- et d'omni-canal, Beck et Rygl (2015) classifient cet article de Neslin et al., paru en 2006, dans la catégorie de l'omni-canal bien que datant d'avant la « création » du terme par Rigby en 2011 soulignant à la fois les difficultés à distinguer les concepts et l'hétérogénéité des situations rencontrées par les distributeurs sur le terrain.

Lewis, Whysall et Foster (2014) mettent en avant ce décalage entre l'aspect théorique et la réalité du terrain en soulignant les difficultés technologiques rencontrées par les distributeurs lors de la mise en place d'une stratégie combinant plusieurs canaux de distribution. Des obstacles d'ordre technologiques et logistiques sont souvent fortement présents et viennent contraindre les distributeurs traditionnels dans leur volonté de connecter leurs canaux de vente physiques et digitaux.

Malgré ces difficultés liées à la nature des ressources nécessaires (Lewis et al., 2014), les distributeurs ont peu à peu pris conscience de la nécessité de gérer leurs canaux avec plus de cohérence (Neslin et Shankar, 2009). Vanheems (2009) souligne ainsi que les canaux doivent cohabiter plutôt qu'être juxtaposés pour créer de la valeur pour les clients et se

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

distinguer de la concurrence. Cependant, la cohabitation entre les canaux, bien que nécessaire n'est pas toujours aisée. En effet, l'un des principaux aspects de la distribution multi-canal est l'indépendance entre les canaux (Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016). Cette indépendance rend difficile le contrôle des interactions entre les canaux (Beck et Rygl, 2015). Toutefois, cette étape de recherche de cohérence entre les canaux est indispensable pour éviter une expérience client dégradée à cause des effets de silos (Cao, 2014). Dans cette optique, Vanheems (2009) propose quatre stratégies de gestion combinée des canaux selon la force du lien entre les canaux allant de la simple cohérence à une intégration complète des canaux sous la forme d'un assemblage des canaux en un système unique de distribution. Si l'intégration entre les canaux est maintenant nécessaire pour les distributeurs (Rigby, 2011 ; Vanheems, 2009), elle reste cependant difficile à mettre en pratique puisqu'il est nécessaire de repenser l'ensemble des ressources technologiques dans une optique d'intégration (Lewis et *al.*, 2014).

En effet, l'intégration entre les canaux est un enjeu clé car les consommateurs se sont appropriés cet environnement multi-canal et n'hésitent désormais plus à migrer d'un canal à l'autre, jonglant entre les sphères physiques et virtuelles (Heitz-Spahn, 2013) se créant ainsi une expérience hybride (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). L'émergence des nouveaux outils digitaux comme les *smartphones* ou les tablettes ainsi que leur utilisation par les consommateurs durant le processus de consommation leur permet de collecter de plus en plus d'informations en ligne et en magasin (Gensler, Neslin et Verhoef, 2017).

Pour mieux définir cet environnement et la nécessité d'intégrer les canaux physiques et digitaux, Rigby (2011) propose le terme d'omni-canal pour décrire le modèle de la distribution du futur, selon ses termes. Il prédit que les distributeurs devront poursuivre des stratégies omni-canal pour survivre, c'est-à-dire proposer : « *une expérience d'achat intégrée qui mêle à la fois les avantages du magasin physique et la richesse de l'information de l'expérience online* » (Rigby, 2011, page 67).

Comparé au multi-canal, l'omni-canal implique plus de canaux mais c'est surtout le fait que les frontières entre les canaux deviennent de plus en plus floues qui caractérise ce modèle (Verhoef, Kannan et Inman, 2015). L'intégration des nouveaux canaux remet en cause les anciennes barrières que sont les contraintes spatio-temporelles et l'asymétrie d'information entre les consommateurs et les distributeurs (Cao et Li, 2015 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). La transparence des prix est de plus en plus grande. De ce fait, les distributeurs

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

doivent être en mesure de s'adapter ou au moins de se poser la question sur les actions à réaliser dans un environnement où la comparaison des prix est accessible pour une grande majorité des consommateurs (Rigby, 2011). Ces derniers peuvent collecter de l'information plus fiable et de manière plus pratique à travers les canaux (Piotrowicz et Cuthbertson, 2014 ; Saghiri *et al.*, 2017).

Cependant, cette appellation omni-canal proposée par Rigby dans son article séminal publié en 2011 dans la *Harvard Business Review* a mis un certain temps avant d'être pleinement mobilisée par les chercheurs.

Si les chercheurs et les distributeurs ont bien compris que l'approche en silos qui découlait de l'appellation multi-canal n'était plus appropriée face à un client à même de mobiliser successivement les canaux physiques et/ou digitaux qu'il avait à sa disposition, les auteurs parlent plutôt de stratégies d'intégration cross-canal (Cao et Li, 2015 ; Zhang *et al.*, 2010), puis de cross-canal (Cao, 2014) pour répondre à la recherche d'une expérience de consommation de plus en plus « sans couture ». C'est plus récemment, avec le numéro spécial publié en 2015 qui avait pour thématique la transition du multi vers l'omni-canal dans *Journal of Retailing* que les chercheurs ont commencé à mobiliser le terme d'omni-canal. Pour Cao et Li (2015), le multi, le cross et l'omni-canal constituent un continuum basé sur l'intensité de l'intégration entre les canaux. Dans l'introduction de ce numéro spécial de *Journal of Retailing*, Verhoef, Kannan et Inman (2015) proposent quatre éléments qui permettent de distinguer l'omni-canal des autres stratégies de distribution liées aux canaux. En effet, une distribution omni-canal implique :

1. Forcément plus de canaux qu'ils soient digitaux ou physiques,
2. Une perspective plus large car il ne prend pas simplement en compte uniquement les canaux de vente mais aussi les différents points de contact permettant les échanges avec les consommateurs et entre consommateurs sans but transactionnel.
3. Une disparation de la frontière entre les canaux pour permettre aux clients de passer aisément d'un canal à un autre selon l'expérience que ces derniers souhaitent vivre.
4. Et enfin, le point le plus important selon les auteurs, de cette transition vers l'omni-canal : quand le multi-canal et le cross-canal se concentrent sur les canaux de distribution, l'omni-canal se concentre sur les interactions entre les canaux, les points de contact et la marque. L'omni-canal est forcément un processus d'optimisation de l'expérience client poussant ainsi les entreprises à adopter une réelle orientation

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

client mettant ainsi l'accent sur l'interaction avec les différents clients et l'harmonisation entre les canaux.

Ainsi, Verhoef *et al.,* (2015, p. 3) définissent le management de l'omni-canal comme *« le management synergétique des nombreux canaux et points de contacts clients disponibles, de telle sorte que l'expérience client à travers les canaux et la performance à travers les canaux sont optimisées »*.

Pour résumer, en nous appuyant sur la littérature relative aux canaux, nous proposons le tableau ci-dessous pour résumer les différences au niveau de la gestion des interactions entre les canaux pour les distributions multi-, cross-, et omni-canal.

Tableau 1. Distinction des concepts multi-, cross-, et omni-canal

	Multi-canal	Cross-canal	Omni-canal
Points de contact	Magasins, affiches, tracts, site web, mail	Magasins, affiches, tracts, site web, mail	Magasins, affiches, tracts, site web, mail, médias sociaux, télévision, application, objets connectés…
Séparation des canaux	Séparation sans pont entre les canaux. Ils sont cloisonnés (Verhoef et al, 2015 ; Yann *et al.,* 2010)	Suppression progressive des frontières entre les canaux mais des enjeux contradictoires peuvent subsister (Picot-Coupey *et al.,* 2016)	Tous les canaux sont intégrés (Verhoef *et al.,* 2015) et gérés de manière globale (Cao, 2014). Le distributeur doit pouvoir contrôler toutes les interactions (Beck et Rygl, 2015).
Création de valeur pour le client	Centrée sur le(s) client(s). Segmentation client par canaux (Yann *et al.,* 2010) les canaux sont des organisations séparées qui ciblent différents clients (Rigby, 2011 ; Vanheems, 2015)	Prise de conscience progressive de la nécessité d'intégrer les canaux pour éviter l'insatisfaction client en cause d'incohérence (Cao, 2014 ; Neslin et Shankar, 2009).	Centrée sur le client qui navigue entre les canaux au gré de ses envies (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).
Assortiment	Non intégration	Intégration asymétrique ou complète, recherche de cohérence	Intégration asymétrique ou complète, recherche de cohérence (Verhoef *et*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		(Verhoef *et al.*, 2015)	*al.*, 2015)
Prix	Non alignés ; les prix sont fixés en fonction de la sensibilité du canal (Neslin *et al.*, 2006)	Alignement des prix progressif	Alignés : l'alignement permet de limiter le risque de voir les clients migrer vers la concurrence (Cao, 2014)
Vision des canaux	Concurrents (Neslin et *al.*, 2006 ; Picot-Coupey, 2013)	Complémentaires avec quelques conflits potentiels subsistants (Picot-Coupey *et al.*, 2016)	Complémentaires (Picot-Coupey, 2013 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016)
Analyse de la performance	Par canal, avec les indicateurs traditionnels.	Par canal et prise en compte des effets de vases communicants (Herhausen *et al.*, 2015). Prise de conscience que les conflits entre les canaux influencent les ventes (Cao, 2014)	Performance globale, favorise la complémentarité, juste répartition de la valeur, stimule les ponts entre les canaux (Verhoef *et al.*, 2015) ; retour sur investissement et croissance plutôt que marge (Rigby, 2011)
Répartition des ressources	Le canal historique est le canal dominant. Répartition des ressources complexes en cause de la cannibalisation perçue (Yann *et al.*, 2010).	La position du canal historique est reconsidérée progressivement au regard des autres canaux (Picot-Coupey *et al.*, 2016)	Le canal historique a une position relative, il devient un canal parmi d'autres (Picot-Coupey *et al.*, 2016)

Ce tableau élaboré sur la base de la revue de la littérature nous apporte une vision des différences au niveau de la gestion des différents canaux de vente. Si les distributeurs qui ajoutent des canaux en plus de leur canal historique rencontrent tous les mêmes enjeux, leur manière d'y répondre peut varier en fonction de l'attribution des ressources et du mode de management de l'enseigne. Il nous semble important de préciser que ces visions parfois figées dans la théorie peuvent dans la pratique varier en nuance. Un distributeur peut répondre à des enjeux à la fois de manière multi-canal et omni-canal. Pour cela, la notion de degré d'intégration cross-canal (Cao et Li, 2015) nous paraît très pertinente.

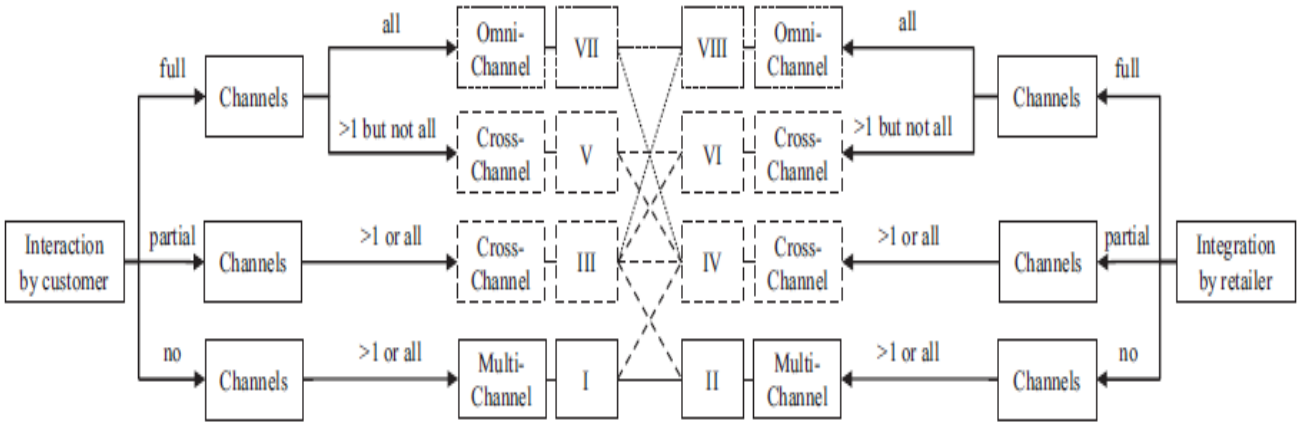
© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 1.2. Les dynamiques d'intégration des canaux

Cao et Li (2015) proposent le terme d'intégration cross-canal pour mieux comprendre les problématiques opérationnelles liées aux canaux de distribution. Ces auteures définissent l'intégration cross-canal de la manière suivante : « *L'intégration cross-canal est le degré avec lequel une entreprise coordonne ses objectifs, dessine et déploie ses canaux afin de créer des synergies pour l'entreprise et offrir des bénéfices particuliers à ses consommateurs* » (Cao et Li, 2015 p. 200). Celle-ci permet d'avoir une vision moins figée des réponses managériales.

De plus, comme nous l'avons montré, les travaux de Beck et Rygl (2015) ont permis une clarification très précise entre les trois termes multi, cross et omni-canal qui permet d'éviter les incohérences lors des recherches liées aux canaux. Beck et Rygl (2015) soulignent ainsi que deux aspects sont à retenir dans la catégorisation des stratégies liées aux canaux (Figure 5) : l'interaction entre les canaux d'un point de vue client et l'intégration des canaux du point de vue de l'entreprise.

Figure 5. Arbre de catégorisation des distributions multi-, cross-, et omni-canal (Beck et Rygl, 2015, p. 175)



La possibilité pour le client de passer d'un canal à un autre dans son processus de consommation auprès d'une même enseigne est une condition nécessaire mais non suffisante au développement d'une distribution omni-canal. Le client doit en plus être à même de déclencher des interactions entre tous les canaux de l'entreprise, comme lorsqu'il consomme

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

via son mobile et retire le produit en magasin. En plus de cette possibilité pour le client, le distributeur doit être à même de contrôler les interactions entre les canaux physiques et digitaux, c'est-à-dire une intégration complète de tous les canaux d'un point de vue organisationnel (Beck et Rygl, 2015). Un distributeur pourra être considéré comme omni-canal si le consommateur peut déclencher des interactions entre tous les canaux de l'enseigne et si d'un point de vue organisationnel tous les canaux physiques ou digitaux sont intégrés.

En complément de cette recherche de Beck et Rygl (2015), Saghiri *et al.*, (2017) en se basant sur des études de cas de différents distributeurs (Amazon, Argos, John Lewis, Ocado, Tesco, Westbridge furniture et Wen) proposent un cadre d'analyse pour mieux gérer la complexité liée à l'adaptation des systèmes de distribution à l'omni-canal. Leur cadre d'analyse repose sur trois dimensions :

1. L'intégration entre les canaux liée aux étapes de consommation (avant l'achat, lors du paiement, la livraison et le retour) qui rend l'expérience à travers les canaux fluide sans confusion ni incohérence dans les informations.

2. L'intégration entre les canaux liée aux types de canaux qui renvoie à la synchronisation entre les canaux physiques et digitaux (site internet et mobile notamment) qui doivent communiquer et travailler ensemble.

3. Et enfin, l'intégration entre les canaux liée aux agents pour s'assurer que les agents des différents canaux envoient la même information et fournissent les mêmes produits et services aux clients.

Le point commun entre ce cadre d'analyse et l'arbre de catégorisation proposé par Beck et Rygl (2015) réside dans la capacité organisationnelle à connecter tous les canaux ensemble qu'ils soient physiques ou digitaux pour proposer une expérience de consommation sans couture pour les différents clients.

Nous continuerons ce chapitre en étudiant les enjeux identifiés par Verhoef *et al.*, en 2015 dans leur article ouvrant le numéro spécial de *Journal of Retailing* sur le passage d'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal. Ces derniers terminent leur article en résumant les futurs enjeux de la mutation vers une distribution omni-canal en identifiant trois champs de recherche principaux : les comportements de consommation à travers les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

canaux, les stratégies prix et produits à travers les canaux et l'impact des canaux sur la performance.

Synthèse de la section 1

Nous avons vu dans cette section les différences conceptuelles et empiriques entre les modes de distribution multi-, cross- et omni-canal. Une distribution omni-canal implique plus de canaux et la recherche de synergies entre ces canaux pour proposer une expérience de consommation « sans couture » aux clients. De même, nous avons mis en avant les enjeux relevés par la mutation vers une distribution omni-canal (les comportements de consommation à travers les canaux, les stratégies prix et produits à travers les canaux et l'impact des canaux sur la performance). En nous basant sur ces enjeux de recherche nous organiserons les prochaines sections de ce chapitre en deux parties. Une première basée sur les comportements des consommateurs à travers les canaux et une deuxième sur un aspect plus organisationnel : l'analyse de la performance au regard des canaux et les choix stratégiques inhérents à ces stratégies.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Le(s) rôle(s) des consommateurs dans la mutation vers une distribution omni-canal

Sous-section 2.1. Un consommateur de plus en plus actif dans le processus de consommation

L'intérêt ici n'est pas tant de réaliser une revue de la littérature uniquement dédiée au rôle grandissant du client et sa capacité à co-créer de la valeur (voir Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016), mais plutôt de mettre en avant l'importance du rôle des clients comme élément déclencheur de la mutation vers l'omni-canal. En effet, ce qui est latent dans les travaux sur l'omni-canal, c'est que l'un des principaux éléments de changement vers une distribution omni-canal se trouve dans l'appropriation rapide par les consommateurs des nouveaux outils digitaux mis à leur disposition.

Ceci est confirmé par la définition de la distribution cross-canal proposée par Cao (2014, p. 71) : « *le choix des distributeurs sur la manière de mieux satisfaire les clients en attente d'une expérience de shopping sans couture* ». Si les distributeurs ont des choix à faire, ils dépendent fortement des attentes des clients. Ils sont désormais dans l'obligation de mettre en place des nouveaux outils cross-canaux tels que des inventaires partagés entre le physique et le digital (Gallino et Moreno, 2014). Ces nouveaux outils ont pour objectif d'intégrer les données en ligne et les données physiques pour permettre aux clients de vivre une expérience de consommation sans couture s'il le souhaite. Les canaux sont ainsi mobilisés successivement ou simultanément dans le processus de recherche d'informations et d'achat.

Les clients « grandissent » avec le confort d'un commerce devenant de plus en plus omni-canal et deviennent de moins en moins tolérants vis-à-vis des problèmes qu'ils peuvent rencontrer en magasin. En outre, les comportements de *wise shopping* (optimisation du budget) et de *smart shopping* (recherche de la bonne affaire) (Djelassi, Collin-Lachaud et Odou, 2009), sont facilités dans la mesure où les clients peuvent maintenant comparer les prix et services qu'ils soient en magasin ou chez eux (Daunt et Harris, 2017). Ils utilisent toutes les ressources à leur disposition et mobilisent les canaux physiques et digitaux successivement ou simultanément dans le processus de recherche d'informations et d'achat pour vivre une expérience de consommation globale et non plus fragmentée entre les canaux physiques et digitaux. Badot et Lemoine, (2013) utilisent ainsi le terme de commerce ubiquitaire pour évoquer cet aspect de la transformation vers l'omni-canal dans laquelle le consommateur souhaite vivre une *« méta shopping expérience »* (Badot et Lemoine 2013 p.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

7) quand Collin-Lachaud et Vanheems (2016) utilisent le terme d'expérience hybride entre le physique et le digital.

Les consommateurs mobilisent désormais tous les canaux à leur disposition pour obtenir des informations, comparer les prix, selon qu'ils souhaitent contrôler leur temps ou leur budget (Bouzid et Vanheems, 2014). D'ailleurs, si on s'en réfère aux définitions de l'omni-canal précédemment citées (Rigby, 2011 ; Verhoef et al., 2015), le client apparaît toujours comme la cible de la mutation vers l'omni-canal mais aussi comme l'instigateur de cette mutation en adoptant des comportements non anticipés par les distributeurs pouvant conduire à des processus de co-destruction de valeur (Daunt et Harris, 2017).

C'est en effet parce que le client a modifié son comportement de consommation en fonction de son appréhension de l'environnement et notamment de l'utilisation des nouvelles technologies que les distributeurs sont amenés à modifier la manière dont ils gèrent leurs canaux physiques et digitaux. Les recherches en management stratégique ont déjà mis en avant l'influence de la créativité des consommateurs sur la latitude stratégique des entreprises (Plé et Lecocq, 2015) ou sur la nécessité de prendre en compte ses compétences pour co-produire de la valeur avec lui (Prahalad et Ramaswamy, 2004) ou son degré d'engagement pour lui proposer une expérience personnalisable (Ramaswamy et Ozcan, 2014).

De même, les recherches en marketing ont mis en avant la montée en compétence du consommateur désormais considéré comme un partenaire capable de co-créer de la valeur. L'importance du rôle actif des consommateurs est soulignée dans la littérature par l'idée d'un consommateur « travailleur à temps partiel » (Carù et Cova, 2015) à la recherche d'une expérience unique.

Ces dernières années, le marketing est même allé plus loin qu'une simple participation ponctuelle du client dans le processus de création de valeur avec le paradigme de la *Service-dominant-Logic* (SDL) proposé par Vargo et Lusch en 2004. Selon ces derniers, l'évolution historique du marketing souligne le passage d'une logique marchande centrée sur les échanges de produits manufacturés tangibles à une vision beaucoup plus large considérant que tout échange de produits ou de services constitue un service (Vargo et Lusch, 2004, 2008). La SDL est fondée sur une idée fondamentale développée par Bastiat (1848, cité par Vargo et Lusch, 2008) pour qui chaque acteur déploie des compétences pour proposer une offre de service à une tierce personne.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La perspective SDL amène ainsi à ne plus considérer le consommateur comme la cible d'une offre mais comme un acteur qui la co-crée (Vargo et Lusch, 2004, 2008, 2016). Le consommateur devient un partenaire actif et doit être identifié comme une ressource operant car il est capable de générer de nouvelles ressources (Vargo et Lush, 2004). Il s'agit d'un producteur de valeur le plus souvent ignoré par l'entreprise (Marion, 2016).

La transition de la GDL vers la SDL est par ailleurs favorisée par les évolutions technologiques. La technologie en tant que ressource *operant* permet en effet la création de nouvelles ressources et devient une forme d'institution qui peut avoir un impact sur le marché (Vargo et Lusch, 2016). Les outils technologiques favorisent l'émergence de nouveaux types de consommation et amènent les distributeurs à revoir leur proposition de valeur pour permettre aux clients de bénéficier d'une expérience de consommation dite « sans couture » (Rigby, 2011). Nous allons maintenant présenter plus en détail les recherches liées aux parcours des clients à travers les canaux. Nous étudierons ainsi comment les consommateurs se sont appropriés les différents outils digitaux.

Sous-section 2.2. Les parcours clients à travers les canaux : la construction d'un parcours sur-mesure

Comme évoqué lors de la première section consacrée aux définitions des différents termes liés aux canaux (multi-, cross-, et omni-canal), le client et son utilisation des canaux constituent un des éléments clés de la différenciation entre ces différents termes. En effet, selon la manière dont le client pourra naviguer « sans couture » entre les canaux et surtout s'il pourra faire interagir tous les canaux ou uniquement une partie des canaux entre eux, le distributeur sera considéré comme multi-, cross-, ou omni-canal (Beck et Rygl, 2015).

Collin-Lachaud et Vanheems (2016) nuancent quelque peu ce propos. En s'intéressent au vécu de l'expérience des consommateurs, elles soulignent à travers la méthodologie qualitative mobilisée l'importance de donner la parole aux consommateurs. En effet, les clients ne recherchent pas tous forcément une expérience totalement sans couture. S'intéresser au vécu des consommateurs et à une large variété d'expériences d'achat permet de mieux comprendre le sens attribué par les consommateurs à ces expériences catégorisées comme cross-canal dans leur recherche. Cette recherche permet d'apporter un éclairage nouveau sur les parcours suivis qui sont en majorité cross-canaux ou mixtes (Vanheems, 2009). Elle dessine ainsi les contours d'un consommateur compliqué à appréhender pour les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

distributeurs et qui n'est pas simplement à la recherche de prix plus bas lorsqu'il adopte un processus de consommation mêlant plusieurs canaux. Ces processus de consommation mobilisant plusieurs canaux sont souvent qualifiés de *showrooming* (lorsqu'un client profite d'une visite en magasin pour concrétiser un achat en ligne) ou de *webrooming* (quand un client recherche des informations en ligne pour concrétiser un achat en magasin). Ces pratiques bien qu'orientées vers une optimisation des coûts ont cependant une portée plus large.

En effet, en analysant les pratiques de *showrooming* Gensler, Neslin et Verhoef (2017) montrent que la volonté d'optimiser les coûts est bien un antécédent de la pratique de *showrooming* mais qu'elle n'est pas la seule variable importante. Ils observent que des facteurs non liés au prix jouent un rôle décisif dans la décision d'adopter une pratique de *showrooming* ou non. Ainsi, les pratiques de *showrooming* n'ont pas un intérêt uniquement monétaire, ou en tout cas pas directement, puisque les consommateurs souhaitent non seulement optimiser leurs coûts à travers une recherche du prix les plus bas mais aussi obtenir des produits d'une qualité supérieure.

En outre, Gensler *et al.,* (2017) distinguent trois types de variables contextuelles qui vont influencer la décision d'adopter une pratique de *showrooming* ou non :

- **Les variables liées aux consommateurs** :
  - Le plaisir à vivre une expérience de shopping
  - Le plaisir à donner des conseils aux autres sur la consommation
  - La faculté à utiliser internet
  - La connaissance du produit
  - La propension à anticiper des regrets
- **Les variables liées à l'expérience de shopping** :
  - La pression liée aux contraintes temporelles
  - La fidélité au distributeur physique
- **Les variables liées au produit** :
  - Le risque lié à la performance du produit
  - Le prix
  - La catégorie de produit

Ainsi, l'ensemble de ces facteurs démontrent la multiplicité des variables qui vont influencer le consommateur lorsque celui-ci va décider ou non d'adopter un comportement de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

showrooming, ils apportent un éclairage pour les distributeurs physiques sur les éléments à mettre en place pour éviter que les consommateurs ne concrétisent leur achat chez un concurrent en ligne après avoir visiter le magasin. En plus de ces variables, Heitz-Spahn, Belaud et Yildiz, (2018) mettent en avant le rôle de l'urgence d'achat dans l'intention de quitter le magasin pour effectuer l'achat en ligne. Selon la catégorie de produit, l'écart entre le prix en magasin et le prix constaté en ligne va constituer une variable modératrice de l'intention de quitter le magasin plus ou moins forte. Ainsi, en tenant compte de ces caractéristiques, les distributeurs physiques peuvent développer des moyens de *lock-in* (Zott et Amit, 2011) pour faire en sorte que les consommateurs continuent d'acheter dans les magasins physiques. La présence des vendeurs en magasin peut notamment limiter les différents risques perçus lors de l'acte d'achat.

Dans la même lignée, la recherche de Heitz-Spahn (2014) met en lumière la diversité des facteurs motivant les individus à adopter des comportements cross-canaux/cross-enseignes selon la génération. L'ensemble des trois générations étudiées (Baby-boomers, X et Y) adoptent ce type de comportement pour des motivations utilitaires mais la génération Y se distingue notamment par la recherche de motivation plus hédoniques avec des besoins d'interactions sociales et d'expériences récréationnelles plus importants. La digitalisation de la distribution et le nombre de points de contacts croissant a en effet permis de générer de nouvelles expériences clients et entraîne de nouvelles interactions sociales entre les consommateurs (Kannan et Li, 2017).

Cette même notion de plaisir lors de l'expérience cross-canal est aussi mise en avant par Collin-Lachaud et Vanheems, (2016). Ces dernières soulignent que la navigation à travers les canaux a une influence sur la perception du temps et de l'espace et permet aux consommateurs de mieux les contrôler. La disponibilité de l'offre en ligne 24H sur 24 et 7 jours sur 7 permet au consommateur d'accéder à une offre large et variée n'importe où n'importe quand et ce notamment grâce à son *smartphone* (Grewal et Stephen, 2019).

Ce dernier affecte de manière considérable le processus de consommation. Wang, Malthouse et Krishnamurthi (2015) ont étudié la manière dont le mobile affectait les comportements d'achats des clients. Ils soulignent l'importance grandissante du M-commerce (achat via le mobile) et mettent en lumière les raisons principales qui mènent à l'achat via le mobile. Les consommateurs l'utilisent notamment grâce à son aspect pratique et achètent principalement des produits dont ils ont l'habitude. L'achat via mobile fait partie de leur routine. Les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

distributeurs traditionnels, habitués à gérer les comportements de consommation en magasin doivent donc repenser la manière dont ils utilisent leurs ressources et développent leurs compétences pour mettre en place des plateformes mobiles de qualité. Par exemple, il est préférable d'éviter de mettre en avant des innovations ou promouvoir des produits qui nécessitent une considération importante via le mobile (Wang, Malthouse et Krishnamurthi opcit).

Outre sa fonction transactionnelle, le mobile fait partie intégrante de l'expérience de consommation et notamment de l'aspect social de la consommation. Grâce au mobile, les consommateurs peuvent entrer en contact avec des amis ou d'autres consommateurs pour demander des conseils techniques sur un produit ou même un simple avis en étant au sein même du magasin (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).

Synthèse de la section 2

Nous avons vu dans cette section que le consommateur contrôle désormais mieux le temps et l'espace dans son processus de consommation et navigue à son gré au sein des sphères réelles et virtuelles (Badot et Lemoine, 2013). Maintenant que nous comprenons un peu mieux le consommateur et son appropriation des canaux, nous allons étudier la réponse des distributeurs traditionnels et la manière dont eux aussi se sont appropriés cet écosystème, pas forcément nouveau, mais très dynamique. En effet, si la transition vers une distribution omni-canal permet une expérience de plus en plus confortable pour les clients, elle rend les choses plus complexes à gérer pour les managers amenés à mettre en place une distribution mêlant plusieurs canaux (Ailawadi et Farris, 2017 ; Collin-Lachaud et Longo, 2018).

En effet, Beck et Rygl (2015) soulignent qu'une distribution omni-canal dépend de la capacité du distributeur à maîtriser les interactions entre les canaux physiques et digitaux qu'il met au service de ses clients. Nous allons maintenant analyser la littérature relative à la maîtrise des canaux par les distributeurs et notamment celles liées à l'impact des canaux sur les stratégies de distribution (stratégies d'assortiment et de prix à travers les canaux) et leurs performances.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 3. L'influence de la mutation vers une distribution omni-canal sur l'organisation et la performance

Sous-section 3.1. La mutation vers l'omni-canal : la cohérence nécessaire de l'offre entre les canaux

La nécessité de proposer une expérience de consommation sans couture rend les stratégies de distribution de plus en plus complexes (Ailawadi et Farris, 2017 ; Beck et Rygl, 2015). Les distributeurs sont amenés à faire face à une variété croissante de comportements liés aux canaux de distribution. Ces derniers doivent alors adapter leur organisation et leur proposition de valeur pour mieux comprendre les comportements de consommation à travers les canaux physiques et digitaux car ceux-ci ont un impact non négligeable sur la fidélisation des clients (Herhausen *et al.*, 2019). Ceci n'est pas sans difficulté. En effet, le comportement des consommateurs à travers les différents canaux physiques et digitaux est très varié selon les profils (Heitz-Spahn, 2014 ; Herhausen *et al.*, opcit). Il est ainsi difficile à anticiper. De ce fait, les décisions à prendre sont de plus en plus complexes dans cet écosystème mouvant. Les distributeurs traditionnels doivent ainsi s'adapter pour pallier à la baisse de la fréquentation de leurs magasins : une étude menée par l'observatoire de la fréquentation des commerces met ainsi en avant que la baisse de la fréquentation des magasins physiques était structurelle (voir tableau 2 ci-dessous). Cette baisse de la fréquentation peut mener à d'éventuelles fermetures de magasins qui ne deviennent plus rentables. Le magasin doit alors utiliser les technologies digitales disponibles pour améliorer l'expérience client en favorisant les ponts entre les différents canaux (Rigby, 2011), simplifier le processus de recherche d'information, de commande ou de livraison d'une manière profitable (Wollenburg *et al.*, 2018).

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Tableau 2. Evolution de la fréquentation des points de vente physiques en France (source : observatoire de la fréquentation des commerces Procos/Stackr)

Évolution de la fréquentation

	2013	2014	2015	2016	2017
Total	- 5,2 %	- 4,2 %	- 3,1 %	- 6,1 %	- 1,0 %

	2013	2014	2015	2016	2017
Centre-ville Province	- 5,7 %	- 4,1 %	- 4,5 %	- 7,2 %	- 2,0 %
Périphérie Province	- 4,1 %	- 3,5 %	- 1,3 %	- 4,7 %	- 0,7 %
Centre-ville Paris	- 7,5 %	- 6,4 %	- 3,9 %	- 7,1 %	+ 0,7 %
Périphérie Paris	- 2,8 %	- 4,5 %	- 0,7 %	- 5,0 %	+ 0,5 %

PROCOS Source : Observatoire de la fréquentation des commerces - Procos/Stackr

Ainsi, les distributeurs doivent repenser la manière dont ils vont piloter leur parc de magasins et la vente en ligne pour garantir une rentabilité globale. Dans cette perspective, le magasin en tant que tel n'est pas amené à disparaître totalement mais doit plutôt être réinventé (Aubrey et Judge, 2012 ; Picot-Coupey, 2013). Les distributeurs physiques ont depuis toujours été amenés à raisonner en termes d'innovation de format de vente (Reynolds *et al.*, 2007) pour mieux servir les clients et mieux s'adapter aux contraintes de leur environnement et notamment de leur environnement légal (Dewitte, Billows et Lecocq, 2018).

Outre ces contraintes, les distributeurs traditionnels sont depuis ces dernières années amenés à intégrer des outils digitaux pour améliorer l'expérience de leurs consommateurs (Diallo et Collin-Lachaud, 2018 ; Picot-Coupey, 2013). Ils doivent ainsi remettre en question la manière dont ils ont été historiquement amenés à proposer leurs produits et intégrer des outils digitaux qui vont proposer une expérience de consommation « sans couture ». Les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

consommateurs souhaitent avoir la possibilité d'avoir accès aux stocks en temps réel, de bénéficier d'informations complémentaires disponibles sur les produits, d'accéder aux avis des clients…

Ces outils digitaux et les liens qu'ils vont entretenir avec le canal de vente digital amène les distributeurs à revoir la taille de leurs magasins pour optimiser le rapport entre coûts de structure et revenus générés, notamment pour compenser les effets de vases communicants entre les canaux physiques et digitaux.

Cette innovation de format doit en plus d'optimiser les coûts, être source de différenciation face aux concurrents uniquement présents en ligne. En effet, la plupart des concurrents *pure players* ne disposent pas (pour l'instant) d'une distribution physique source d'expérience client qui va mobiliser tous les sens. Dans cette perspective, en recensant les études sur les ouvertures, fermetures et performance des magasins, Bell, Gallino et Moreno (2018) en arrivent à la conclusion assez paradoxale selon laquelle les magasins sont en train de mourir, mais sont aussi et surtout vivants et prospères. En effet, de nombreux acteurs historiquement *pure-players* se mettent à ouvrir des magasins physiques[10] ou à réaliser des partenariats avec des distributeurs historiques : nous pouvons citer le partenariat stratégique entre showroomprivé.com et Carrefour en France via une entrée au capital de Showroomprivé à hauteur de 17% par Carrefour[11]. De la même manière, à l'étranger, Alibaba et Auchan ont réalisé un partenariat stratégique afin de partager les compétences en termes de distribution digitale et physique des deux acteurs[12].

Tout ceci nous montre à la fois la complexité des stratégies de distribution dans ce nouvel écosystème omni-canal mais souligne également la nécessaire complémentarité entre l'ensemble des canaux physiques et virtuels. Les distributeurs traditionnels ne sont pas les seuls concernés par ces changements. La littérature et notamment l'étude de cas Direct Optic (Picot-Coupey *et al.*, 2016) a en outre également mis en avant l'importance et la complexité pour les acteurs *pure-players* de développer un réseau de magasins physiques pour enrichir l'expérience client. Un des éléments du succès de la mise en place d'une stratégie omni-

[10] https://www.lesechos.fr/21/01/2018/lesechos.fr/0301185882616_amazon-ouvre-son-premier-supermarche-sans-caisse.htm
[11] https://www.capital.fr/entreprises-marches/carrefour-rachete-17-de-showroomprive-partenariat-strategique-1264865
[12] http://www.lepoint.fr/economie/chine-partenariat-strategique-entre-auchan-et-alibaba-20-11-2017-2173603_28.php

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

canal peut par exemple être la focalisation sur les innovations digitales pour améliorer et compléter l'expérience des clients en magasin (Diallo et Collin-Lachaud, 2018). Les innovations technologiques, si elles sont utilisées à bon escient (Bèzes, 2019) permettent de favoriser la navigation cross-canal des clients en combinant les avantages du site et ceux des magasins.

Dans cette perspective, Bell, Gallino et Moreno (2018) mettent en avant l'exemple de l'enseigne Bonobo.com qui croyait dans un premier temps en une distribution sans magasin mais qui à mesure du temps et de leur compréhension de ce qu'était une distribution omni-canal sont devenus les pionniers d'une nouvelle forme de distribution physique « les magasins sans stock » : un petit magasin dans lequel le client a un fort niveau de service et une expérience digitale renforcée à l'aide de tablettes. Le client est libre de commander et de se faire livrer où il le souhaite tout en ayant profité de l'expérience magasin. Le magasin n'ayant pas la place pour offrir toute la largeur et profondeur de gamme, le digital permet de contourner cette barrière spatio-temporelle et d'offrir une expérience de consommation omni-canal mêlant à la fois physique et virtuel (Rigby, 2011).

Des formats innovants mêlant avantages du commerce physique et digital apparaissent aussi en France avec plus ou moins de succès pour l'instant. C'est notamment le cas du nouveau format de magasin sans stock proposé par Décathlon. Le client équipé de son *smartphone* peut voir et toucher la totalité de la gamme proposée en ligne. Il peut ensuite passer sa commande et récupérer le produit dans la journée. De plus, il peut payer en magasin, ce qui lève le frein des clients réticents à payer en ligne.

Ce format permet au magasin de s'affranchir des contraintes physiques. En effet, un magasin traditionnel ne peut proposer que 40% de toute l'offre.[13] Cependant, ce type de format ne fonctionne pas sur toutes les catégories de produit et s'il a été un échec pour Décathlon, il a eu le mérite de mettre en avant une des forces les plus importantes des magasins physiques : la disponibilité produit immédiate indispensable sur certaines catégories de produits. Cette disponibilité immédiate des produits a notamment été mise en avant par Heitz-Spahn, Belaud et Yildiz (2018) lors de l'étude des comportements de *showrooming* des consommateurs.

[13] https://www.lesechos.fr/26/01/2016/LesEchos/22115-074-ECH_quand-decathlon-invente-le-magasin-sans-produits-a-emporter.htm

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Boulanger et son concept du comptoir[14] est par exemple plus approprié car pour certains types de produits électro-ménager les consommateurs sont à même d'accepter d'attendre, mais le fait de pouvoir essayer des produits sur des catégories aussi impliquantes permet de diminuer le risque à l'achat (Gensler *et al.,* 2017).

Même si des ajustements sont encore à effectuer, ces formats de distribution hybride proposant l'introduction de nouvelles technologies dans les magasins préfigurent probablement l'avenir du magasin (Bell *et al.,* 2018 ; Picot-Coupey, 2013). Les distributeurs sont donc amenés à questionner les stratégies classiques de mix produit et de prix et sont appelés à réaligner les offres physiques et digitales en termes de disponibilité et de prix pour éviter les insatisfactions clients. En effet, lors de la transition d'une distribution multi-canal dans laquelle les canaux ont été développés et gérés de manière séparée vers une distribution omni-canal qui intègre l'ensemble des canaux, les distributeurs rencontrent de nombreux défis liés aux stratégies prix et à l'intégration des canaux de distribution physiques et digitaux pour créer complémentarité et cohérence plutôt que concurrence (Verhoef *et al.,* 2015).

Pour mieux appréhender la manière dont les distributeurs repensent leurs stratégies pour passer d'une distribution mult-canal vers une distribution omni-canal, plusieurs recherches ont étudié les questions de l'assortiment entre les canaux. Les travaux de Vanheems (2009) sont parmi les premiers à insister sur les différents niveaux d'intégration entre les canaux selon l'intention stratégique des distributeurs. Elle distingue ainsi quatre niveaux d'intégration allant d'une simple cohérence entre les canaux à une intégration totale des canaux physiques et digitaux. Dans cette perspective d'intégration des canaux physiques et digitaux Herhausen *et al.,* (2015) étudient notamment l'intégration cross-canal qu'ils appellent « *online-offline integration* » en posant la question de l'avantage concurrentiel d'une telle intégration. Leur recherche souligne que l'intégration *« online-offline* » nécessite un haut niveau d'investissement mais est source de synergies plutôt que de cannibalisation. Ils mettent en avant les effets de vases communicants entre les canaux à prendre en compte lors de la mise en place de la stratégie d'assortiment et l'analyse de la performance.

Toujours dans cette perspective organisationnelle, Emrich, Paul et Rudolph (2015) ont quant à eux examiné l'effet relatif de l'intégration des assortiments à travers les canaux sur

[14] https://www.lesechos.fr/03/04/2017/lesechos.fr/0211940348657_boulanger-lance-le-comptoir-ou-l-on-peut-tout-tester.htm

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la performance globale. Leur recherche permet de distinguer trois niveaux d'intégration qu'ils ont ensuite étudié :

1. Non intégration : les assortiments des canaux physiques et digitaux sont totalement différents
2. Intégration asymétrique : proposer un assortiment commun sur les canaux physiques et digitaux et un assortiment additionnel en ligne et/ou en magasin.
3. Intégration complète : proposer le même assortiment sur les canaux physiques et digitaux.

Ils mettent ainsi en avant que l'intégration asymétrique, utilisée par la plupart des distributeurs dans laquelle l'offre magasin complétée par une offre en ligne grâce aux bénéfices de la longue traine (Anderson, 2004) rendue possible par internet est la plus avantageuse dans la plupart des configurations. Cette longue traine est à la fois permise par une diminution des coûts pour proposer une sélection produits plus grande car non contrainte par l'espace physique mais aussi par des coûts de recherche produits en ligne moins importants (Brynjolfsson, Hu et Simester, 2011).

En mesurant les bénéfices perçus par les consommateurs selon les différentes stratégies d'intégration, Emrich *et al.,* (2015) soulignent l'importance de la prise en compte de la catégorie de produits dans la perception des différentes stratégies par les consommateurs. Ils mettent en avant que l'intégration complète est mieux perçue par les consommateurs que la non intégration. Cependant, selon les catégories de produits, l'intégration complète n'est pas toujours supérieure à l'intégration asymétrique. Ces niveaux d'intégration et les catégories de produits dépendent aussi du type de canal. Par exemple, nous avons vu précédemment que la recherche de Wang *et al.,* (2015) a permis de mettre en avant que le mobile constitue un support à privilégier pour les produits que les consommateurs avaient l'habitude d'acheter. En revanche, il convient moins aux innovations ou aux produits à fort niveau d'engagement. Les distributeurs traditionnels doivent ainsi adapter leur niveau d'intégration aux réelles attentes de leurs consommateurs mais aussi à des facteurs de contingence qui vont varier selon la catégorie de produits.

Tous ces éléments soulignent la complexité de cette transition pour les distributeurs qui cherchent à mettre en place une offre omni-canal pour répondre aux évolutions des attentes des consommateurs. Pour compléter cette démarche, les distributeurs doivent progressivement modifier la manière dont ils perçoivent les relations entre les canaux

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

physiques et digitaux pour bien prendre en compte les effets de vases communicants lors de l'évaluation des performances.

Nous allons aborder dans la partie suivante les recherches liées dans un premier temps au *showrooming* non plus d'un point de vue du consommateur et de l'intérêt qu'il a à adopter ou non ce type de comportement mais en termes de risques pour les distributeurs. Enfin, nous étudierons les recherches liées aux évolutions des indicateurs de performance dans un contexte omni-canal.

Sous-section 3.2. La nécessité de repenser les indicateurs de performances pour éviter la co-destruction de valeur

Pour s'adapter aux comportements des consommateurs à travers les canaux, les entreprises doivent donc mettre en place des nouveaux moyens de promouvoir leurs produits afin d'attirer ce client et de tenter de capter une portion au moins stable de la valeur créée via leur canal digital et/ou physique. En outre, ils doivent prendre en compte les effets de vases communicants mis en avant dans la sous-section précédente pour mieux évaluer la performance globale. Une promotion sur le canal physique affecte à la fois les ventes sur ce canal et les ventes sur les autres canaux (Gong, Smith et Telang, 2015 ; Pauwels et Neslin, 2015). Cao et Li (2015) ont notamment mis en avant l'influence positive de l'intégration des canaux sur les ventes des distributeurs tout en soulignant une forme de *value slippage* (Lepak, Smith et Taylor, 2007) c'est-à-dire des glissements de valeur d'échange des magasins vers les sites Internet qui pouvaient entraîner la fermeture des magasins physiques devenus non rentables car couvert par le site internet.

Dans un autre contexte, Pauwels et Neslin (2015) mettent en avant des effets de cannibalisation lors de l'ouverture de magasin physique sur les ventes via catalogue (le canal originel de l'enseigne). L'introduction d'un canal physique cannibalise les ventes via catalogue mais a moins d'impact sur les ventes via internet. Leur recherche met ainsi en avant les dynamiques de ventes, fréquences d'achat et taux de retour entre les canaux. Ces éléments amènent les distributeurs à réfléchir au rôle plus ou moins direct des canaux sur leur performance globale.

Dans certains cas, la fermeture d'un des canaux entraîne une amélioration de la performance globale, du moins sur le court terme. Konuş, Neslin et Verhoef (2014) soulignent l'impact positif de l'élimination d'un des canaux, en l'occurrence le catalogue sur la performance

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

globale. Ces derniers soulignent que les économies de coûts engendrées par la fermeture de ce canal permettent de compenser la diminution des revenus liée à la suppression du catalogue. Cependant, il paraît nécessaire de souligner qu'il est complexe d'évaluer les effets sur le long terme de ces suppressions. Par exemple, le rôle du magasin physique ne s'arrête pas forcément à la concrétisation de la vente et peut dans certains cas servir de lieu d'expérimentation pour diminuer le risque lié à l'achat de certains produits plutôt techniques (Gensler, Neslin et Verhoef, 2017).

L'ouverture d'un magasin physique dans une zone dans laquelle l'enseigne n'était pas présente auparavant permet d'augmenter la visibilité de la marque et a un effet positif sur les ventes en ligne (Wang et Goldfarb, 2017). De ce fait, la recherche de Wang et Goldfarb (opcit) montre que les canaux physiques et digitaux sont complémentaires lorsqu'il s'agit de communiquer à propos de l'enseigne. C'est également ce que mettent en avant Treadgold et Reynolds, (2016). Contrairement à leurs attentes, certains distributeurs comme Argos ont mis en avant le besoin d'ouvrir de nouveaux magasins lors de leur transformation vers une distribution omni-canal pour mieux couvrir le territoire et ainsi assurer une expérience sans couture. Toutefois, le format de magasin doit être étudié avec attention et les distributeurs traditionnels doivent faire preuve d'innovation pour proposer des formats de magasins comme des petits formats avec plus de technologies pour répondre aux pratiques de *showrooming* croissantes et ainsi permettre aux clients de voir, toucher et essayer le produit tout en l'achetant en ligne sur le canal digital de leur enseigne plutôt que chez un concurrent (Treadgold et Reynolds, 2016). En effet, les pratiques de *showrooming* peuvent avoir lieu au sein des canaux de la même enseigne et dans ce cas la fermeture d'un magasin physique non rentable peut entraîner une diminution de la performance globale puisque le client ne dispose plus du canal physique pour diminuer le risque perçu avant d'effectuer son achat sur le canal digital.

De même, avec l'accroissement des ventes via le *click-and-collect* (Gallino et Moreno, 2014), le rôle du magasin peut être négligé lors de l'analyse de la performance si le chiffre d'affaires est considéré comme étant du chiffre d'affaires digital. Ainsi, avec une lecture purement comptable, le magasin physique pourrait être considéré comme non rentable alors qu'il a un rôle crucial dans le parcours d'achat global. Du fait de ces effets de vases communicants, l'équilibre entre les canaux digitaux et les canaux physiques n'est pas simple à trouver. De plus, lorsqu'un distributeur ouvre un magasin dans une zone géographique où il est déjà présent, le site internet verra une diminution de ses ventes en raison d'effets de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cannibalisation (Wang et Goldfarb, 2017). Les distributeurs doivent ainsi reconsidérer la manière dont ils vont évaluer la performance globale de leur entreprise.

De ce fait, l'analyse de la performance et l'attribution des revenus au canal adéquat sont de plus en plus compliquées à appréhender (Kannan *et al.*, 2016), une décision sur un des canaux va impacter l'ensemble de la performance car désormais tous les canaux sont liés et une vision systémique de la performance semble nécessaire. En effet, dans un contexte omni-canal, la transformation de la valeur d'usage en valeur d'échange est d'autant plus complexe. Les acteurs et les canaux étant de plus en plus nombreux dans le processus de création de valeur, la probabilité de créer de la valeur d'usage : la valeur créée par le consommateur lors de son processus de consommation (Vargo et Lush, 2006) sans la convertir en valeur d'échange (valeur d'ordre économique liée au prix réellement payé par le consommateur) augmente. C'est notamment le cas lorsqu'un prospect visite le magasin d'une enseigne, profite du service fourni par les vendeurs mais concrétise son achat chez un concurrent en ligne (Rigby, 2011).

Ces pratiques de *showrooming*, déjà abordées précédemment, peuvent impliquer une valeur d'usage pour le client qui ne sera pas transformée en valeur d'échange pour l'entreprise ayant créé une partie de la valeur (Daunt et Harris, 2017). Le *showrooming* peut avoir des conséquences négatives pour le magasin physique si l'achat est concrétisé sur un site marchand autre que celui de son enseigne puisqu'il met à disposition des ressources auprès d'un consommateur qui effectue son achat ailleurs. La motivation des vendeurs doit notamment être repensée pour leur faire comprendre que le canal digital n'est pas un concurrent mais un allié pour mieux satisfaire le client et éviter qu'il ne concrétise son achat chez un concurrent en ligne.

Ainsi, Rapp *et al.* (2015) ont étudié ce phénomène de *showrooming* beaucoup discuté dans la littérature. Ils ont examiné la manière dont le *showrooming* impactait la performance des vendeurs en magasin. Ils ont interrogé les vendeurs et leurs managers, par le biais de questionnaires. Leur recherche a notamment permis de mettre en avant que la perception du *showrooming* était reliée négativement aux performances du vendeur en magasin. Cependant, ils soulignent l'importance de la prise en compte des compétences propres au vendeur. En effet, un vendeur ayant une stratégie cross-canal et disposant de compétences pour faire face aux comportements peut diminuer cette relation négative. Ainsi en ayant conscience des pratiques de *showrooming*, le vendeur pourra développer un argumentaire et

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des tactiques pour mieux satisfaire le client en magasin et éviter une (co)-destruction de valeur (Daunt et Harris, 2017).

De ce fait, même si dans la littérature en marketing relevant de la SDL, les liens entre valeur d'usage et valeur d'échange sont implicitement considérés comme positifs : la valeur d'échange est une conséquence mécanique de la création de la valeur d'usage. Des sources de co-destruction de valeur sont également identifiés (Collin-Lachaud et Longo, 2018). Ainsi, il n'y a pas toujours co-création de valeur entre le consommateur et l'entreprise. Dans certains cas, comme lors du *showrooming* par exemple, si l'entreprise ne met rien en place, il y a co-destruction de valeur. En effet, Il est souvent considéré que la valeur d'échange captée par l'entreprise est la résultante de la valeur d'usage créée (Grönroos, 2008, 2011). Si l'entreprise crée une valeur d'usage alors elle sera forcément à même se l'approprier. Il apparaît que, dans un contexte omni-canal, cette vision peut être nuancée. En effet, étant donnée que la valeur d'usage peut exister avant achat elle ne ne nécessite pas de transaction. Le distributeur peut ainsi créer une valeur d'usage pour le client (il bénéficie des services disponibles en magasin, il réduit son risque lié à l'achat car il voit et teste le produit) sans capter de valeur d'échange car il n'y a pas de transaction à la fin du processus.

L'analyse de la performance dans un contexte omni-canal doit stimuler la convergence des canaux physiques et digitaux. Le système de rétribution et de motivation doit être pensé d'un point de vue omni-canal en anticipant les complexités dans l'analyse des mécanismes de création et de capture de valeur à travers les différents canaux. Il est crucial de sensibiliser les équipes magasin à l'importance des canaux digitaux et inversement (Cao, 2014). L'enseigne peut par exemple mettre en place des tableaux de bord qui vont au-delà des indicateurs historiques de performance qui stimulent les ponts entre les canaux au niveau de l'organisation. Ainsi un tableau de bord visible par tous les salariés (quelque soit le canal d'appartenance) qui apporte une vision en temps réel de l'évolution des indicateurs de la marque à travers tous les points de contacts physiques ou digital permet d'optimiser la convergence entre les canaux et l'efficacité du travail collaboratif omni-canal (Hansen et Sia, 2015). La mise en évidence d'indicateurs de performance omni-canal apporte du renouveau et de l'engouement en interne autour de l'activité des distributeurs. Ces indicateurs permettent une visibilité des performances des différentes plateformes digitales. Par exemple, les employés d'Hummel dans l'étude de cas menée par Hansen et Sia (opcit) semblent avoir intégré la vision omni-canal prônée par la marque grâce à ces nouveaux indicateurs et aux synergies qu'ils ont permis et sont désormais fiers de partager l'ADN

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'Hummel. Cette transition a permis à la marque Hummel d'être mieux connectée avec ses clients. Ainsi, leur recherche souligne l'importance du partage d'une culture commune ainsi que des indicateurs communs entre les canaux physiques et digitaux. Des tableaux conjuguant les nouveaux indicateurs et les indicateurs traditionnels permettent de prendre en compte aussi bien les indicateurs de performances traditionnels : chiffres d'affaires, marge commerciale, rentabilité au m2… que les indicateurs plus récents amenés par l'omni-canal, de la fréquentation des réseaux sociaux, au nombre de visiteurs du site internet.

Dans un contexte omni-canal, la capture de la valeur par les canaux doit ainsi être questionnée. En effet, l'attribution du chiffre d'affaires généré sur les canaux digitaux doit être étudiée avec la plus grande attention et peut nécessiter de repenser les modèles traditionnels. Toutefois, la remise en question de la rentabilité au m2 comme indicateur de performance est difficile (Collin-Lachaud, 2014), celui-ci étant une métrique historique d'analyse de la performance des distributeurs. Ainsi, la prise en compte des effets de vases communicants lors de l'analyse de la performance des canaux est indispensable afin de comprendre le rôle de chacun des canaux dans parcours d'achat (Herhausen et *al.* 2015). En effet, comme souligné par la recherche de Kannan, Reinartz et Verhoef, (2016), l'attribution de la performance au canal adéquat constitue un des aspects critiques de la transition vers une distribution omni-canal. Les modèles d'attribution développés par les distributeurs permettent aux distributeurs qui gèrent plusieurs canaux d'attribuer la performance au canal adéquat.

Pour contribuer à l'analyse de la performance dans un contexte de distribution mêlant plusieurs canaux, Anderl, Schumann et Kunz (2016) proposent un modèle qui permet de mieux comprendre les parcours clients. Ce dernier permet aux distributeurs de classifier les clients selon le point de contact d'origine et l'usage qu'ils font de la marque pour améliorer les stratégies marketing à travers les canaux et les liens entre création et capture de valeur. L'analyse de la littérature relative à la mutation vers une distribution omni-canal souligne ainsi qu'appréhender les liens entre création et capture de valeur à travers les canaux physiques et digitaux est de plus en plus complexe. En outre, la mutation vers l'omni-canal nécessite de penser la manière de distribuer les produits et services de manière globale et non plus par canal.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 3

Nous avons vu dans cette section que les distributeurs traditionnels sont amenés à repenser leur manière d'évaluer leurs performances pour intégrer des indicateurs en cohérence avec une distribution omni-canal. Ainsi, même si le sujet de l'attribution de la performance au canal adéquat est délicat, il est primordial de prendre en compte les effets de vases communicants dans les processus de création et de capture de valeur. Ces questionnements sont notamment liés à la question plus large encore en suspens dans la littérature soulignée par Cao (2019, p. 65) « comment les distributeurs peuvent-ils réduire les conflits entre les nouveaux canaux de distribution et les canaux déjà existants ? » Aussi, il nous semble que le BM constitue un cadre approprié pour mieux comprendre la mutation vers une distribution omni-canal. En effet, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, le BM en tant que programme de recherche (Lecocq et *al.*, 2010) permet de mieux considérer à la fois la création de valeur pour le consommateur et pour l'entreprise (Sorescu et al., 2011).

Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre met en avant la complexité rencontrée par les distributeurs lors du passage d'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal. L'analyse de la littérature nous montre que les aspects liés à la conceptualisation des termes liés aux canaux est bien avancée (Beck et Rygl, 2015 ; Saghiri *et al.*, 2017 ; Verhoef *et al.*, 2015). De même de nombreuses recherches ont été menées pour mieux comprendre le comportement des consommateurs (Badot et Lemoine, 2013 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016 ; Wang *et al.*, 2015) à travers les canaux et fournissent des éléments précieux aux distributeurs qui souhaitent mettre en place une distribution omni-canal pour mieux comprendre l'utilisation et l'appropriation des canaux physiques et digitaux par les consommateurs.

Les recherches liées à la compréhension de la performance omni-canal sont également bien avancées et les effets de glissement de valeur entre les canaux commencent à être soulignés pour aider les distributeurs à attribuer la performance au canal adéquat (Ailawadi et Farris, 2017 ; Kannan *et al.*, 2016). Cependant, un domaine de recherche est sous-étudié par la littérature sur la mise en place d'une distribution omni-canal : celui du BM. En effet, cette question est souvent abordée mais pas étudiée en profondeur, hormis dans quelques rares cas

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(Cao, 2014 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016). Dans leurs perspectives de recherche, Saghiri *et al.*, (2017) proposent l'étude de la conceptualisation et de la mise en place de nouveaux BM pour répondre aux enjeux de la distribution omni-canal.

Ce premier chapitre, relatif à la mutation vers une distribution omni-canal, a donc montré l'importance des questions liées à la création et la capture de valeur à travers les canaux. En effet, la mutation vers une distribution omni-canal pose la question du modèle de revenus des distributeurs. Ainsi, il nous semble pertinent d'étudier la mutation vers une distribution omni-canal sous un prisme BM pour mieux intégrer les questions liées aux ressources, compétences, organisation et proposition de valeur pour le client et l'entreprise (Demil et Lecocq, 2010).

Nous allons dans le chaptre suivant présenter en détail le BM comme programme de recherche (Lecocq et *al.*, 2010).

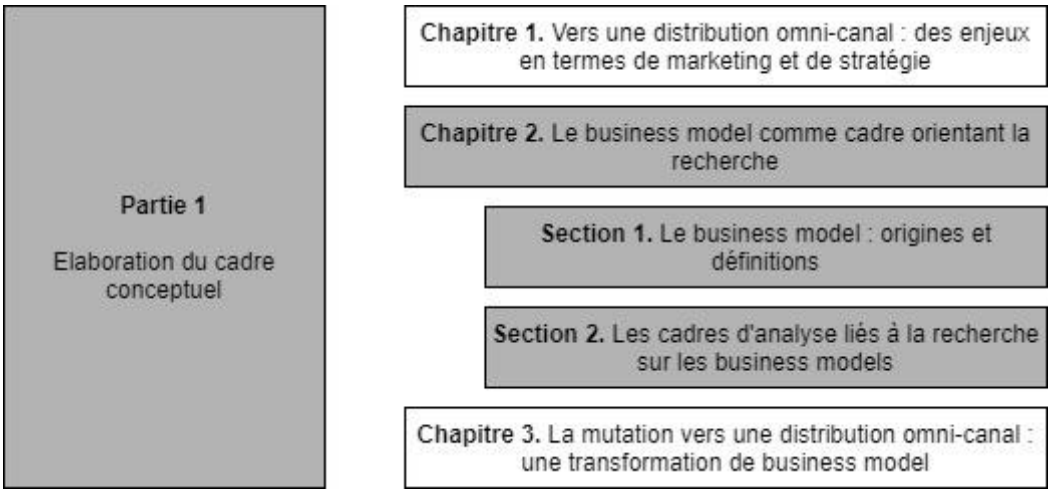
© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2 : Le business model comme « cadre orientant » de la recherche

L'objectif de ce second chapitre est multiple. Il étudie d'abord les origines et les différentes perspectives des recherches sur le BM. Ce faisant, nous tentons de démontrer l'intérêt du programme de recherche sur les BM pour le marketing afin de répondre à des préoccupations organisationnelles liées à des changements de comportements de consommation. Le cheminement de pensée lié au BM et notamment les cadres d'analyse fournis par la littérature en BM peuvent permettre d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Le BM permet répondre au *gap* existant dans la littérature traitant de la mutation vers une distribution omni-canal que nous avons mis en évidence (beaucoup de recherches sur le comportement des consommateurs, peu sur les impacts organisationnels et encore moins sur le BM des distributeurs) (Saghiri *et al.*, 2017). La première section étudie les origines et définitions du BM. La deuxième section met, quant à elle, en avant les cadres d'analyse liés à la recherche sur les BM.

Figure 6. Structure et contexte du chapitre 2



© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1. Le business model : origines et définitions

Sous-section 1.1. Les origines du BM et son utilisation académique

En 2002, Chesbrough et Rosenbloom mettent en avant un certain paradoxe. Alors que le concept de BM est fortement mobilisé par les entreprises (107 000 occurrences dans Google à l'époque), une recherche dans la base de données Econlit met en évidence seulement trois articles. Lecocq, Demil et Warnier (2006) proposent plusieurs explications à ce peu d'intérêt pour le concept de BM dans le monde académique au début des années 2000.

Les auteurs avancent dans un premier temps l'argument du découplage entre recherche et pratique que nous avons souligné lors de notre introduction (e.g. Kieser et Leiner, 2009 ; Markides, 2011 ; Rynes, Bartunek et Daft, 2001). De plus, ils révèlent que le BM est par essence à la croisée de plusieurs disciplines (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Si ce constat peut constituer une force, il peut aussi représenter une faiblesse lorsqu'il s'agit de trouver un écho dans le monde académique souvent siloté par discipline. Enfin, la notion de BM est née avec le développement des *start-up* Internet à la fin des années 1990, à l'activité desquelles elle a été associée (Amit et Zott, 2001 ; Timmers, 1998), limitant ainsi son champ d'application dans un premier temps. Le concept de BM s'est même vu attribuer l'échec de nombreuses *start-up* Internet en 2000 (Massa, Tucci et Afuah, 2017). En effet, pour Porter (2001), c'est le fait que ces *start-up* raisonnent et parlent en termes de BM plutôt qu'en termes d'avantage concurrentiel qui a causé leur perte. Porter (opcit, p. 73) considère que *« la definition du business model est pour le moins obscure. Le plus souvent, il semble relevé d'une pauvre conceptualisation de la manière dont une entreprise génère des revenus. Avoir un business model est très loin d'être suffisant pour lancer une entreprise. L'approche business model en management est une invitation à la pensée défectueuse »*.

Le BM a ainsi longtemps souffert d'une image très liée à internet et d'un manque de conceptualisation académique. Le BM a ainsi dans un premier temps entraîné un débat sur l'utilité du concept pour la recherche en management puis sur ses similitudes et ses différences avec le concept de stratégie dans ses approches classiques (approche porterienne et théorie des ressources) comme l'ont montré (Massa, Tucci et Afuah, 2017). L'originalité et l'intérêt du BM vis-à-vis des cadres d'analyse classiques de la stratégie résident dans l'apport d'éléments opérationnels non présents dans les autres cadres d'analyse (Plé, Lecocq et Angot, 2010).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ce débat a été caractérisé par deux positions principales (Massa, Tucci et Afuah, 2017). D'un côté, les sceptiques qui, dans la lignée de Porter (2001) considèrent que le BM est juste « du vieux vin dans une nouvelle bouteille », ajoutant peu de choses à la stratégie et n'apportant pas de nouvelles connaissances au-delà de celles déjà établies. D'un autre côté, les auteurs qui soutiennent que le BM, même s'il s'articule avec la stratégie, constitue un concept distinct, porteur d'une approche renouvelée du management stratégique (Lecocq, Demil et Ventura, 2010 ; Teece, 2007).

Au fil du temps et au vu du nombre d'articles croissant dans la littérature, le BM est devenu un programme de recherche reconnu en management stratégique (Lecocq, Demil et Ventura, 2010) mais aussi dans d'autres disciplines des sciences de gestion, notamment en innovation et en entrepreneuriat (Maucuer et Renaud, 2019). Il a dépassé son confinement initial au secteur du e-commerce et a été utilisé pour analyser tous types d'organisations, à but lucratif ou non.

Le concept de BM peut se définir à différents niveaux partant du choix du BM (par exemple choisir un BM discount pour Wal-Mart) jusqu'à la mise en place du BM qui implique de nombreuses étapes (Brea-Solís, Casadesus-Masanell et Grifell-Tatjé, 2015). Dans cette perspective, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) considèrent par exemple que le BM est une manière d'opérationnaliser la stratégie. Il s'agit d'une des parties visibles de la stratégie d'une organisation. Grâce à l'intégration de variables opérationnelles, le BM constitue un niveau d'analyse méso et permet de faire le lien entre la stratégie et son opérationnalisation (Plé et *al.*, 2010). Dans cette même logique, Teece (2018) propose un schéma des interactions entre les capacités dynamiques des entreprises et la stratégie pour mieux identifier les opportunités, *designer* et redéfinir un BM puis le mettre en place.

Le BM se situe donc entre la stratégie et la tactique et constitue un élément du processus stratégique, par le choix du BM. Dans la même lignée de pensée, Baden-Fuller et Morgan (2010) constatent que la plupart des personnes interrogées sur la signification du concept de stratégie apportent une réponse incluant le mot BM.

Au-delà du concept, le BM est donc une approche qui permet de poser et de répondre à de nouvelles questions laissées de côté par les « théories normales en stratégie » (Priem, 2007). En effet, la recherche sur les BM apporte un regard neuf sur des enjeux souvent inexplorés par les recherches en stratégie classique et contribue de ce fait à la construction de la connaissance sur l'implantation et la pratique de la stratégie. Elle permet de mettre en

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

lumière des enjeux importants restés inexplorés, et crée donc de la connaissance (Zott et Amit, 2013), notamment par une focalisation sur les mécanismes de création et de capture de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) plutôt que sur l'avantage concurrentiel. De plus, alors que dans les théories traditionnelles de la stratégie, la valeur provient de l'offre et est générée exclusivement par le producteur ; dans l'approche BM, la création de valeur se fait au sein d'un écosystème, et éventuellement avec le consommateur (Priem, Wenzel et Koch, 2018).

Le BM insiste plus sur la viabilité d'une organisation que sur sa quête d'avantage concurrentiel. Il constitue ainsi un concept beaucoup plus facilement mobilisable par différents types d'organisations et notamment des petites structures qui ne disposent pas forcément de l'ensemble des ressources et compétences pour être les leaders de leur secteur.

Malgré son intérêt certain et l'approche renouvelée de la stratégie qu'il propose, le BM a ainsi dû justifier son intérêt pour la recherche en sciences de gestion (Ritter et Lettl, 2018). Il est toutefois désormais considéré comme un programme de recherche, au sens de Lakatos, (Lecocq et *al.*, 2010 ; Demil et *al.* 2015) avec pour postulats partagés parmi les chercheurs une focalisation sur la création et la capture de valeur, une relation systématique entre les questions relatives aux propositions de valeur et l'organisation de l'entreprise (en interne et avec les parties prenantes), une approche volontariste et créative de la gestion de l'entreprise par les dirigeants et une approche originale de l'environnement. Plutôt que de subir l'environnement, les dirigeants sont à même de le sélectionner à travers le choix de BM. Les barrières à l'entrée d'un secteur ou le pouvoir de négociation des clients ne sont ainsi pas des variables figées d'un environnement que vont subir les acteurs du secteur, mais dépendent du choix de BM fait par l'entreprise concernée (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). L'approche BM permet ainsi de repenser des idées tenues pour acquises depuis bien longtemps en gestion. Nous allons maintenant étudier les différentes définitions et interprétations du BM acceptées dans la littérature ainsi que les cadres d'analyse créés par les chercheurs pour faciliter les recherches sur les BM.

Sous-section 1.2. Les définitions, interprétations du business model

La première définition du BM dans la littérature provient de Timmers (1998). A cette époque, le BM concerne principalement le secteur du commerce électronique et la remise en question des modèles de vente traditionnelles qu'il apporte. Timmers constate que beaucoup d'auteurs utilisent le concept de BM pour évoquer cette nouvelle manière de vendre et les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

impacts qu'internet aura sur de nombreux secteurs sans pour autant le définir. Il propose alors une définition du concept de BM en trois points pour clarifier le concept et mieux construire les recherches sur ce concept par la suite :

1. Une architecture pour les flux de produits, de services et d'informations incluant une description des acteurs et leurs rôles,
2. Une description des bénéfices potentiels pour les acteurs variés impliqués,
3. Et, une description des sources de revenus.

Ainsi, cet article pose les bases du concept de BM, Timmers (1998) propose par la suite une catégorisation des BM selon deux dimensions : le degré d'innovation et le degré d'intégration de l'innovation. La notion de BM est ainsi née avec le développement des *start-up* Internet à la fin des années 1990, à l'activité desquelles elle a été associée (Amit et Zott, 2001), limitant ainsi son champ d'application dans un premier temps.

Le concept de BM s'est ensuite progressivement développé pour peu à peu devenir un programme de recherche accepté dans les revues académiques les plus prestigieuses. Ce travail de légitimation est passé par une phase de conceptualisation et de définition importante. Si cette phase a eu le mérite de clarifier conceptuellement le BM, elle a aussi apporté une multitude de définitions différentes, chaque auteur ayant sa propre interprétation du BM (Massa, Tucci et Afuah, 2017). Nous reviendrons par la suite plus longuement sur les différentes interprétations du BM. En ce qui concerne sa définition, Teece (2018) souligne « *qu'il y a presque autant de définitions qu'il existe de BM* ». De ce fait, plutôt que de se mettre d'accord sur une seule et unique définition communément admise, la littérature sur les BM tend à converger sur sa nature, ses composantes et sa finalité (Morris, Schindehutte et Allen, 2005 ; Sorescu *et al.*, 2011). Le tableau en annexe 1, propose ainsi un panorama des différentes définitions fournies par la littérature qui mettent en avant l'adéquation du BM pour comprendre les intéractions entre comportements de consommation et organisation.

Parmi le grand nombre de définitions du BM proposées dans la littérature, compte tenu de l'objectif de cette recherche, nous avons retenu celles faisant le lien entre la création de valeur pour les clients et a capture de vaelur pour l'organisation.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En dépit de leur multiplicité, les définitions recensées et analysées convergent plutôt sur la nature du BM, ses composantes et sa finalité (Zott, Amit et Massa, 2011). En effet, la plupart des auteurs s'accorde sur le fait que le BM combine proposition de valeur, ressources et mécanismes de gouvernance qui lient l'entreprise à ses parties prenantes (Zott et Amit, 2010). Le BM insiste ainsi davantage sur les processus de création de valeur et les liens avec l'organisation interne et externe que sur l'avantage concurrentiel. En outre, Magretta, (2002) souligne que les BM sont des histoires qui racontent comment une organisation fonctionne. Selon elle, un bon BM permet de répondre aux questions mises en avant par Drucker (1999) : qui sont mes clients ? Quelle valeur l'entreprise leur apporte-t-elle ? Comment l'organisation gagne-t-elle de l'argent ?

Répondre à ces questions nécessite une réflexion et des décisions claires de la part de l'entrepreneur ou du dirigeant de l'entreprise. Ce dernier peut pour cela s'appuyer sur différents cadres d'analyse le guidant dans l'identification des composantes de son BM et le développement de combinaisons uniques entre ces composantes pour construire un avantage concurrentiel (Morris *et al.,* 2005).

Ainsi, une même stratégie marché/produit peut être mise en place avec des BM radicalement différents (Zott et Amit, 2008). S'appuyer sur un cadre d'analyse encourage les managers à se concentrer sur la manière dont la valeur peut être créée et captée, c'est-à-dire sur le BM. Cette notion de cadre d'analyse est importante dans l'approche BM. En effet, comme le rappellent Baden-Fuller et Mangematin (2013), on oublie parfois que le BM est avant tout un modèle. Baden-Fuller et Morgan (2010) se posent la question de l'utilité des BM. Ils recensent différentes conceptions du BM dans la pratique et dans la littérature et distinguent les différents rôles que peuvent tenir les BM. Selon eux, les BM tiennent trois rôles principaux :

1. Donner du sens, décrire et classifier
2. Fournir un cadre d'analyse pour les investigations scientifiques
3. Servir de recettes pour stimuler la créativité des managers

Ils apportent ainsi des éléments de réponse à deux questions cruciales pour la recherche sur les BM : pourquoi sont-ils utiles et qui les utilisent ? Les BM peuvent ainsi être des exemples concrets de modèles d'entreprise qui peuvent être copiés, mais aussi des représentations plus abstraites d'une réalité. Les taxonomies et typologies de BM servent ainsi à donner du sens, décrire et classifier.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les taxonomies proviennent d'un processus plutôt inductif et relèvent des BM observés dans le monde réel et incarnés par des entreprises (le BM de McDonald, de Ryanair…) tandis que les typologies de BM sont plus abstraites et proviennent d'interactions entre une pensée conceptuelle et théorique. Il s'agit d'un processus plutôt déductif d'identification de variables que le chercheur va appliquer pour séparer et classifier les BM. La combinaison des observations empiriques et de l'analyse conceptuelle permet de proposer des idéaux types de BM au sens de Weber (Baden-Fuller et Morgan, 2010) ou encore des archétypes de BM qui peuvent s'appliquer à divers secteurs.

De nombreux travaux se sont penchés sur les questions de taxonomie et de typologie. Dans son livre sur la gratuité, Anderson (2009) identifie une typologie qui comprend trois types de BM à partir de qui paie et pour quel produit et/ou service :

1. Le modèle *razor blades* : provenant des rasoirs jetables et fortement utilisés par d'autres industries comme les imprimantes ou les machines à café par exemple : il s'agit de fournir à un prix quasiment nul un produit et de vendre les consommables un peu plus cher. Il s'agit d'un moyen de *lock-in* (Zott et Amit, 2001) pour s'assurer une fidélité client et une rentabilité.
2. Le modèle *freemium* : Une majorité des consommateurs utilise le service gratuitement et une très faible proportion paient pour les autres grâce à un niveau de service plus développé. De nombreuses applications fonctionnent sur ce principe. Le téléchargement pour une utilisation basique est gratuit et une utilisation plus avancée nécessite de payer. L'utilisateur a ainsi accès à plus de services et peut parfois être exempté de publicité.
3. Les modèles basés sur la publicité, appelés aussi *two (n)-side market*. Des annonceurs paient pour avoir accès à un nombre d'utilisateurs importants qui verront leurs publicités, c'est le cas de la presse gratuite par exemple ou encore de la télévision non câblée. L'équilibre proposition de valeur client finale/modèle de revenu dans ce type de BM est souvent difficile à atteindre car l'intérêt des parties est souvent contradictoire (Kind, Nilssen et Sørgard, 2009). En effet, la publicité va avoir tendance à détériorer l'expérience de consommation mais est nécessaire pour assurer la viabilité du modèle. L'organisation peut alors, non sans difficulté décider de faire payer un service qu'elle proposait gratuitement jusque-là (Pauwels et Weiss, 2008) et ainsi passer sur un modèle *freemium* pour ainsi faire payer une partie des clients qui ne souhaitent pas de publicité.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La recherche sur les BM ne se cantonne pas à des taxonomies ou des typologies, les BM fonctionnent aussi comme des modèles au sens scientifique du terme, à la manière des modèles en économie par exemple. Ils permettent aux chercheurs de générer des concepts et des théories mais aussi de mener des investigations empiriques. Les modèles font ainsi le lien entre le monde théorique et la pratique.

Les BM servent aussi de recettes aux managers pour être créatifs, mener des changements stratégiques ou expérimenter de nouveaux types d'organisations. Contrairement aux présupposés classiques de la stratégie, il n'y a pas une seule combinaison possible qui serait meilleure que toutes les autres dans laquelle il faut chercher à détenir des ressources rares et inimitables pour détenir un avantage concurrentiel (Fréry, Lecocq et Warnier, 2015 ; Weppe, Warnier et Lecocq, 2013). Plusieurs combinaisons peuvent être source de succès et des ressources considérées comme non valorisables par un secteur peuvent l'être grâce à un nouveau BM.

Les deux dernières approches proposées par Baden-Fuller et Morgan (2010) - le BM comme modèle scientifique et le BM comme recette pour stimuler la créativité des managers - mettent en lumière un aspect particulièrement important de la recherche sur les BM : son aspect dynamique. Une partie de la recherche sur les BM s'attache en effet désormais à l'étudier comme un concept dynamique (Berends *et al.*, 2016 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Johnson, Christensen et Kagermann, 2008). Demil et Lecocq (2010) proposent le terme de « cohérence dynamique » pour décrire la capacité d'une organisation à transformer son BM en combinant les ressources accumulées tout au long de son histoire avec des nouvelles ressources. L'objectif d'une telle démarche est de garantir la viabilité à long terme de l'organisation sans remettre en cause sa pérennité sur le court terme.

Dans cette perspective dynamique, il ne s'agit plus de mettre en avant des typologies de BM existants mais d'étudier de manière empirique la reconfiguration de BM déjà existant. En effet, dans la réalité, les organisations sont souvent amenées à revoir leur BM et à naviguer entre les différents BM par exemple passer d'un modèle de gratuité à un modèle payant (Pauwels et Weiss, 2008). Cette perspective dynamique permet d'étudier le comment de la (re)conceptualisation des BM en soulignant les processus d'essais-erreurs et de tests dans le monde réel des BM (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Berends *et al.* 2016 ; Sosna, Trevinyo-Rodríguez et Velamuri, 2010).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ainsi, les BM ne fonctionnent pas comme de simples recettes qui contraignent les utilisateurs mais sont au contraire sources d'innovation et de création. Baden-Fuller et Morgan (2010) mettent notamment en avant le fait que l'innovation est une des caractéristiques fondamentales des BM. En faisant l'analogie avec la cuisine, ils avancent que les managers peuvent ainsi utiliser différentes recettes pour les différentes parties d'un même plat, mais également utiliser la même recette pour des plats différents. De nombreuses recherches sur les BM adoptent désormais une perspective dynamique (Demil et Lecocq, 2010 ; Foss et Saebi, 2017 ; 2018). Dans cette perspective, les auteurs cherchent à étudier la manière dont une entreprise reconfigure un ou plusieurs éléments de son BM (Berends *et al.*, 2016 ; Sosna *et al.*, 2010) pour continuer à garantir sa viabilité (Groeger *et al.*, 2019). Nous détaillerons plus tard lors du chapitre trois, les recherches liées à la dynamique des BM. Ces recherches sont regroupées sous le terme de business model innovation (BMI) (Foss et Saebi, 2017).

Il est à noter que malgré leur différence, les positions statiques et dynamiques du BM ne sont pas en totale opposition. En effet, des fondations conceptuelles solides ont été nécessaires à la recherche sur les BM avant d'entreprendre des investigations empiriques. L'ensemble de ces définitions (voir tableau en annexe 1) et des articles conceptuels ont permis au BM de se structurer comme un champs de recherche et de proposer des cadres d'analyse pour faciliter les décisions des managers et entrepreneurs lors du design ou de l'évolution de leur BM. Avec ces cadres d'analyse, l'entrepreneur ou le dirigeant peut opérer des choix en matière de création et de capture de valeur, définissant ainsi une configuration plus ou moins unique qui sera amenée à évoluer au fil du temps. Cette notion de cadre d'analyse est importante dans l'approche BM. Avant d'étudier en détail, les cadres d'analyse développés par la recherche sur les BM pour investiguer la conceptualisation et le développement des BM, il nous semble important de clarifier les différentes interprétations possibles du BM.

Pour clarifier l'utilisation du concept de BM, Massa, Tucci et Afuah, (2017) distinguent trois interprétations de ce qu'est le BM. Ces différentes interprétations vont avoir une influence sur la manière dont le chercheur va mener ses recherches :

1. Le BM comme attributs d'entreprise réelle ayant un impact direct sur les opérations de gestion : dans cette interprétation, le BM est vu comme un phénomène empirique, c'est-à-dire que ses composantes sont déterminées empiriquement plutôt que

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

conceptuellement. Les recherches adoptant cette interprétation peuvent être aussi bien quantitatives pour tester différentes hypothèses sur les rôles du BM que qualitatives pour comprendre comment le BM peut être amené à changer et ce qu'il va changer dans l'organisation (Demil et Lecocq, 2015 ; Sosna, Trevinyo-Rodríguez et Velamuri, 2010)

2. Le BM comme schéma linguistique/cognitif : dans cette interprétation, les managers ne détiennent pas le système réel : c'est-à-dire les activités réelles pour créer et capturer de la valeur, les structures organisationnelles… lorsqu'ils prennent des décisions. Ils détiennent en fait des images de ce système réel. Les recherches se concentrent alors sur la manière dont le BM est interprété par les membres de l'organisation.
3. Le BM comme une représentation/description conceptuelle formelle de la manière de fonctionner d'une entreprise : cette interprétation se situe entre les deux interprétations présentées précédemment. Dans cette approche, les manières de représenter le BM peuvent différer selon le niveau d'analyse choisi. Le chercheur va ici utiliser des cadres d'analyse ou des modèles pour représenter les principales composantes du modèle, comme le cadre d'analyse RCOV (Lecocq, Demil et Warnier (2006) puis Demil et Lecocq (2010) ou encore le BM Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010). Nous reviendrons plus tard en détail sur le cadre d'analyse RCOV.

Il est ainsi indispensable au chercheur mobilisant le BM de préciser son interprétation du BM. En effet, Massa, Tucci et Afuah,(2017) notent que les chercheurs mobilisant le BM ont ainsi utilisé le même terme avec des interprétations différentes qui peuvent être alors source de confusion et nuire à la validité de la recherche.

De la même manière, en s'appuyant sur les recherche menées sur les BM, Ritter et Lettl (2018) tout comme Baden-Fuller et Morgan (2010) avant eux reconnaissent la présence de perspectives multiples au sein des recherches sur les BM. Ils distinguent cinq perspectives relatives aux recherches sur les BM qui ont toutes leur intérêt et peuvent coexister :

1. Le BM comme une description des activités menées par l'entreprise. Cette perspective insiste sur la nature holiste et systémique des BM qui permet de comprendre comme une organisation orchestre ses activités pour créer de la valeur et exécuter sa stratégie.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2. Le BM comme une représentation des logiques principales d'une entreprise. Une entreprise peut avoir une ou plusieurs logiques. Ainsi, comme le soulignent Casadesus-Masanell et Ricart (2011), le BM consiste en une logique de choix et de résultats qui se renforcent, cependant, les cycles de BM peuvent devenir vicieux, si l'une des bases relatives à la logique du BM ne correspond plus aux nouveaux choix effectués par l'entreprise : c'est ce que la roue de la distribution (Hollander, 1960 ; Levy *et al.*, 2005) qui souligne l'embourgeoisement des distributeurs met par exemple en avant. En effet, une logique *low cost* peut être mise à mal par un des changements dans une des composantes du BM. Casadesus-Masanell et Ricart (opcit) prennent l'exemple de Ryanair, pour qui, si les pilotes demandaient une augmentation la logique du BM serait remise en cause. Soulignons le côté visionnaire de leur article.[15] En effet, les pilotes de Ryanair ont récemment lancé un mouvement de grève pour demander une hausse de salaire et sont en conflit avec la direction qui ne veut pas mettre à mal son BM. Ceci illustre bien la nature fragile et précaire d'un BM, puisque ce dernier est amené à être remis en question par certaines évolutions de son environnement. Ainsi, dans certains cas, une entreprise peut être amenée par choix ou par obligation à mener deux logiques ou plus (comme ça a été le cas au début d'une distribution multi-canal). Dans le même article, Casadesus-Masanell et Ricart (2011) citent l'exemple de la LAN Airlines qui opère une logique *low-cost* pour ses lignes régionales et une logique basée sur une proposition de valeur enrichie pour ses lignes long-courrier.

3. La troisième perspective renvoie au BM vu comme des archétypes. Dans cette perspective, les BM sont des types de BM bien connus que les entreprises peuvent choisir, comme le BM « Razor Blades » que nous avons mis en avant précédemment (Anderson, 2009) ou les BM basés sur des plateformes.

4. Le BM comme un ensemble d'éléments. Cette perspective s'attache à conceptualiser et structurer les BM autour des éléments essentiels qui lui permettent de créer et capturer de la valeur. On retrouve dans cette perspective les travaux d'Osterwalder et Pigneur (2010) et leur BM Canvas que nous détaillerons plus tard ou encore la

[15] https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2018/07/25/face-aux-greves-de-pilotes-ryanair-annonce-une-reduction-de-sa-flotte-a-dublin_5335671_1656994.html

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

recherche de Magretta (2002) déjà citée qui décompose la structure d'un BM en plusieurs questions relatives aux clients, leurs besoins et aux sources de revenus qui en découlent pour l'entreprise.

5. Enfin, les recherches menées dans la cinquième perspective s'attachent à comprendre les logiques d'alignement entre les composantes du BM et se rapprochent de la notion de stratégie qui s'attache à décrire la manière dont les éléments d'une entreprise fonctionnent ensemble (Porter, 2001).

Ritter et Lettl, (2018) après avoir distingué ces cinq perspectives soulignent leur complémentarité car elles permettent ensemble d'offrir une meilleure compréhension du BM. En effet, « *toutes les perspectives permettent des apports spécifiques* aux business models. *Elles sont toutes nécessaires pour une comprehension globale du business model* » (Ritter et Lettl, 2018 p. 3). Il est cependant important de bien définir la perspective adoptée lors d'une recherche pour éviter toute confusion (Massa *et al.,* 2017) Nous allons ainsi désormais présenter les cadres analyses liés au BM et les présupposés que nous adoptons dans notre recherche.

Synthèse de la section 1

Nous avons vu dans cette première section les origines du BM ainsi que la variété de définitions qui lui sont attribuées. Au-delà de l'accord sur une définition du BM, si l'on s'en réfère aux recherches de Massa, Tucci et Affuah (2017) et Ritter et Lettl (2018), il est essentiel pour une recherche sur les BM de préciser la perspective adoptée pour éviter toute confusion. Nous considérons le BM dans notre recherche comme une représentation conceptuelle de la manière dont une organisation va s'organiser pour créer et capturer de la valeur (Massa, Tucci et Afuah, 2017). Si l'on se réfère aux cinq acceptations du BM proposées par Ritter et Lettl (2018) et en cohérence avec l'interprétation choisie dans notre recherche, nous considérons le BM à la fois comme une description des activités menées par l'entreprise (perspective 1) et comme un ensemble d'éléments qui vont permettre de créer des cadres d'analyse pour conceptualiser et structurer les BM autour des éléments essentiels qui lui permettent de créer et capturer de la valeur (perspective 3). Nous allons maintenant dans la section suivante présenter les cadres d'analyse liés à la recherche sur les BM et mettre en évidence le cadre d'analyse choisi pour notre investigation empirique.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Les cadres d'analyse liés à la recherche sur les business models

Sous-section 2.1. Des cadres d'analyse pour pour l'investigation de business models

Pour contribuer à l'investigation des BM, leur conceptualisation et servir d'appui aux managers, nous avons vu dans les sections présentes l'importance des cadres d'analyse pour représenter un BM actuel ou souhaité. La littérature sur les BM propose plusieurs cadres d'analyse. Celui de Hedman et Kalling (2003), le Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2004, 2010) ou le RCOV de Lecocq, Demil et Warnier (2006) puis Demil et Lecocq (2010) sont les plus mobilisés par les praticiens ou les académiques.

Un cadre d'analyse se distingue à la fois de l'outil et du cadre théorique (Demil, Lecocq et Warnier, 2015). L'outil fournit une réponse « automatisée » avec des *inputs* donnés. Le cadre théorique précise des relations de nature causale entre des variables. Le cadre d'analyse, quant à lui, donne un ensemble de variables à prendre en compte pour mener une analyse et prendre des décisions. Il ne fournit pas de réponse toute faite (comme le ferait l'outil). Il ne présente pas non plus de relations causales et donc déterminées entre les variables (comme le ferait un cadre théorique). C'est aux personnes qui mobilisent le cadre d'analyse de décider de l'importance qu'elles donneront aux variables et éventuellement des relations qu'elles créeront entre elles. Le cadre d'analyse laisse ainsi une plus grande place à la créativité et à l'originalité de celui qui le mobilise. Certes, un cadre d'analyse peut s'appuyer sur une théorie, mais il est fait pour mener une analyse et prendre des décisions, en fonction de cette théorie. Par exemple, les cinq forces de Porter constituent un cadre d'analyse (Porter, 1991). Il s'appuie sur les théories de l'économie industrielle mais a été conçu pour aider les dirigeants à identifier les variables pertinentes lors de la prise de décision quant à l'entrée dans un nouveau secteur.

Les cadres d'analyse dédiés au BM, quant à eux, permettent d'identifier les principales composantes sur lesquelles il convient de faire des choix pour définir le BM d'une organisation, mais aussi sur les relations entre ces composantes. Il inclut les ressources et compétences choisies et l'ensemble des activités que réalise l'entreprise pour générer des revenus (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Casadesus-Masanell et Zhu, 2010).

Pour clarifier les niveaux de choix en termes de composantes de BM, Itami et Nishino (2010) distinguent, au sein du BM, le modèle de revenus et le système d'affaires. Le premier est la partie la plus visible de l'entreprise et se compose des flux de revenus et des coûts de l'entreprise. Le deuxième, bien que moins visible est plus important puisqu'il concerne les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

choix stratégiques de l'entreprise et détermine le travail à réaliser pour délivrer les produits et services.

Nous avons vu précédemment que la plupart des auteurs s'accordent à propos des composantes, à savoir la proposition de valeur, les sources de revenus, les ressources de l'entreprise ainsi que les mécanismes de gouvernance qui lient l'entreprise, son organisation interne et ses parties-prenantes (Zott et Amit, 2010). Le BM permet à l'entreprise de structurer et organiser ses activités pour proposer une solution aux besoins perçus des clients tout en capturant une partie de la valeur créée en convertissant cette valeur en paiement pour l'entreprise (Teece, 2010).

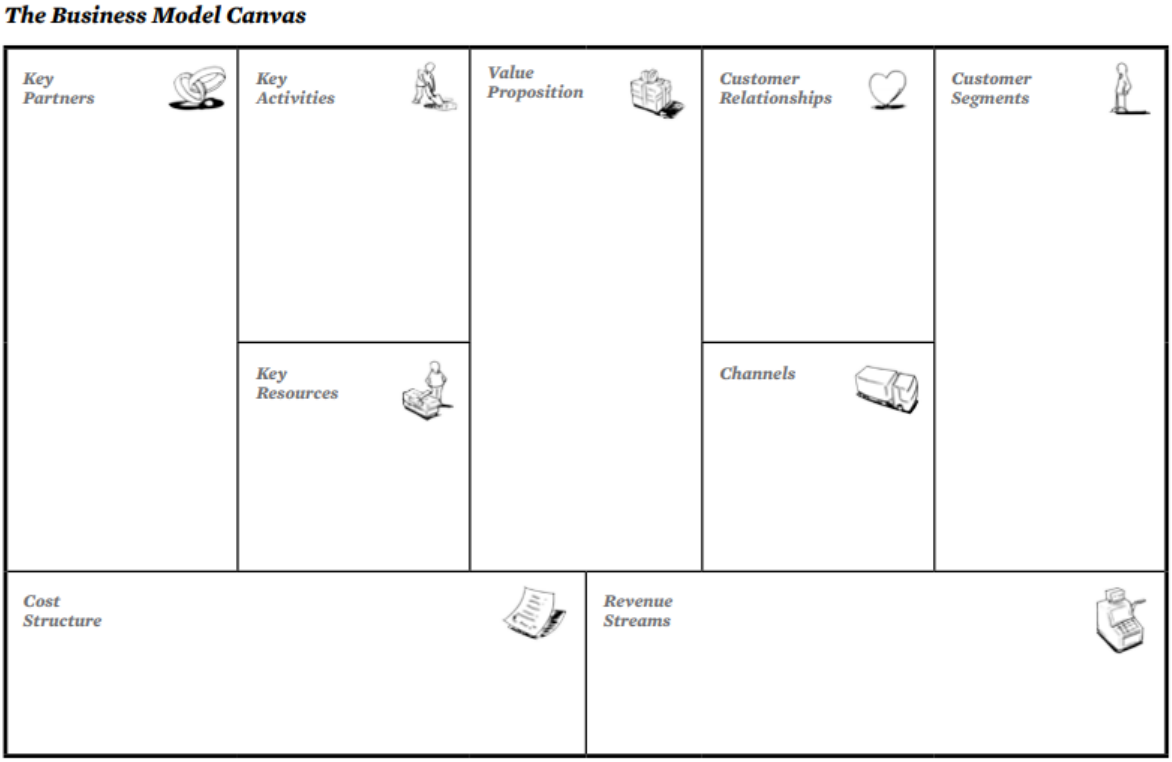
Des perspectives différentes existent en revanche sur l'intérêt de décrire les relations entre les composantes, et sur la nature de ces relations. Le BM Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2004) a fortement contribué à l'essor de l'utilisation du BM dans les entreprises. Ils ont développé une approche basée sur le « *design thinking* » : une manière de penser basée sur le prototypage. Le BM Canvas va permettre de nourrir une réflexion collective et pratique autour de neuf composantes.

L'aspect visuel de ce modèle constitue une de ses forces puisqu'il pourra notamment permettre le travail collectif au sein de groupe de de projet. De ce fait, il peut aussi bien être mobilisé par un entrepreneur qui souhaite réfléchir à son BM avant de lancer son entreprise qu'à une entreprise déjà existante qui chercherait à repenser son BM.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Figure 7. Le business model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010)



Par la suite, Osterwalder et Pigneur (opcit) ont catégorisé ces composantes en trois catégories principales :

1. Proposition de valeur : les produits et services fournis par l'entreprise, les besoins clients
2. Modèle de revenus : établissement des prix, canaux de vente et interactions avec les clients
3. Modèle de coûts : ressources et compétences clés, activités fondamentales, partenaires du réseau.

Ce cadre d'analyse a ainsi un aspect très attrayant pour les praticiens puisqu'il qu'il fournit une représentation très visuelle. Il pose les principales questions nécessaires pour penser ou repenser un BM. Cependant, bien que reconnaissant son attrait non négligeable pour les entreprises, certains auteurs regrettent la vision quelque peu statique de ce cadre d'analyse

© 2019 Tous droits réservés.
lilliad.univ-lille.fr

qui se rapproche finalement de la chaîne de valeur. Nous verrons ainsi dans la sous-section suivante le cadre d'analyse RCOV que nous avons choisi comme cadre orientant (Whyte, 1984 in Ayache et Dumez, 2011) pour cette recherche.

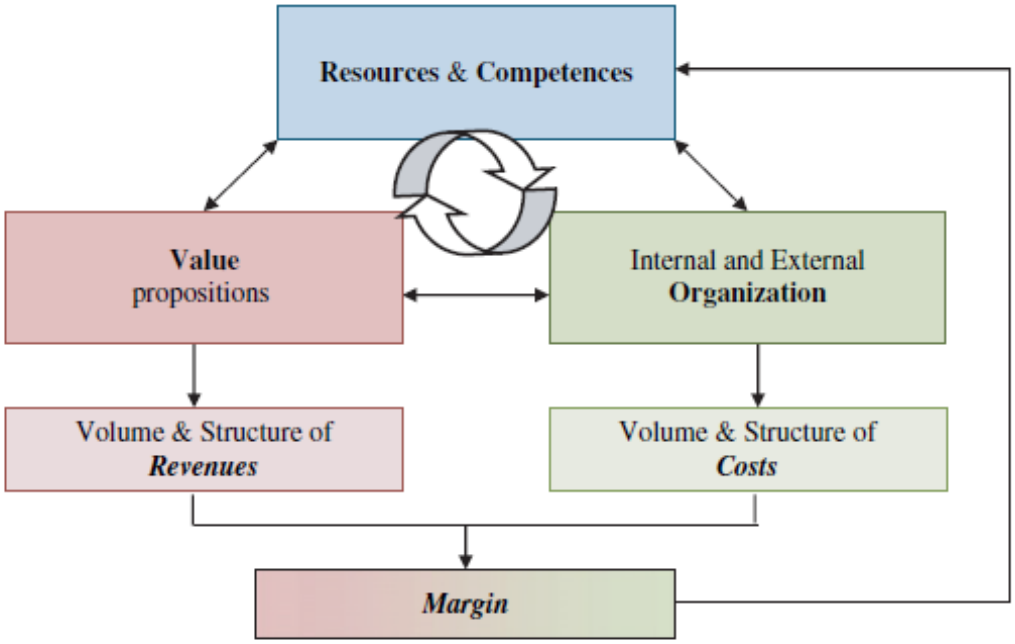
Sous-section 2.2. Le cadre d'analyse RCOV comme cadre orientant la recherche

Le BM canvas ne permet pas de mettre en lumière la richesse potentielle du BM comme programme de recherche. En effet, les composantes sont étudiées par séquence et les interactions entre les composantes sont difficiles à penser étant donné la forme du cadre d'analyse. Le rôle du client est notamment très classique dans le sens où il apparaît comme la cible d'une offre comme dans un modèle classique de stratégie.

Ainsi, Plé *et al.,* (2010 p. 230) regrettent que dans le cadre d'analyse canvas « *les clients sont principalement la cible d'une proposition de valeur et l'origine de sources de revenus. Ils ne sont ni une partie de l'infrastructure, ni un acteur impliqué dans la définition de l'offre* ». Ils soulignent que le cadre d'analyse RCOV (Lecocq, Demil, Warnier, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) fournit une vision moins statique du BM en s'appuyant sur une approche penrosienne de la dynamique de l'organisation (Penrose, 1959). Le développement d'une activité se fait ainsi par une interaction permanente entre des Ressources et Compétences, une Organisation (interne, mais aussi externe du fait des relations avec ses parties prenantes) et des propositions de Valeur mises sur le marché (figure 8). Le client peut alors être considéré soit comme la cible d'une proposition de valeur de manière classique, comme dans la plupart des recherches sur le BM (Plé *et al.,* 2010), soit comme une ressource qui peut participer activement aux différents processus de l'entreprise. Dans ce cas, le client peut être considérée comme une ressource qui va être intégrée à une proposition de valeur et/ou à l'organisation interne ou externe (Plé *et al.,* opcit).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Figure 8. Le cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, 2010 p. 34)

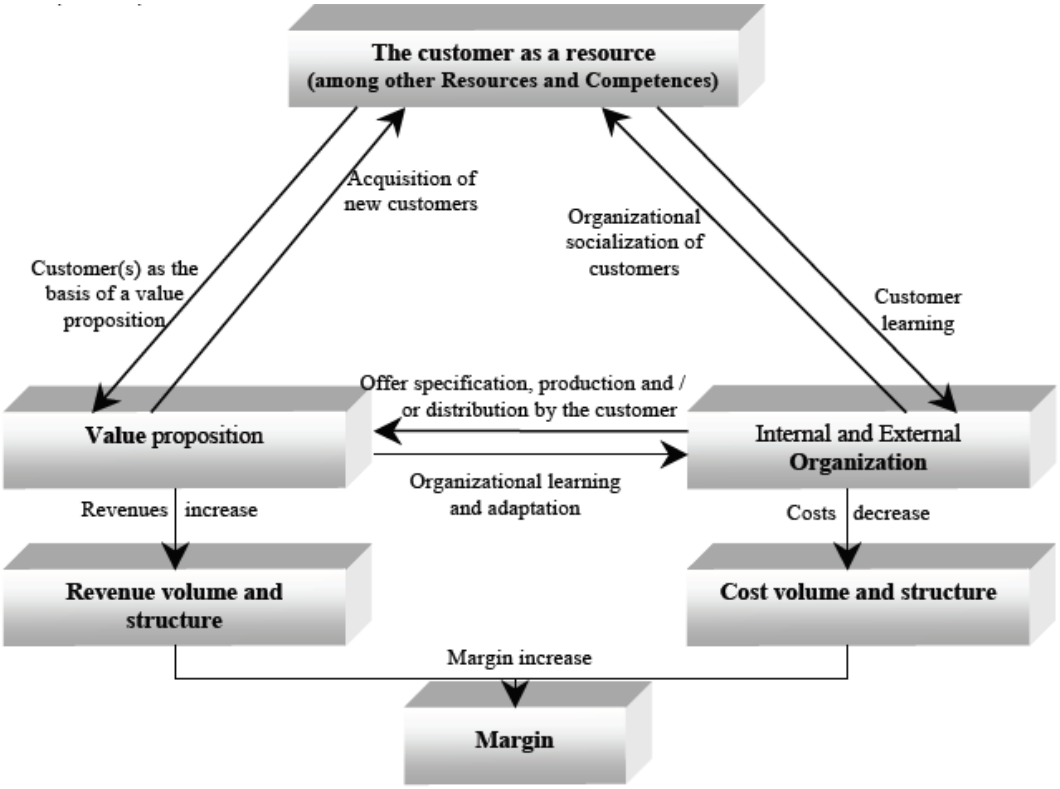


Dans les articles de recherche, le cadre d'analyse RCOV est notamment mobilisé pour investiguer les BM étudiés (voir par exemple, Angot et Plé, 2015 ; Plé *et al.,* 2010)). En effet, sa perspective dynamique et sa parcimonie permettent de traiter les BM complexes et leur évolution (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Gassmann, Frankenberger, Sauer, 2016). Par exemple, nous avons vu précédemment l'utilité du cadre d'analyse RCOV pour coder des BM lorsqu'il s'agit d'intégrer la participation du client à l'offre (Plé *et al.* 2010). Ces derniers proposent ainsi le terme de *Customer Integrated Business Model* (CIBM) pour conceptualiser la participation du client au BM d'une entreprise (figure 9).

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Figure 9. La représentation complète d'un CIBM (Plé et *al.* 2010 p. 246)



En s'appuyant sur ce cadre d'analyse, Plé *et al.* (opcit) proposent que les entreprises traitent le client comme une ressource spécifique qui, à la fois, influence et est influencée par la proposition de valeur et par l'organisation externe. Le client doit ainsi être considéré comme une ressource particulière parmi les nombreuses ressources de l'entreprise qui influencent les autres composantes du BM : la proposition de valeur et l'organisation. En se basant sur l'entreprise de vente aux enchères en ligne eBay, les auteurs proposent ensuite un modèle détaillé qui illustre le rôle des clients et les interrelations entre les composantes du BM basées sur le client considéré comme une ressource. Ainsi le BM et le cadre d'analyse RCOV permettent au chercheur de mieux comprendre et analyser les transitions rencontrées par les entreprises et ouvrent la voie à une complémentarité entre les travaux en marketing et en management stratégique. Ainsi, le cadre d'analyse RCOV permettra de mieux comprendre la manière dont les distributeurs traditionnels sont amenés à reconfigurer les composantes de leur BM pour intégrer les différents parcours d'achats des consommateurs à travers les canaux physiques et digitaux.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 2

Nous avons présenté dans cette section deux des principaux cadres d'analyse proposés par la littérature sur les BM (Canvas et RCOV). Nous avons sélectionné le cadre RCOV pour sa nature dynamique, sa parcimonie et son interaction étroite entre les différentes composantes pour comprendre le rôle des clients dans les processus organisationnels. Entre outre, il permet au chercheur d'aborder le terrain puis de coder ses données avec un cadre rigoureux. En effet, ce cadre d'analyse est propice à l'investigation scientifique de la manière dont les entreprises repensent leur BM.

Synthèse du chapitre 2

Nous avons vu dans ce second chapitre que le BM permet de structurer et d'organiser les activités de l'entreprise pour que celle-ci, avec ses parties prenantes, apporte une solution aux besoins perçus par les clients ; l'objectif étant de créer de la valeur pour les clients, et de capter une part de cette valeur créée à travers des sources de revenus (Teece, 2010). Dans cette perspective, nous retenons ici la définition du BM de Sorescu *et al.*, (2011, p. 4), pour qui « *un BM est un système bien spécifié de structures interdépendantes, d'activités et de processus qui servent d'organisation à une entreprise dans la logique de création de valeur (pour les clients) et d'appropriation de la valeur (pour elle-même et ses partenaires) ».*

Nous avons souligné que nous considérons le BM dans notre recherche comme une représentation conceptuelle de la manière dont une entreprise s'organise pour créer et capturer de la valeur (Massa *et al.*, 2017). Si l'on se réfère aux cinq acceptions du BM proposées par Ritter et Lettl (2018) et en cohérence avec l'interprétation choisie, nous considérons le BM dans notre recherche à la fois comme une description des activités menées par l'entreprise (perspective 1) et comme un ensemble d'éléments qui vont permettre de créer des cadres d'analyse pour conceptualiser et structurer les BM autour des éléments essentiels qui lui permettent de créer et capturer de la valeur (perspective 3).

Ainsi, dans notre recherche, le BM fournit un cadre d'analyse pour investiguer scientifiquement (Baden-Fuller et Morgan, 2010) la manière dont les distributeurs traditionnels sont amenés à repenser les composantes (cadre d'analyse RCOV) de leur BM.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Après avoir présenté les cadres d'analyse Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010) et RCOV (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq *et al.*, 2006), nous avons souligné que le cadre d'analyse RCOV était plus approprié pour notre recherche du fait de sa nature plus dynamique et des interactions entre les composantes du BM.

Nous allons maintenant étudier comment le BM permet de lier la création de valeur pour le client avec les dimensions organisationnelles, puis présenter la perspective dynamique des BM dans les parties à venir en démontrant que la mutation vers l'omni-canal peut être considérée comme une innovation de BM.

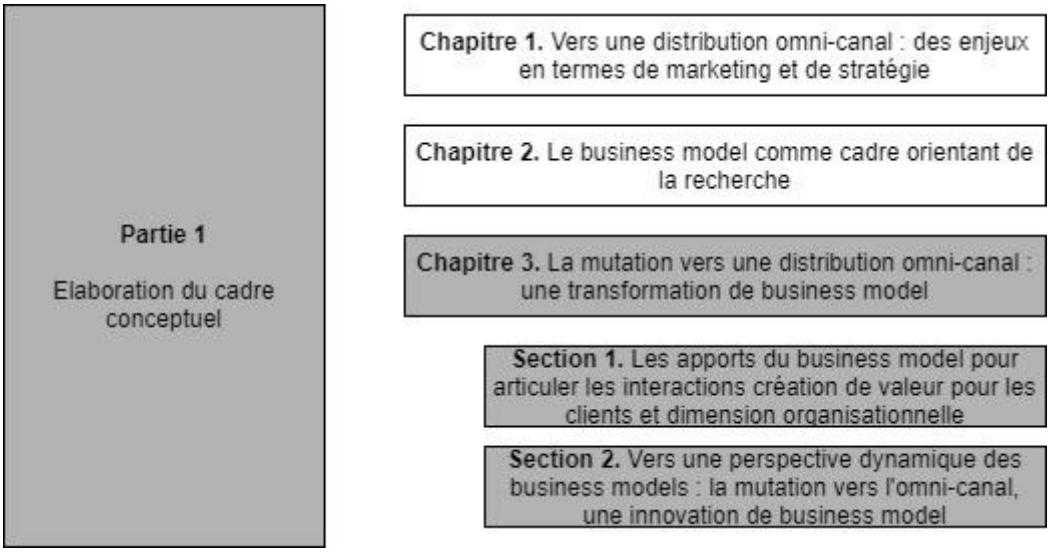
© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 3 : La mutation vers une distribution omni-canal : une transformation de business model

Dans ce troisième chapitre, nous allons dans un premier temps souligner la manière dont le BM permet d'articuler les travaux sur la création de valeur pour les clients et l'organisation nécessaire pour capturer une partie de cette valeur. Dans un deuxième temps, nous présenterons la perspective BMI et mettrons en évidence l'intérêt de mobiliser le BM dans cette perspective dynamique pour mieux comprendre la mutation vers une distribution omni-canal.

Figure 10. Structure et contexte du chapitre 3



© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1. Les apports du business model pour comprendre les intéractions entre création et capture de valeur

Sous-section 1.1. Le business model pour articuler création de valeur pour les clients et dimension organisationnelle

Bien qu'étant déjà considéré comme un programme de recherche en management stratégique (Lecocq, Demil et Ventura, 2010), le concept de BM n'a été mobilisé que par quelques chercheurs en marketing au cours de ces dernières années. Il a notamment été mobilisé lorsqu'il s'agissait de comprendre la nature systémique d'une transition d'un secteur (Cao, 2014 ; Sorescu *et al.*, 2011), pour comprendre les choix qu'opéraient les entreprises au regard d'une performance souhaitée selon les ressources disponibles (Volle *et al.* 2008) ou pour déterminer des questions relatives au prix et à la gratuité (Pauwels et Hanssens, 2007). Les chercheurs mobilisant le concept de BM montrent ainsi l'importance de l'interdisciplinarité en sciences de gestion et notamment les liens entre management stratégique et marketing déjà mis en avant par Trinquecoste (1999) ainsi que par Barney (2014).

Cependant, certains chercheurs en marketing estiment que les contributions du marketing au BM ne sont pas à la hauteur de ce qu'elles pourraient être (Ferrell, 2018). Tandis que d'autres avancent que le marketing connaît une crise identitaire au vu de la part de plus en plus importante des recherches qui se consacrent à l'étude du comportement du consommateur et à la modélisation (El-Ansary, Shaw et Lazer, 2017). Ces derniers proposent de sortir de cette crise identitaire en adoptant une plus grande pluralité des niveaux d'analyse et en conjuguant ainsi les points de vue macro, propres à l'avènement de la discipline, et les points de vue micro largement adoptés aujourd'hui. Il est ainsi important de conjuguer les différents niveaux d'analyse pour la bonne santé d'une discipline. Pour cela, Leroy, Cova et Salle, (2013) proposent d'observer les processus de co-création de valeur selon différents niveaux d'analyse et notamment le point de vue micro pour faire sens des différentes pratiques.

Ainsi, il apparaît qu'une trop grande proportion de recherches dans l'un ou l'autre des niveaux micro ou macro fait courir le risque à la discipline de créer des boîtes noires. El-Ansary, Shaw et Lazer (2017) ainsi que Leroy, Cova et Salle (2013) s'accordent sur la nécessité de conjuguer les niveaux d'analyse. Dans cette optique, El-Ansary *et al.*, (2017) proposent un nouveau paradigme pour le marketing qui adopterait un niveau méso pour générer de la théorie et créer plus de liens entre les niveaux micro et macro. Ferrell (2018)

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

partage avec la recherche d'Ansary *et al.,* (opcit) la nécessité d'une perspective méso et souligne l'intérêt de la mobilisation du concept de BM pour la discipline marketing. Selon Ferrell (opcit), étudier le BM dans une perspective marketing (Gatignon *et al.* 2017) permettrait de renouveler la discipline marketing et de mieux comprendre les mutations technologiques que connaissent les entreprises.

Ainsi, le marketing est amené à se renouveler et à s'ouvrir aux autres disciplines des sciences de gestion (Kumar, 2015). Bien que distincts, les concepts de BM et de stratégie marketing peuvent être mobilisés de façon complémentaire pour mieux comprendre la performance des organisations (Zott et Amit, 2008). Le BM est ainsi considéré par Zott et Amit (opcit) comme un facteur de contingence de l'organisation qui doit être pris en compte par le département marketing lors de l'élaboration de la stratégie marketing produit qu'ils définissent comme la manière dont une entreprise choisit de se positionner face à ses concurrents sur des espaces de marché. En s'appuyant sur les travaux de Porter (1985) et de Lieberman et Montgormery (1988), Zott et Amit identifient trois choix de stratégie produits :

1. Domination par les coûts (Porter, 1985)
2. Différenciation (Porter, 1985)
3. Timing d'entrée sur le marché (Liberman et Montgomery, 1988)

Ces trois stratégies ne sont ni exclusives, ni exhaustives. En effet elles peuvent être menées simultanément, cependant, l'organisation doit se poser la question de la cohérence entre son BM et sa stratégie marketing produit.

Dans cette perspective de nature interdisciplinaire, la nature dynamique du BM que nous allons détailler par la suite apporte un cadre fécond pour comprendre les interactions entre BM et marketing et investiguer la mutation vers une distribution omni-canal.

Déjà en 1998, lorsque Timmers propose sa définition du BM (premire définition du BM), il insiste sur l'aspect marketing. Selon lui, les différentes stratégies marketing des parties prenantes sont à prendre en compte lors de l'élaboration et de l'étude d'un BM. Malgré cette précision dès la première définition du BM, il a fallu attendre 2013 et l'article de Coombes et Nicholson qui sont parmi les premiers à avoir mis en avant l'importance du BM pour la communauté des chercheurs en marketing. Ils soulignent l'intérêt commun du marketing et de la recherche sur les BM en stratégie quant à la création, la communication et la livraison

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de valeur. La place centrale qu'occupe le concept de valeur en marketing et les processus qui en découlent est d'ailleurs illustrée dans la définition proposée par l'*American Marketing Association (2013)*[16] : *« Le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et des processus qui permettent de créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, partenaires et pour la société au sens large »*. Si l'*Association Française du Marketing* place également la création de valeur pour toutes les parties prenantes au centre de sa définition du marketing - *« une vision bien spécifique des échanges. Ceux-ci doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions) »* -, elle ajoute que les échanges doivent être équitables. Nous constatons ainsi que le marketing rejoint l'approche BM dans son intérêt pour la création de valeur. Cette dernière intervient à travers les propositions de valeur (Frow et Payne, 2011) faites aux clients, entendus au sens large.

Par ailleurs, la littérature sur les BM, tout comme la majeure partie de la littérature en marketing, s'accorde sur le rôle actif du client (Cova et Cova, 2009 ; Cova, Dalli et Zwick, 2011 ; Cova, Pace et Skalén, 2015 ; Plé, 2016 ; Plé, Lecocq et Angot, 2010 ; Vargo et Lusch, 2004) et l'importance du réseau de parties prenantes dans le processus de création de valeur (Palo et Tähtinen, 2013 ; Tantalo et Priem, 2016). Vu sous cet angle, le client influence, voire intervient, dans la proposition de valeur. Il peut éventuellement être intégré, d'une manière ou d'une autre au BM de l'entreprise (Plé, Lecocq et Angot, 2010) en apportant une ou plusieurs de ses propres ressources (Plé, 2016), comme par exemple des ressources informationnelles, émotionnelles, physiques, etc.

Le client devient alors un des éléments de la proposition de valeur, tout en permettant d'acquérir de nouveaux clients (cas des réseaux sociaux ou du parrainage, par exemple). Il agit également sur l'organisation en apprenant à y trouver sa place, et en générant en retour des phénomènes d'adaptation et d'apprentissage organisationnels liés à sa présence (cas d'ateliers de formation en magasin animés par des clients pour les autres clients). En effet, le client co-crée la valeur à travers la valeur d'usage en achetant et utilisant le bien ou service, voire en participant à sa conception ; c'est notamment le cas lors du *crowdsourcing* (Djelassi et Decoopman, 2013). Il peut aussi participer en contribuant au bon fonctionnement de l'expérience proposée et à la viabilité d'un BM en fournissant ses services bénévolement, comme c'est le cas lors des courses « Tough Murder » (Cova, Pace et Skalén, 2015). Il peut

[16]Définition fournie par le site de l'AMA consulté en juin 2018

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

à l'inverse co-détruire de la valeur en adoptant des comportements non anticipés par l'entreprise (Daunt et Harris, 2017 ; Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010).

Ce pan de littérature qui s'intéresse au potentiel de destruction de valeur vise notamment à nuancer le propos quelque peu idéaliste de certains chercheurs en SDL quant aux processus de co-création de valeur et à la prise en compte du client comme une ressource *operant*. Cette vision idéaliste doit être nuancée car les entreprises ne sont en effet pas toujours à même de considérer l'ensemble de leurs clients comme des ressources *operant* (Do Vale, Collin-Lachaud et Lecocq, 2017).

Nous voyons ainsi l'importance de l'étude du concept de BM pour articuler les processus de création et de capture de valeur grâce à une organisation (interne et avec les parties prenantes) adéquate. Toutefois, si le marketing et la recherche en stratégie sur les BM s'accordent sur l'importance du concept de valeur, nous pouvons noter quelques différences de perspectives qui justifient l'utilisation du BM et sa nature systémique comme cadre d'analyse pour étudier la mutation vers une distribution omni-canal.

Le concept de valeur a été largement discuté dans la littérature en marketing, qui souligne l'existence de multiples approches. Les recherches en marketing sont plutôt centrées sur la valeur au niveau de l'individu consommateur (Aurier, Evrard et N'goala, 2004) ou de groupes d'individus et notamment sur l'utilité, au sens large, qu'ils retirent des produits et services. La littérature marketing parle de valeur d'usage (Vargo et Lusch, 2004 ; Grönroos, 2008) ou de consommation (Holbrook, 1994) pour décrire cette dernière. Elle est multidimensionnelle et comprend notamment des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques (Rivière et Mencarelli, 2012). Elle peut ainsi être évaluée selon des dimensions utilitaires et économiques et la valeur s'apparente alors au prix (Zeithaml, 1988), utilitaires et/ou hédoniques (Babin, Darden et Griffin, 1994) mais également sociales (Huré, Picot-Coupey et Ackermann, 2017) ou encore selon la nature affective, expérientielle et symbolique (Holbrook, 1994). Le marketing utilise ainsi le concept de valeur perçue par le client (Rivière et Mencarelli, 2012). La valeur perçue par le client résulte de la différence entre les bénéfices perçus à composantes multiples (utilitaire, connaissance, stimulation expérientielle, lien social, expression de soi et spirituelle) et les sacrifices perçus pour obtenir ces bénéfices (Aurier *et al.*, 2004).

Malgré la richesse des perspectives liées à la valeur, la capture de valeur est souvent considérée en marketing comme une conséquence - mécanique - de la création de valeur.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ceci peut notamment s'expliquer par la focalisation sur la valeur d'usage prônée par la SDL plutôt que la valeur d'échange (Vargo et Lusch, 2004).

En délaissant la valeur d'échange au profit de la valeur d'usage, une partie de la littérature en marketing élude la capture de valeur économique et la considère comme découlant naturellement de la co-création de valeur d'usage avec le client. Cela est patent dans les travaux de Vargo et Lusch sur la SDL (voir par exemple Lusch et Vargo, 2014 ; Vargo, Maglio et Akaka 2008), dans lesquels sont abondamment traités les liens entre valeur d'usage et valeur d'échange, qui ont influencé de larges pans de la littérature académique en marketing depuis la publication de leur article de 2004 dans le *Journal of Marketing* (12.350 citations dans Google Scholar au 4 juin 2018).

Et même lorsque les auteurs en marketing tentent d'inscrire le BM dans une perspective *SDL* (Wieland et *al.*, 2017), ceux-ci n'abordent que très peu le concept de capture de valeur : le terme profit ou capture de valeur n'apparaît qu'une seule fois dans l'ensemble de leur article qui se consacre essentiellement au processus d'institutionnalisation à travers un réseau de co-création de valeur entre différents acteurs. Or, création et capture de valeur sont bien des processus découplés, comme peut l'illustrer le cas de l'entreprise Snapchat qui, malgré ses 166 millions d'utilisateurs, enregistre des pertes et parvient difficilement à capter économiquement la valeur d'usage créée avec les consommateurs[17]. Dans notre contexte de recherche, un magasin peut potentiellement créer beaucoup de valeur d'usage pour ses clients mais n'en capter qu'une très faible partie lorsque les consommateurs adoptent des pratiques de *showrooming*.

Les recherches en marketing s'intéressent ainsi plutôt à la création de valeur pour le client et mobilisent particulièrement une des composantes du BM : la proposition de valeur. Elle constitue en effet l'une des composantes principales du BM et ce concept provient du marketing (Frow et Payne, 2011). Cette dernière permet de qualifier, voire quantifier le degré d'implication du ou des groupes de clients cibles des BM. Rumble et Mangematin (2015) mettent ainsi en avant l'importance des interactions avec les clients et leur capacité à influencer la manière dont l'entreprise sera structurée dans le cadre des « *multi-sided BM* », c'est-à-dire lorsque l'entreprise s'adresse à une variété de clients qui peuvent avoir des intérêts contraires (Pauwels et Weiss, 2008).

[17] Source Le Figaro.fr 11 mai 2017 : Snapchat perd un quart de sa valeur en bourse après des résultats décevants.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le concept de proposition de valeur permet ainsi de prendre en compte les interactions avec le client et d'autres parties prenantes dans le processus de création de valeur (Grönroos, 2008 ; 2011 ; Storbacka *et al.* 2012). D'ailleurs, Wirtz et Daiser (2017) avancent que les modifications des besoins des clients sont l'une des dimensions qui influencent l'innovation de BM par une entreprise. Sorescu *et* a*l.* (2011) mentionnent d'ailleurs que l'innovation en matière de BM dans le secteur de la distribution passe souvent par une requalification du niveau de participation du client et des parties prenantes dans les activités de l'entreprise. Il est alors important de mobiliser le concept de BM pour mieux appréhender les transformations que rencontrent la plupart des secteurs et notamment celui de la distribution (Sorescu *et al.* 2011 ; Sosna *et al.* 2010).

Sous-section 1.2. Le business model comme illustration de la complémentarité des travaux sur le consommateur et sur l'organisation

Nous avons vu précédemment que de nombreux auteurs insistent sur la dimension marketing lorsqu'ils définissent ou mobilisent le BM (Coombes et Nicholson, 2013 ; Plé, Lecocq et Angot, 2010 ; Priem, Wenzel et Koch, 2018 ; Timmers, 1998 ; Zott et Amit, 2008). Selon Timmers (1988), les différentes stratégies marketing des parties prenantes sont à prendre en compte lors de l'élaboration et l'étude d'un BM. Le BM semble ainsi être l'objet de recherche idoine pour réconcilier les recherches sur les aspects organisationnels et stratégiques et celles sur l'analyse du comportement du consommateur (Priem, Wenzel et Koch, 2018). Les choix marketing peuvent ainsi être considérés comme des éléments tactiques lors du déploiement de la stratégie et du BM choisi par l'organisation. Le marketing et le BM vont ainsi interagir pour trouver la combinaison la plus cohérente qui va créer le plus de valeur pour les clients et l'organisation (Zott et Amit, 2008). Ainsi proposer une expérience sans couture aux clients (marketing) doit se faire en adéquation avec les éléments stratégiques et organisationnels liés à la gestion des canaux physiques et digitaux.

Dans cette perspective d'interactions étroites entre choix stratégiques, choix de BM et décisions marketing (Zott, Amit et Massa, 2011), Teece (2018) considère que le rôle du marketing stratégique est essentiel dans le succès d'un BM. En effet, la viabilité et la configuration d'un BM vont dépendre du segment de marché qui sera ciblé. Ainsi, la fonction marketing joue un rôle décisif dans la manière dont le BM est pensé puis déployé à travers les marchés sur lesquels l'entreprise est positionnée. Adopter une perspective BM permet ainsi à l'organisation de mieux comprendre le rôle des clients afin de réaliser les ajustements nécessaires de son BM sans subir « la tyrannie des marchés ». En effet, plutôt

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

que de subir son environnement, l'approche BM permet à l'organisation d'adopter une pensée plus innovante et de sélectionner son écosystème (Demil, Lecocq et Warnier, 2018) tout en respectant ses propres facteurs de contingence (Zott et Amit, 2008).

D'un point de vue plus micro, les travaux sur le comportement des consommateurs peuvent permettre de mieux appréhender les ressources et compétences propres aux clients ainsi que le rôle qu'ils peuvent jouer dans le processus de création de valeur (voir les travaux de Nicod et Llosa, 2018 sur la formation du client à son rôle de co-producteur, par exemple).

Ainsi le BM permet à travers ses connexions avec d'autres théories en management stratégique ainsi qu'en marketing de comprendre les évolutions auxquelles les entreprises sont confrontées. Les cadres d'analyse relatifs au BM vont permettre de lier différentes connaissances existantes dans plusieurs disciplines et aider ainsi les décisionnaires à rendre plus cohérentes les composantes internes et externes du BM (Ritter et Lettl, 2018) pour mieux articuler création de valeur pour les clients et autres parties prenantes et capture de valeur pour l'organisation.

Le BM apporte une vision systémique de la valeur qui permet de faire le lien entre la proposition de valeur et l'organisation de l'entreprise (Teece, 2010), en interne comme avec son écosystème. Zott, Amit et Massa (2011) insistent sur la nécessité d'une perspective holiste et systémique lors de l'étude des BM. Il ne s'agit pas simplement de ce que l'entreprise propose comme produits et services mais comment elle le propose. La création et la capture de valeur sont interconnectées et les processus sont complexes, car ils sont non linéaires et impliquent de multiples parties prenantes. Par exemple, Zott et Amit (2010) identifient quatre leviers qui participent au système de création de valeur pour définir un BM :

1. La nouveauté : la nouveauté consiste à introduire des nouvelles activités ou de nouvelles parties prenantes dans le BM.
2. Le *lock-in :* le *lock-in* fait référence à la capacité à retenir les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires…).
3. Les complémentarités : les complémentarités consistent à créer des synergies entre les activités, les actifs ou les parties prenantes.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

4. L'efficience : l'efficience renvoie à la diminution des coûts par une simplification des offres ou des opérations et par une réduction du coût marginal de production et de distribution.

Malgré leur pouvoir évocateur et leur intérêt réel pour les managers souhaitant développer ou repenser un BM, il est cependant parfois difficile empiriquement de distinguer parmi ces différents leviers avancés par Zott et Amit (opcit) ceux qui relèvent de la création de valeur et ceux qui concernent la capture de valeur. Seuls Sorescu et *al.,* (2011), en s'intéressant à l'innovation de BM dans le secteur de la distribution, réussissent à isoler clairement des mécanismes de création de valeur d'une part, et des mécanismes de capture de valeur d'autre part, en fournissant des exemples de pratiques associées à ces derniers. Ces auteurs identifient par exemple trois types d'actions qui relèvent de la création de valeur et trois qui relèvent de la capture de valeur. L'efficience pour le client (par exemple, des points de contact multiples ou une forte disponibilité des produits), l'efficacité pour le client (la largeur de l'assortiment par exemple) et l'engagement du client (via des produits respectueux de l'environnement par exemple) sont ainsi créateurs de valeur. A l'opposé, l'efficience opérationnelle (par exemple, via une bonne maîtrise des opérations), l'efficacité opérationnelle (par exemple, une bonne connaissance du client) et le *lock-in* (par exemple, grâce à des produits exclusifs ou à des programmes de fidélité) permettent la capture de valeur pour le distributeur.

Il est ainsi difficile d'isoler création et capture de valeur sans mobiliser le BM. En effet, bon nombre de choix opérationnels ou stratégiques effectués par les entreprises ont en réalité un impact à la fois sur la création et sur la capture de valeur. Les programmes de fidélité ou la marque, par exemple, peuvent être source de création de valeur pour le client mais relèvent également d'un *lock-in* du client qui augmente les chances d'une capture durable de valeur pour l'entreprise. Il en est de même pour les produits et services sur-mesure qui augmentent les coûts de changement tout en créant potentiellement une valeur d'usage accrue pour le client.

Plutôt que de chercher à isoler création et capture de valeur, Haggège, Gauthier et Rüling (2017) adoptent une autre perspective en essayant d'appréhender les liens entre BM et performance. Ils proposent cinq facteurs clés qui mêlent à la fois facteurs statiques (repenser l'engagement des clients, reconfigurer les relations externes, optimiser les processus

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

internes) et facteurs dynamiques (cultiver la connaissance de la stratégie, développer des capacités de reconfiguration).

Cette dynamique entre les éléments du BM permet de conjuguer logique marketing et logique organisationnelle (interne et externe) de l'entreprise à des fins de performance économique. En effet, les composantes du BM étant interdépendantes, une décision marketing peut impacter l'ensemble de l'organisation et ses parties prenantes. Dans cette lignée, Volle *et al.,* (2008) sont parmi les premiers chercheurs en marketing à mettre le BM au centre de leur recherche. Ils réintègrent ainsi dans l'analyse de la distribution les questions d'organisation. Deux types de BM dans la distribution (BM-X et BM-Y) sont identifiés avec des propositions de valeur différentes selon les ressources déployées par l'entreprise. Haggège *et al.,* (2017) évoquent quant à eux l'exemple de Spotify qui a changé les règles du secteur musical en s'appuyant sur un BM basé sur la désintermédiation et sur des partenariats avec des opérateurs télécoms. De même, le fait de mettre en place un BM *fast fashion* pour Zara implique à la fois des modifications en termes d'assortiment, de prix et de format de magasin et des modifications en termes de configuration d'activités, de prestations logistiques et de relations avec les fournisseurs (Sorescu *et al.,* 2011).

Synthèse de la section 1

Cette section met en évidence la nature interdisciplinaire de la recherche sur les BM. Cette interdisciplinarité permet de mieux analyser la transformation vers une distribution omni-canal. La nature systémique du BM permet en effet de mieux comprendre les liens entre les mécanismes de création et de capture de valeur. Son niveau méso réconcilie les niveaux d'analyse plutôt macro du management stratégique et plutôt micro du marketing. Le BM fournit en outre à la recherche en marketing une opportunité de mieux réintégrer les dimensions organisationnelles en montrant d'une part, l'importance de l'équilibre entre proposition de valeur pour le client et appropriation de valeur par l'entreprise et d'autre part, la grande variété d'acteurs impliqués dans la création de valeur. Nous allons maintenant présenter dans la section suivante la perspective dynamique des BM.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Vers une perspective dynamique des business models : la mutation vers l'omni-canal, une innovation de business model.

Sous-section 2.1. Les caractéristiques de l'innovation de business model

Le BM est désormais de plus en plus mobilisé dans une perspective dynamique pour comprendre et étudier la manière dont une entreprise fait évoluer une ou plusieurs composantes de son BM. Il ne s'agit plus de décrire de manière statique le BM d'une entreprise mais plutôt la manière dont celui-ci est repensé, réinventé (Ritter et Lettl, 2018). Groeger, Bruce et Rolfe (2019) insistent ainsi sur l'importance pour toute entreprise de questionner fréquemment les composantes de son BM pour sa pérennité. Les entreprises sont ainsi amenées à combiner leurs ressources historiques et les ressources nouvellement acquises pour assurer à la fois leur pérennité sur le court terme et le long terme (Demil et Lecocq, 2010 ; Groeger et *al.,* 2019). La complexité résidant dans le fait de penser la performance future tout en préservant les valeurs et l'objectif originel de l'entreprise (Collins et Porras, 1996). L'ensemble de ces recherches peut être classifié sous l'appellation BMI (Foss et Saebi, 2017, 2018). Foss et Saebi (2018) soulignent cependant la multiplicité des termes liés à la perspective dynamique des BM rendant confuse sa compréhension : innovation de BM, évolution de BM, reconfiguration de BM, transformation de BM…

Tout comme pour le BM, il n'existe pas de définition communément admise par la littérature sur le BMI (Rachinger *et al.*, 2018). Cependant, l'innovation de BM peut être définie comme la redéfinition des produits et/ou services délivrés et/ou la manière dont ils sont délivrés aux clients (Baden-Fuller et Haefliger, 2013 ; Chesbrough, 2007).

Les travaux de Khanagha, Volberda et Oshri (2014) permettent toutefois d'affiner le concept de BMI en distinguant trois stratégies d'innovation de BM :

1. Innovation incrémentale : innover sur l'une des composantes du BM
2. Transformation dirigée : extension du BM actuellement en place qui peut parfois mener à l'ajout d'un BM qui coexistera avec celui en place auparavant
3. Substitution radicale : mise en place d'un nouveau BM disruptif complètement différent du précédent qui le remplacera totalement

Il est toutefois parfois compliqué de distinguer de manière empirique ces trois stratégies, en effet un processus d'innovation peut tout à fait commencer par une innovation incrémentale et aboutir à une substitution radicale et inversement (Berends *et al.,* 2016). De plus, en

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

posant le constat du manque de consensus à propos d'une définition du BMI, Rachinger et *al.* (2018) distinguent tout de même deux perspectives qui permettent d'affiner et de mieux cadrer les recherches sur l'innovation en termes de BM :

1. Une première perspective dans laquelle l'innovation de BM est vue comme un processus et les recherches dans une telle perspective cherchent à étudier le développement d'un BM qui peut être nouveau pour une entreprise en particulier ou pour tout un secteur.
2. Une deuxième dans laquelle l'innovation de BM est vue comme un résultat positif mais qui peut aussi être négatif (voir par exemple Christensen, Bartman et Van Bever (2016) et est donc forcément analysée *a posteriori* avec pour niveau d'analyse une entreprise en particulier.

La mutation vers une distribution omni-canal impacte plusieurs des composantes du BM, des ressources et compétences à la proposition de valeur, mais n'a pour l'instant pas vocation à remplacer complètement le BM précédent des distributeurs traditionnels, comme ces derniers continuent de s'appuyer sur leur magasin physique. En outre, la mutation vers l'omni-canal en étant encore à ses prémices, il est pour l'instant difficile d'analyser *a posteriori* le succès ou l'échec de la mise en place d'un BM omni-canal. C'est donc plutôt la première perspective qui nous intéresse et le processus de mise en œuvre d'un BM omni-canal. Nous avons donc choisi d'étudier la transformation de BM sous l'angle du processus : analyser une mise en œuvre en cours.

Nous avons vu qu'un BM peut en effet être innovant à différents niveaux. Il peut être innovant car il n'existait pas du tout avant sa création, ou alors parce qu'il est nouveau pour le secteur ou pour l'entreprise. Cependant, l'ensemble de ces niveaux d'innovation sont liés puisque parmi les nombreux changements de l'environnement qui stimulent l'innovation de BM, l'arrivée d'un nouveau BM sur un secteur est un des plus importants (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013 ; Johnson, Christensen et Kagermann, 2008).

Dans la plupart des cas, un nouveau BM qui arrive sur un secteur le bouleverse et amène les acteurs en place à transformer leur propre BM. Ceci amène certaines entreprises à mettre en place un nouveau BM qui cohabite alors dans un premier temps avec le BM historique (Markides et Chu, 2008 ; Markides et Sosa, 2013).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En réalisant un état des lieux des recherches sur l'innovation de BM, Foss et Saebi (2017) considèrent tous les processus de changements relatifs au BM comme de l'innovation. Teece (2018) propose de coupler BM et capacités dynamiques détenues par les entreprises pour mieux comprendre la capacité mais aussi l'incapacité d'une entreprise à développer et mettre en place un nouveau BM. Il en conclut que le fait de posséder des fortes capacités dynamiques permet de mieux gérer les transformations. Cette vision est notamment partagée par Ritter et Lettl (2018) pour qui le BM permet de lier les champs principaux de la littérature en stratégie : la théorie des ressources (Barney, 1991), la perspective basée sur la demande (Priem, 2007) et les capacités dynamiques (Teece, 2018).

Dans une perspective dynamique, Sosna, Trevinyo-Rodríguez et Velamuri (2010) soulignent que l'innovation en termes de BM constitue l'une des innovations les plus pérennes même si cette dernière ne se fait pas sans difficulté. Christensen et *al.,* (2016) notent en effet que la plupart des tentatives d'innovation de BM échouent y compris pour des entreprises réputées pour leur capacité à innover (ils citent l'exemple de Google et les échecs de Google + en 2011). Ils en concluent qu'il convient d'étudier avec attention le processus d'innovation des BM afin de bien prendre en compte la cohérence entre les priorités managériales et le BM existant et les priorités futures. Cette cohérence va permettre de déduire les nouvelles décisions relatives à l'allocation des ressources et la mesure de la performance des nouveaux BM et ainsi favoriser la réussite de sa mise en œuvre.

Pour expliquer ces échecs, Johnson, Christensen et Kagermann (2008) avancent que la majorité des managers ne connaissent pas assez bien leur BM pour être capable de savoir quand et comment le changer. De plus, certains managers peuvent être réticents à adopter une démarche d'innovation de BM dans la mesure où le nouveau BM cible peut entrer en conflit avec le BM qu'opère traditionnellement l'entreprise (Johnson, Christensen et Kagermann, 2008)

Il est ainsi indispensable d'étudier le processus d'implantation d'un changement de BM d'une entreprise établie sur son secteur d'un point de vue théorique et pratique. En effet, les BM ont fréquemment besoin d'être revus et adaptés car la viabilité de n'importe quel BM n'est pas établie sans condition de durée (Sosna *et al.,* 2010). Des changements du marché variés (innovation, concurrence, régulation) peuvent rendre obsolète n'importe quel BM. Dans la réalité, le nouveau BM ne fonctionne pas dès sa première mise en place car les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

décisionnaires rencontrent des difficultés à la fois aux étapes d'exploration et d'implémentation.

Aussi, Sosna et *al.* (2010) se posent la question suivante : Comment une organisation transforme-t-elle son BM qui continue de contribuer à ses revenus et profits mais dont les revenus et profits futurs sont indéterminés du fait des changements dans l'environnement externe ?

Ils réalisent ainsi une étude de cas de l'entreprise Naturhouse qui cherche à trouver et déployer un concept de magasin innovant. Ils mobilisent le cadre d'analyse de l'apprentissage par essai-erreur, ils mettent en avant quatre étapes lors de l'innovation du BM :

1. **L'exploration : Design du BM et premières phases de test.** Les auteurs mettent en avant une forme de « savoir hérité » des expériences précédentes. Deux points importants sont à retenir : à cause de l'inertie au changement, les entreprises établies sur un secteur acceptent d'initier un processus d'expérimentation lorsqu'elles sont en péril sur leur secteur. De plus, les ressources requises pour l'expérimentation doivent être faibles relativement au BM courant pour que les parties prenantes internes et externes approuvent l'initiative.
2. **L'exploration : le développement du nouveau BM.** Avant de déployer le nouveau BM à grande échelle, il est nécessaire de le tester sur une zone limitée. Ceci afin de tester le marché sur l'acceptabilité du nouveau concept. Le premier magasin Naturhouse leur permet d'apprendre que la gamme des produits et services était trop large, qu'ils auraient dû louer plutôt qu'investir leurs propres ressources pour acquérir le magasin et que le magasin était trop grand et mal situé par rapport à la cible. En outre, la dimension temporelle est essentielle car les entreprises qui apprennent vite peuvent avec le temps surpasser n'importe quel mauvais choix et manque initial de ressources. Ainsi, l'échec est important car il permet d'apprendre. Il existe donc des formes d'échecs intelligents qui fournissent de nouvelles informations et l'innovation de BM se fait sous forme d'apprentissage essais-erreurs. Plusieurs expériences sont nécessaires pour trouver et déployer le bon BM. Cette étape a duré 5 ans avant que la décision de déployer le BM ne soit prise.
3. **Exploitation : déployer le nouveau BM** : Une fois qu'un BM viable a émergé, le savoir individuel accumulé durant le processus essais-erreurs doit être intégré à

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'organisation complète afin de passer d'un savoir individuel à un savoir organisationnel. Un processus d'institutionnalisation se met alors en marche à travers des routines et le développement d'une structure de prise de décision standardisé et intégré dans les modèles structurels de l'entreprise afin de dupliquer le nouveau BM à l'ensemble des magasins de l'entreprise.

4. **Exploitation et nouvelles explorations :** soutenir la croissance à travers un large apprentissage organisationnel. Même si le focus pendant les étapes 3 et 4 est sur l'exploitation, d'autres processus d'essais-erreurs sont vitaux. Par exemple, l'entreprise Naturhouse a compris que pour pénétrer des marchés étrangers, leur BM nécessitait des adaptations sur certaines dimensions majeures.

Cette recherche de Sosna *et al*., (2010) contribue au peu de travaux sur la perspective dynamique qui considère le développement de BM comme une expérience initiale suivie d'ajustements constants basés sur le processus essais-erreurs Elle met en lumière la différence entre la conception de BM, domaine bien étudié, et l'implantation d'un nouveau BM dans une entreprise établie sur son secteur qui est sous-représentée dans la recherche. Elle souligne notamment l'importance de l'apprentissage collectif lors du déploiement d'un nouveau BM.

Dans cette perspective de pensée dynamique, Berends *et al.* (2016) adoptent le cadre conceptuel de l'apprentissage organisationnel pour mieux comprendre les processus de reconfiguration d'un BM. Leur recherche permet de souligner la dualité des BM avec l'importance des dimensions cognitives (la pensée et l'apprentissage précèdent l'action) et praxéologiques (l'action permet l'apprentissage). De ce fait, le processus de reconfiguration d'un BM implique des mécanismes d'apprentissage multiples et nécessite une complémentarité entre les dimensions cognitives et praxéologiques. A cet égard, ils mettent en exergue deux mécanismes distincts lors du processus d'innovation de BM :

1. Un premier mécanisme dans lequel l'entreprise va commencer par l'apprentissage dans l'action puis va ensuite basculer vers les recherches cognitives. Dans ce processus, l'entreprise va reconceptualiser son BM existant et va réutiliser de nombeuses composantes existantes.

2. Un deuxième mécanisme dans lequel l'entreprise va commencer par les recherches cognitives puis basculer vers l'apprentissage dans l'action. Dans ce processus,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'entreprise va chercher à conceptualiser une nouvelle proposition de valeur puis va l'expérimenter plus tardivement.

La différence entre ces deux approches réside dans la possibilité ou non de pouvoir se baser sur une configuration de BM déjà existante et donc dans la portée de l'innovation de BM (reconfigurer un BM ou changer radicalement de BM). Ainsi il convient de distinguer processus d'innovation incrémental du processus d'innovation radical. A savoir, est-ce que l'entreprise souhaite simplement transformer son BM sur une ou plusieurs composantes de manière progressive et ainsi tester de nouvelles choses de manière minime ou si elle souhaite innover de manière radicale et ainsi changer totalement son BM. La mise en œuvre d'un BM omni-canal est plutôt un processus d'innovation incrémentale dans la mesure où aucun des deux canaux n'est amené à disparaître.

Même si ces deux processus sont séparés de manière théorique, dans la pratique, un processus qui commence par de l'innovation incrémentale peut aboutir à de l'innovation radicale. De plus, Berends *et al.,* (2016) soulignent que la nature des configurations entre les composantes existantes peut compliquer le processus d'innovation car les interactions entre les composantes sont parfois difficiles à prévoir et à modifier au fil du temps. En effet, les entreprises doivent être à même de repenser certaines composantes de leur BM tout en conservant sa capacité à faire face au court-terme et à conserver les performances de l'entreprise, ce qui renvoie à la cohérence dynamique proposée (Demil et Lecocq, 2010).

Par ailleurs, la recherche de Sosna et *al.,* (2010) a ouvert la voie au processus d'innovation de BM en lien avec l'internationalisation, notamment lorsque l'entreprise Naturhouse a cherché à déployer son nouveau BM en Angleterre. Leur recherche a mis en avant des ajustements nécessaires au nouveau contexte. En se basant aussi sur le cadre théorique de l'apprentissage organisationnel via l'exploration et l'exploitation, Cao, Navare et Jin (2017) cherchent à répondre à la problématique rencontrée par de nombreux distributeurs qui s'internationalisent : Quels sont les différents modèles d'innovation de BM qui permettent aux distributeurs internationaux de reconstruire leur cœur de métier dans un pays d'accueil ? Leur recherche permet de proposer six voies d'innovation liées aux composantes du BM pour reconstruire son cœur de métier dans un pays d'accueil :

1. **Légitimer l'image de marque sur le nouveau marché** : pour certaines enseignes étudiées (7-eleven et Zara), le succès de l'internationalisation passe par le fait de revoir sa clientèle cible et à fournir de nouvelles valeurs de consommation pour

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

satisfaire la demande locale. Ainsi, ces enseignes ont développé les valeurs symboliques de leur marque en soulignant le mode de vie occidental lié à la consommation de leur marque. Cela leur a permis d'adopter un positionnement premium sur le marché et donc de créer de la valeur à la fois pour les clients et pour l'entreprise.

2. **Mettre en place de nouvelles innovations pour le marché local** : Carrefour a par exemple décidé de vendre des poissons vivants en Asie pour mieux correspondre à la demande locale. Pour cela, il est parfois nécessaire de recruter des talents locaux qui vont mieux comprendre le contexte local que des expatriés.
3. **Conclure des alliances avec des parties prenantes locales** : l'efficacité opérationnelle ne se construit pas au niveau de l'entreprise mais à travers le réseau de fournisseurs et de clients.
4. **Partager les ressources avec le groupe** : un équilibre entre centralisation et décentralisation est nécessaire et est souvent un grand défi. La plupart des entreprises managent leurs activités de manière centralisée pour faciliter la coordination des activités cependant une organisation décentralisée est nécessaire aussi pour garantir une flexibilité et s'adapter aux particularités du marché.
5. **Transférer des savoirs provenant du siège** : cela aide à construire une bonne image de marque sur le marché local
6. **Apprentissage des concurrents locaux** : Imiter les concurrents permet de développer une forte compréhension de la culture locale et permet ainsi de s'adapter aux caractéristiques spécifiques du marché local.

L'aspect international ou non d'une entreprise est un élément important de sa capacité à innover en termes de BM. En effet, Teece (2018) met en avant que les entreprises multinationales ont un avantage comparé aux autres entreprises puisqu'elles peuvent expérimenter différents BM et différents processus organisationnels dans de nombreuses régions. Les entreprises internationales peuvent ensuite transférer les modèles validés aux autres régions avec des adaptations parfois nécessaires, comme ce fût le cas pour l'entreprise Naturhouse (Sosna *et al.,* 2010) lorsqu'elle a voulu développer son BM en Angleterre.

Dans une perspective plus micro, Demil et Lecocq (2015) étudient l'émergence d'un nouveau BM au sein du groupe SEB et plus particulièrement le rôle des artefacts c'est-à-dire des objets produits par l'être humain lors de la mise en œuvre d'un nouveau BM. Leur recherche, qui s'appuie sur la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005), permet d'avancer

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

que le BM est certes un modèle cognitif, mais qu'il nécessite aussi des artefacts pour devenir une réalité organisationnelle et favoriser le processus d'apprentissage d'un nouveau BM. En effet, le BM tel qu'il existe parfois dans la littérature est souvent analysé *a posteriori*, mais dans les faits lorsqu'il s'agit d'étudier une transformation en cours, le BM est très difficile à opérationnaliser. De ce fait, lorsqu'il s'agit de redéfinir ou de créer de nouveaux BM, la complexité augmente et les acteurs peuvent être amenés à quitter l'approche holiste pour se concentrer sur les décisions spécifiques des composantes impliquées et leurs interrelations. Les acteurs créent des artefacts comme la mise à disposition d'un nouveau site internet pour les consommateurs pour créer une réalité. Au regard de cette perspective, il existerait donc presque autant de BM que d'entreprise puisque chaque entreprise va développer ses propres artefacts et donc son propre BM même si ce dernier s'appuie sur une logique plus globale qui peut être partagée par d'autres entreprises.

Ces artefacts contribuent à la fois à l'émergence d'un nouveau BM et à la manière dont les acteurs créent du sens. Les acteurs créent aussi des artefacts pour s'assurer de la réversibilité du nouveau BM afin de ne pas être « coincés » trop rapidement dans le nouveau. En effet, lorsque ces artefacts sont intégrés au BM, il est alors difficile de revenir en arrière. L'innovation de BM serait finalement un processus d'expérimentation et de création puis élimination d'artefacts. Plus le nouveau BM diffère de l'ancien, plus les acteurs vont être amenés à mettre en place des artefacts de manière indépendante qui vont progressivement converger entre eux pour matérialiser le BM : proposer des applications client qui relient différents projets entre eux, par exemple.

Cette recherche de Demil et Lecocq (2015) partage avec les recherches précédemment citées, Sosna *et al.,* (2010) notamment, les difficultés rencontrées par les entreprises lorsqu'il s'agit de passer de l'idée du BM à son implantation. Tout comme pour l'entreprise Naturhouse, l'entreprise Seb a fait plusieurs essais et a connu des échecs qui ont eu des apports potentiels pour définir le succès du nouveau BM.

Ainsi, l'ensemble de ces recherches a permis de mieux conceptualiser le BM dans ses phases de conceptualisation et implémentation qui sont complémentaires mais très différentes car elles ne nécessitent pas forcément les mêmes capacités. Une entreprise peut être à même de conceptualiser des BM solides mais connaître des difficultés d'implémentation et réciproquement. Nous allons maintenant nous attacher à comprendre les très rares

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

recherches existantes sur la manière dont les entreprises font évoluer certaines composantes de leur BM pour mettre en place une distribution omni-canal.

Sous-section 2.2. Vers un business model omni-canal

Dès son origine, le BM portait déjà quelques-unes des questions liées à la digitalisation des entreprises puisque le concept a émergé en même temps que le commerce en ligne. Amit et Zott (2001) utilisent le concept de BM pour étudier les nouveaux mécanismes de création de valeur permis par internet et identifient quatre dimensions indépendantes que nous avons déjà citées précédemment pour expliquer la création de valeur des entreprises sur internet (efficience, complémentarité, *lock-in* et nouveauté). Baden-Fuller et Haefliger (2013) considèrent tout changement technologique qui entraîne une modification de la manière dont va être amenée à proposer ses produits et/ou services à ses clients comme une innovation de BM. Ainsi, le fait de proposer ses produits en ligne via le canal digital, puis de chercher à connecter et harmoniser les offres des canaux physiques et digitaux peut être considéré comme une innovation de BM. Les distributeurs traditionnels sont amenés à considérer de nouvelles innovations technologiques (en back office pour piloter la gestion des stocks et l'harmonisation des offres et en front-office pour enrichir la proposition de valeur à travers des objets connectés : tablettes, cabines d'essayage connectées…). Ainsi, comme Verhoef et Bijmolt (2019), l'introduction des nouvelles technologies amènent les entreprises à créer de nouveaux BM. L'influence des innovations technologiques et de la digitalisation sur le BM est un champ de recherche fécond et important à étudier (Rachinger *et al.,* 2018). De la même manière, Zott, Amit et Massa, (2011) en esquissant les futures voies de recherche sur les BM insistent sur la prise en compte de la cohérence entre les mécanismes de création et de capture de valeur pour les entreprises mobilisant plusieurs canaux de ventes, notamment celles offrant leurs produits sur des canaux physiques et digitaux.

De nombreuses recherches ont ainsi été menées sur l'impact des nouvelles technologies sur les BM d'entreprises établies sur leur secteur. Ainsi, Wirtz, Schilke et Ullrich (2010) étudient de manière empirique la manière dont le BM d'une entreprise évolue au regard d'internet et du phénomène appelé à l'époque web 2.0. Ainsi, Wirtz *et al.,* (opcit) notent que la majorité des changements de l'environnement proviennent de diffusion à grande échelle des nouvelles technologies. Ils précisent d'ailleurs que les distributeurs traditionnels sont amenés à repenser la distribution de leurs biens et services au regard de l'arrivée d'internet pour rester compétitifs. Ils dessinaient alors les prémices d'une gestion des canaux pour correspondre aux attentes des consommateurs souhaitant interagir avec les entreprises de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

manière instantanée à travers de nombreux canaux et points de contacts divers et variés. Comme le souligne Sir Charlie Mayfield, président de l'enseigne de distribution John Lewis au Royaume-Uni *« « Il ne s'agit pas de continuer avec le même business model. Il faut en changer pour servir les clients de la manière dont ils veulent être servis dans le futur »»* (Treadgold et Reynolds, 2016, p. 121).

Si la mutation vers une distribution omni-canal est impulsée par les nouveaux outils digitaux et un changement des attentes des consommateurs, elle implique plus que de simples ajustements marketing. Les distributeurs sont ainsi amenés à revoir simultanément l'ensemble des composantes de leur BM pour trouver l'équilibre entre leur proposition de valeur, les ressources et compétences dont ils disposent ou doivent acquérir et leur organisation. Autrement dit, ils doivent repenser leur manière de créer de la valeur pour le client tout en continuant à capter une part stable de cette valeur pour garantir la viabilité de leur BM. Ils sont ainsi dans une situation dans laquelle ils doivent rechercher la cohérence dynamique (Demil et Lecocq, 2010) et faire évoluer graduellement leur BM en repensant simultanément leur modèle de profit et leur système d'affaires (Itami et Nishino, 2010).

Bien que rares, des travaux existent sur la manière dont les distributeurs repensent leur BM pour mieux se confronter aux questions de gestion intégrée des canaux de distribution physiques et digitaux. Ainsi, Cao (2014), dans son étude de cas du distributeur chinois Suning, insiste sur la nécessité de mobiliser le BM et sa nature holiste pour comprendre les enjeux liés à la mutation d'une distribution multi-canal vers une distribution cross-canal. Sa recherche fournit un modèle en cinq étapes pour mieux gérer la transition d'une distribution multi-canal dans laquelle les canaux sont gérés en silos vers un nouveau BM qui intègre des canaux variés :

1. **« Silo mode »** : le distributeur adopte une stratégie multi-canal dans laquelle chaque canal est géré comme un BM indépendant.
2. **« Intégration minimale »** : Peu de complémentarité entre les canaux, le distributeur se concentre sur le développement du canal digital.
3. **« Intégration modérée »** : Certaines activités sont intégrées à travers les canaux (click-and collect) et des investissements en *back-office* sont effectués pour soutenir le changement de stratégie (SI commun, centralisation de certains services clients).
4. **« Intégration complète »** : Alignement de l'offre et des prix à travers les canaux pour fournir une expérience « sans couture », restructuration des organisations.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

5. **« Nouveau BM »** : le distributeur redéfinit son rôle dans la chaîne de valeur en changeant son modèle de revenus et/ou en co-créant de la valeur avec de nouvelles parties prenantes

Ces étapes sont nécessaires à la mise en place d'un BM cross-canal, cependant, au vu des récents travaux présentés dans le premier chapitre, les distributeurs doivent désormais aller plus loin et cherchent actuellement à mettre en œuvre un BM omni-canal (Cao, 2019). Outre les distributeurs traditionnels, les *pure-players* sont également confrontés à cette mutation car ils sont amenés à ouvrir des magasins physiques et la question de l'intégration des canaux se pose aussi pour ces derniers (Bell, Gallino et Moreno, 2018). Dans cette perspective, Picot-Coupey, Huré et Piveteau (2016) fournissent une étude empirique sur la manière dont un *pure-player* (l'opticien en ligne Direct-Optic) change sa stratégie pour ouvrir des magasins physiques. Leur recherche souligne l'importance du changement organisationnel nécessaire pour s'adapter aux contraintes d'une distribution physique et digitale. En outre, il est nécessaire de gérer avec soin la coordination et de développer des nouvelles méthodes d'évaluation de la performance.

Les recherches adoptant une perspective BM pour comprendre les nouveaux enjeux rencontrés par les distributeurs traditionnels lors de leur mutation vers l'omni-canal restent cependant très rares. Cao (2019) est la seule à notre connaissance à proposer le terme de BM omni-canal sans réellement le mobiliser explicitement dans sa recherche, puisqu'elle mobilise de manière quasiment interchangeable les termes de BM omni-canal et stratégie omni-canal. De nouvelles investigations empiriques sont ainsi nécessaires pour comprendre comment les distributeurs traditionnels revoient les composantes de leur BM lors de leur mutation vers une distribution omni-canal.

Synthèse de la section 2

Une entreprise fait évoluer son BM en repensant la manière dont elle va proposer ses produits et/ou services à ses clients souvent pour répondre à un nouvel entrant sur le marché. Ainsi, nous avons souligné que la mutation vers une distribution omni-canal peut être considérée comme une innovation de BM dans la mesure où les distributeurs traditionnels sont amenés à repenser à la fois la manière de proposer les produits et services à leurs clients, leur organisation pour créer des ponts entre les différents canaux physiques et digitaux et le socle de ressources et compétences nécessaires pour proposer une expérience de consommation sans couture de manière rentable. Dans la mesure où la mise en place d'un

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BM omni-canal peut plutôt être considérée comme une transformation dirigée (Khanaga et *al.*, 2014), nous utiliserons le terme de transformation de BM tout au long de cette recherche.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 3

Ce chapitre met en évidence les apports du BM pour mieux comprendre la mutation vers une distribution omni-canal. La nature systémique du BM permet en effet de mieux comprendre les liens entre les mécanismes de création et de capture de valeur. Nous avons ancré notre recherche dans la perspective dynamique des BM (aussi appelée business model innovation). Nous avons souligné que les recherches dans une telle perspective s'intéressaient à l'emergence de nouveaux BM ou à la manière dont une entreprise reconfigurait un BM existant. Nous avons souligné que la mutation vers une distribution omni-canal devait être considérée comme une transformation de BM dans la mesure où les distributeurs traditionnels sont amenés à repenser l'interaction entre plusieurs des composantes de leur BM : ressources, compétences, organisation et proposition de valeur pour faire converger les canaux physiques et digitaux. Cette démarche amène les distributeurs traditionnels à revoir la manière dont ils délivrent leurs produits et/ou services à leurs clients.

Nous avons souligné que deux perspectives cohabitaient au sein de la perspective BMI. L'innovation de BM comme un résultat positif ou négatif et l'innovation de BM comme un processus. Nous avons choisi d'étudier la transformation de BM sous l'angle du processus pour comprendre comment les distributeurs mettent en œuvre progressivement un BM omni-canal.

Ce troisième chapitre clôture la partie une de notre recherche. Nous allons maintenant entamer la partie deux dédiée aux choix méthodologiques de notre travail de thèse.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion de la partie 1 : formulation de la question de recherche

Cette partie dédiée à la création du cadre conceptuel nous a permis d'aboutir au questionnement de recherche de notre travail de thèse et de construire le cadre d'analyse qui va guider la suite de notre recherche. L'exploration de la littérature sur l'omni-canal ainsi que la littérature sur le BM et son aspect dynamique nous a permis d'aboutir à la question de recherche suivante :

Comment les distributeurs traditionnels mettent-ils en œuvre un business model omni-canal ?

Pour mieux comprendre la manière dont les distributeurs traditionnels sont amenés à transformer leur BM, nous avons sélectionné le cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, 2010) parmi les différents cadres d'analyses existants. Sa vision dynamique du BM et l'interdépendance entre les différentes composantes (ressources, compétences, organisation, proposition de valeur) raisonne particulièrement avec la définition que nous avons choisie du BM. De plus, il est particulièrement à même de lier les travaux sur le comportements du consommateur et ceux sur l'organisation et la stratégie (Plé, Lecocq et Angot, 2010).

En outre, ce cadre d'analyse nous semble le mieux à même pour servir de cadre orientant (Whyte, 1984 in Ayache et Dumez, 2010) lors de la collecte et de l'analyse de nos données pour répondre à la question de recherche de notre thèse.

Nous allons maintenant présenter les fondements épistémologiques de notre recherche (chapitre quatre) ainsi que la méthode que nous avons mis en œuvre pour collecter et analyser les données (chapitre cinq) et ainsi apporter des éléments de réponses à notre question de recherche.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

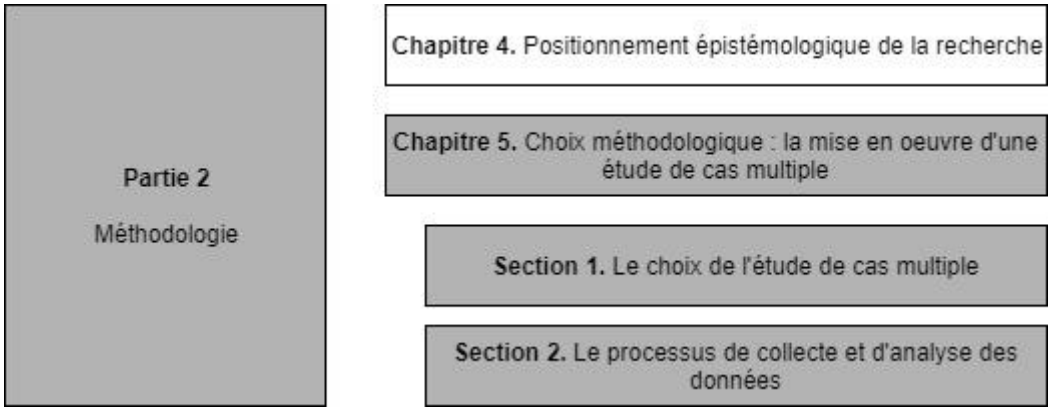
Partie 2 : Méthodologie de la recherche

Dans cette partie, nous allons aborder les choix méthodologiques de notre recherche doctorale. Aussi, nous présenterons les paradigmes épistémologiques existants. Nous mettrons en évidence la réflexité méthodologique de notre recherche et expliquerons les choix que nous avons effectués. Nous présenterons en détail notre matériau empirique ainsi que la manière dont nous avons analysé nos données pour répondre à notre question de recherche initiale.

Chapitre 4 : Positionnement épistémologique de la recherche

Dans ce quatrième chapitre, nous allons aborder les questions de la création de connaissance dans les sciences. Nous allons mettre en avant les principaux paradigmes épistémologiques existants (positiviste, constructiviste et interprétativiste) ainsi que le point de départ de la construction de connaissance : théorie (déductif), empirique (inductif), allers-retours constants entre théorie et empirie (abductif). Ces différentes possibilités doivent ainsi être choisies avec rigueur pour garantir la validité des connaissances créées. Nous mettrons de ce fait en avant la nécessaire réflexivité du chercheur sur la recherche qu'il mène ainsi que les précautions à prendre pour garantir la cohérence entre l'objectif de la recherche, la méthode mobilisée et sa mise en œuvre (Gehman *et al.*, 2018).

Figure 11. Structure et contexte du chapitre 4



© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 1. Les enjeux épistémologiques de la recherche en sciences de gestion

Sous-section 1.1. Les principaux paradigmes en sciences

Apparu au XXème siècle, le terme « épistémologie » désigne l'étude des théories de la connaissance. L'épistémologie a pour objectif de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? Il est indispensable en recherche de s'intéresser à ces questions étant donnée la finalité du travail de chercheur. Celui-ci ordonne ses idées en fonction d'un objectif précis : produire de la connaissance valide (Avenier et Gavard-Perret ,2012).

Pour aboutir à cette production de connaissances, il existe différents paradigmes épistémologiques. « *Un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 23).

En sciences de gestion, il existe plusieurs hypothèses fondatrices qui ont conduit à différents paradigmes épistémologiques (Avenier et Thomas, 2012). Il convient de distinguer trois grandes familles à l'intérieur desquelles des distinctions peuvent être observées : positivisme, constructivisme et interprétativisme. Nous proposons de présenter les différences entre les principaux paradigmes afin de justifier ensuite notre choix.

1. Les paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes
2. Les paradigmes épistémologiques constructivistes
3. Le paradigme épistémologique interprétatif

Le courant le plus emblématique du positivisme est le paradigme épistémologique positiviste logique. Celui-ci part du principe que *« la connaissance scientifique ne peut trouver son origine que dans l'expérience directe (« sensible »)* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, page 27). Le paradigme positiviste appliquée en sciences de gestion s'inspire des sciences de la nature (Busca et Bertrandias, 2019) et vise à la généralisation des résultats. L'observation des faits permet de « remonter » à des lois générales. Il existe cinq hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique positiviste logique (Avenier et Gavard-Perret, 2012) :

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1. Hypothèse d'ontologie réaliste : Il existe un réel objectif que le chercheur peut étudier en toute neutralité, ce réel étant indépendant du chercheur. Nous pouvons avoir une vision déformée de la réalité, mais cette réalité existe. Cependant ce réel doit être observable, c'est une ontologie réaliste empirique : la vérité est obtenue par l'observation (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

2. Hypothèse de détermination naturelle : La démarche scientifique positiviste permet d'établir des lois invariables grâce à l'observation des faits de manière empirique. Ces lois décrivent des relations inaltérables entre des faits qui peuvent être observés et mesurés de manière scientifique. Il ne s'agit donc pas de comprendre les causes des phénomènes mais d'expliquer leur manière de fonctionner (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

3. Hypothèse d'épistémologie objectiviste dualiste : Cette hypothèse met en avant le principe d'extériorité à l'objet étudié. Cette extériorité permet l'objectivité et la neutralité scientifique. Elle a pour objectif d'exclure d'éventuelles considérations de valeurs qui pourraient influencer le chercheur. L'observateur et l'objet étudié sont indépendants. Le chercheur ne peut donc pas influencer l'objet.
4. Le principe de décomposition cartésien qui sous-entend que la réalité connaissable peut se décomposer en plusieurs parties analysables indépendamment.

5. Hypothèse causaliste selon laquelle « *rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante* » (Leibniz, 1710 in Avenier et Gavard-Perret, 2012, page 27).

Les recherches s'ancrant dans un paradigme positiviste logique en sciences de gestion utilisent plutôt des méthodes quantitatives avec un raisonnement hypothético-déductif qui va chercher à valider ou non des hypothèses mettant en relation un ou plusieurs concepts. Dans une telle démarche, les chercheurs ont pour objectif la généralisation des résultats et la prédiction.

Bien qu'étant le courant sur lequel le positivisme s'est fondé, le paradigme positiviste logique présente plusieurs limites qui ont conduit à l'émergence des paradigmes post-positivistes et notamment le réalisme critique. Les sciences de gestion relevant des sciences humaines et sociales, elles reposent sur des principes différents des sciences de la nature. De

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ce fait, le paradigme positiviste logique n'est pas vraiment adapté. En effet, les entités observées (les êtres humains) ne peuvent pas toujours être considérées comme de même nature et peuvent se comporter différemment selon le contexte (Busca et Bertrandias, 2019). Ne pas considérer ces éléments de contexte dans la recherche amène les chercheurs à ignorer volontairement ou non les réels facteurs explicatifs d'une théorie (Miller et Tsang, 2010). Pour pallier ce biais, de plus en plus de recherches quantitatives se revendiquent aujourd'hui d'une démarche réaliste critique dans laquelle le chercheur reconnait qu'il existe plusieurs niveaux de réalité. Ainsi l'objectif de la science est de mettre à jour le « réel » qui n'est pas directement observable, notamment parce que les causalités simples et linéaires sont rares (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le chercheur en reconnaissant l'importance du contexte lors de l'étude de la causalité adopte ainsi une posture plus modeste lorsqu'il s'agit d'évoquer la généralisation des résultats (Miller et Tsang, opcit).

Au-delà de ce rapport à la causalité, les paradigmes positivistes et post-positivistes impliquent une l'isolation de l'objet de son contexte. Le chercheur pourrait alors observer un objet de recherche sans avoir aucune influence sur ce dernier (cette position est plus nuancée dans les paradigmes post-positivistes). De plus, les chercheurs dans une démarche positiviste revendiquent un certain degré d'objectivisme vis-à-vis de la réalité (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ces hypothèses (isolation de l'objet de son contexte et objectivisme du chercheur) ne sont pas réalisables dans tous les cas. Elles ont fortement été remises en question, pas seulement par les sciences sociales réputées moins exactes et plus sujettes à l'interprétation du chercheur mais aussi par les sciences physiques. Les sciences physiques qui observent pourtant des objets non humains et donc potentiellement non soumis à une influence sociale reconnaissent l'influence du chercheur lors des expériences scientifiques.

« Le marquis de Laplace, celui-là même qui avait dit à Napoléon que Dieu était inutile, pensait que l'univers se résumait à un jeu de cause et d'effets, chaque cause étant d'abord un effet, chaque effet devenant une cause à son tour, pour une intelligence capable de connaître toutes les forces de la nature, l'avenir se présentait avec une évidence comparable à celle du passé. Ce déterminisme rigoureux et naïf, la mécanique quantique allait le faire voler en éclat…Werner Heisenberg formule son célèbre 'principe d'incertitude'. De quoi s'agit-il ? Pour calculer la vitesse d'une particule et sa situation future, il faut l'éclairer par un quantum de lumière. Le quantum de lumière perturbe la particule, modifie sa vitesse et sa situation de façon imprévisible et empêche leur mesure simultanée et précise, quelque

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

que soit la perfection de l'instrument utilisé. La réalité est transformée du fait même d'être regardée » (d'Ormesson, 2010, p. 126)

Le principe d'incertitude d'Heiseinberg vient ici remettre fortement en question les hypothèses fondatrices du positivisme sur lesquelles la plupart des connaissances scientifiques se sont fondées. Les chercheurs ont alors été amenés à développer d'autres paradigmes épistémologiques prenant en compte les limites des paradigmes positivistes et assumant le fait que le chercheur puisse être considéré comme un élément actif du processus de recherche (Suddaby, 2006). De ce fait, ces paradigmes permettent une meilleure réponse aux contraintes positivistes. Il n'est en effet pas toujours possible de saisir la réalité de manière globale notamment lorsque l'objet étudié est l'humain et la société (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Figure 12. Conception de la connaissance des paradigmes épistémologiques (d'après Allard-Poesi et Perret, 2014)

Nous allons maintenant présenter les paradigmes constructivistes et interprétativistes qui reconnaissent davantage le caractère relatif de la construction de connaissance. Le relativisme *« désigne la thèse selon laquelle toute connaissance est relative. S'opposer au relativisme ainsi défini revient à affirmer l'existence d'une connaissance absolue indépendante du sujet qui la possède »* (Allard-Poesi et Perret, 2014 p. 33). Les paradigmes épistémologiques interprétativistes et constructivistes (ainsi que le réalisme critique mais dans une moindre mesure, cf figure 12 ci-dessus) laissent une plus grande place au rôle du chercheur dans la démarche scientifique.

© 2019 Tous droits réservés.
lilliad.univ-lille.fr

Les paradigmes constructiviste et interprétativiste

Le paradigme constructiviste se base sur deux hypothèses :

1. L'hypothèse de connaissance phénoménologique. Il n'est pas possible de prouver l'existence et la nature d'un réel, par contre l'expérience humaine du monde est connaissable (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Avenier, 2011)
2. L'hypothèse d'inséparabilité entre l'observant et l'observé.

Ce paradigme a pour but la *« création de construction de représentations du monde adaptées à l'expérience que les humains ont de ce monde »* (Avenier opcit, p.41). Il y a une logique d'action intentionnelle dans le paradigme constructiviste (Avenier et Thomas, 2012). Le but de la création de connaissance peut être alors la création d'outils comme le *Balance Scored Card* par exemple. Dans les paradigmes constructivistes, la connaissance s'évalue en fonction d'un critère d'actionnabilité, c'est-à-dire quand elle apporte une solution à une situation problématique, même si d'autres solutions peuvent exister (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Le paradigme interprétativiste repose sur des hypothèses similaires à celles du paradigme constructiviste, mais diffère dans le but de la démarche. Il ne s'agit pas de construire des représentations du monde et notamment des outils en sciences de gestion mais plutôt de *« comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations »* (Avenier et Thomas, 2012, p. 27). Le chercheur va alors investiguer les différentes interprétations possibles d'un même phénomène. La connaissance va s'évaluer selon la fiabilité des interprétations du chercheur Il n'existe pas de réel objectif qui soit indépendant de l'observateur. Cependant différents sujets confrontés à une même situation sont capables de s'accorder sur une signification commune. Sandberg (2005 in Avenier et Gavard-Perret, 2012) désigne cette signification partagée par le terme *« réalité objective intersubjective* ». Il peut donc exister dans une certaine situation une réalité objective partagée. Celle-ci dépend « *des interprétations des expériences que les différents sujets ont de la situation* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.38).

Le tableau trois ci-dessous, résume les présupposés propres aux principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 3. Synthèse comparative des principaux paradigmes épistémologiques (adaptée de Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Thomas, 2012 et Girod-Séville et Perret, 2007)

	Paradigme positiviste logique	**Paradigme réaliste critique**	**Paradigme interprétativiste**	**Paradigmes constructivistes**
Hypothèse d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant du chercheur et du contexte	Le réel est organisé en trois domaines stratifiés. Ces trois niveaux constituent la réalité	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites : intersubjectivité objective de la réalité	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites. La réalité est construite à travers l'action
Conception de la connaissance	Objective	Plutôt objective	Plutôt relative mais le chercheur peut chercher à rendre compte des processus subjectifs de manière objective	Relative
But de la connaissance	Expliquer des phénomènes observables énoncés sous forme réfutable	Révéler le réel qui n'est pas directement observable	Comprendre des processus d'interprétation et de construction de sens par les acteurs	Construire des connaissances utiles aux acteurs : critère d'actionnabilité intentionnelle
Critère de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Pouvoir explicatif de la relation entre	Garantir la crédibilité de l'interprétation	Critères d'actionnabilité et

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	concepts via des mises à l'épreuve successives. Réplications de modèles dans des contextes différents	proposée. Rendre compte de manière rigoureuse de la preuve (description épaisse)	d'enseignabilité. La connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée

En résumé, dans une démarche posititiviste, l'objectif est de vérifier, confirmer ou réfuter une théorie. Dans une démarche réaliste critique, le chercheur visera le même objectif mais insistera sur la mise à l'épreuve successive de ces résultats. Dans cette démarche, le chercheur insistera sur les éléments de contexte qui peuvent influencer la généralisation des résultats (Busca et Bertradias, 2019 ; Miller et Tsang, 2011). Dans une démarche interprétativiste, le chercheur va chercher à comprendre la réalité des acteurs à travers leur expérience. Enfin, dans une une démarche constructiviste, le chercheur aura pour objectif de construire de la connaissance actionnable dans une situation donnée.

Compte tenu de ces différences, le chercheur est invité à réfléchir aux fondements de la connaissance et aux hypothèses ontologiques de la science pour se positionner dans un des paradigmes avant d'entamer sa démarche de recherche. Il s'agit là d'une approche très théorique de la démarche épistémologique. Cependant, certains chercheurs sont gênés par le fait de devoir explicitement se positionner dans un des paradigmes. Ils reprochent à l'épistémologie façon « grande théorie » (Dumez, 2012b) le caractère abstrait, complexe à appréhender voire même inutile pour la pratique des sciences de gestion (Dumez, 2012b). Aussi, nous allons maintenant étudier plus en détail ce débat.

Sous-section 1.2. Un débat autour de la nécessité de faire de l'épistémologie en sciences de gestion

De nombreux éléments cités précédemment peuvent rendre les questionnements épistémologiques complexes et parfois, lorsqu'ils sont trop poussés ou à l'inverse mal maîtrisés, sans réelle plus-value méthodologique pour la pratique des sciences de gestion.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces questionnements d'ordre philosophique sont en effet souvent mal maîtrisés par certains chercheurs jeunes ou moins jeunes et amènent à créer plus de confusions que de clarté. Cette confusion s'illustre notamment par la difficulté de compréhension et de distinction de certaines frontières entre les différents paradigmes. Nous pouvons illustrer ce propos par une expérience personnelle vécue lors de notre démarche méthodologique. Nous adoptons la méthode Gioia dans notre partie empirique, cependant alors que Gioia se définit lui-même comme « un pur interprétativiste » (Gehman *et al.*, 2018, p. 291), Avenier et Thomas (2012 P. 18) considèrent la méthode Gioia comme s'inscrivant dans le paradigme réaliste critique. Pour éviter les incohérences et contradictions, Dumez (2011) milite pour que le chercheur se pose des questions d'ordre épistémique (mise en pratique d'une méthode). Le chercheur doit donc faire preuve de réflexivité sur la pratique de sa recherche plutôt que se poser des questions d'ordre épistémologique (approche philosophique de la construction de la connaissance). Faut-il alors parler d'épistémologie en sciences de gestion ?

Ce débat a été caractérisé par deux positions lors de discussions interposées dans le Libellio d'Aegis. D'un côté Avenier (2011) puis Avenier et Thomas (2012) qui considèrent que le chercheur en sciences de gestion doit explicitement mentionner son appartenance à un des paradigmes épistémologiques plutôt que d'en hériter un par défaut (Avenier et Thomas, 2012) pour clarifier le positionnement de la recherche. Ils adoptent une conception de la démarche méthodologique que Dumez (2012b) considère comme méta-théorique.

De l'autre, Ayache et Dumez (2011) et Dumez (2011, 2012b) qui, lassés de voir sans cesse les mêmes choses dans les parties épistémologiques des thèses de doctorat en sciences de gestion sans réelle réflexion de la part du doctorant, considèrent que la question de l'ancrage dans un paradigme épistémologique est dénuée de sens et n'apporte pas réellement de plus-value à la recherche menée. Le chercheur en sciences de gestion, plutôt que de choisir un ancrage épistémologique au début de sa recherche, doit tout au long du processus de recherche être réflexif et donc prendre du recul sur sa pratique lors de la mise en œuvre d'une méthode choisie. Ainsi, les problèmes épistémologiques ne se rencontrent pas avant la recherche mais pendant, lors de la mise en pratique d'une méthodologie. Cette distinction « théoricien-praticien » des questions d'ordre épistémologique se retrouve aussi dans les questions d'ordre méthodologiques. Ainsi, Suddaby (2006) critique une forme de purisme des chercheurs « théoriciens » de la théorie enracinée du fait de leur manque de pratique.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Selon Dumez (2012b), le chercheur doit alors se confronter à des défis plus opérationnels lors de son processus de recherche. Il met en avant trois risques auxquels un chercheur est confronté et sur lesquels il doit concentrer ses ressources, notamment lors d'une recherche qualitative :

1. Le risque des acteurs abstraits et l'usage démesuré des êtres de raison. Le chercheur va alors établir une entité causale, désincarnée qui dans sa propre manière de pensée est juste mais qui en réalité n'explique rien pour le lecteur. Le chercheur réalise alors une forme de « mauvaise abstraction ». La recherche ne montre pas les acteurs agissant. Dumez (2012b p. 30) regrette ainsi « *qu'il arrive à la fin d'une thèse de quatre cents pages…que le lecteur se dise qu'à aucun moment de ces pages il n'a vu les acteurs, penser, agir, développer des projets, réussir, échouer, interagir* ».
2. Le risque de circularité. Ce risque est très élevé dans une recherche qualitative dans la mesure où le chercheur peut être amené à voir dans ses données ce qu'il a envie de voir.
3. Le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité : plusieurs combinaisons peuvent aboutir à un même résultat. Le chercheur va alors être tenté d'écarter les éléments empiriques qui pourraient contredire ce cadre. Ce faisant, il va alors tomber dans le risque de circularité mis en avant précédemment.

Nous allons maintenant détailler quels procédés nous avons mis en place pour éviter de tomber dans ces écueils et fournir une recherche valide.

En effet, les questionnements d'ordre épistémologique n'ont de sens pour le chercheur en sciences de gestion que s'ils lui permettent d'améliorer la validité de la recherche ou son authenticité (terme préféré par Guba et Lincoln, 1989 in Huberman et Miles, 2002) ou sa fiabilité. Dans cette optique, Huberman et Miles (2002) insistent sur la compréhension d'un phénomène empirique plutôt que sur la causalité entre des variables.

Dans le cadre de notre recherche doctorale, à ces questionnements liés aux trois risques épistémiques avancés par Dumez (2012b), et qu'il faut garder à l'esprit tout au long de la recherche, nous ajoutons celui de la position du chercheur vis-à-vis du BM comme objet de recherche.

Le tableau ci-dessous (tableau quatre) présente la manière dont nous avons géré les risques épistémologiques dans notre recherche.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 4. Gestion des risques épistémologiques inhérents à notre recherche

Risque épistémologique	Reflexivité du chercheur
Risque des acteurs abstraits	Nous allons tout au long de la partie résultats utiliser le plus de verbatims possibles pour incarner le propos. En outre, nous avons longuement réfléchi à la question des niveaux d'analyse (Lecocq, 2012) pour éviter de mauvaise abstraction. C'est pour cela que nous avons distingué une partie empirique au niveau organisationnel et une autre au niveau des pratiques des *middle managers*
Risque de circularité	Nous avons fait le choix de ne jamais mentionner le terme *business model* lors de nos entretiens pour éviter de semer la confusion dans l'esprit de l'informant et pour ne pas influencer son propos. Nous avons par contre orienté notre guide d'entretien autour des composantes du BM du cadre d'analyse RCOV.
Risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité	La démarche abductive nous a permis de prendre en compte de nouvelles variables émergentes du terrain afin de ne pas tomber dans le risque de circularité ou d'éviter des données qui contrediraient les résultats.
Interprétation du BM	Ce point se réfère à la validité de construit pour garantir la bonne mise en œuvre de la méthodologie (Yin, 2003). Dans notre recherche, nous considérons le BM comme une représentation conceptuelle de la manière dont une organisation va s'organiser pour créer et capturer de la valeur (Massa, Tucci et Afuah, 2017). Si l'on se réfère aux cinq acceptations du BM proposées par Ritter et Lettl (2018) et en cohérence avec l'interprétation choisie, nous considérons le BM dans notre recherche à la fois comme une description des activités menées par l'entreprise (perspective 1), et comme un ensemble d'éléments permettant de créer des cadres d'analyses pour conceptualiser et structurer les BM autour des éléments essentiels qui lui permettent de créer et capturer de la valeur (perspective 3).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	Nous optons pour une nature dynamique des BM. Les cadres d'analyse existants dans la littérature permettent d'analyser la manière dont un BM va évoluer au fil du temps.

Ce tableau illustre la manière dont la recherche a été menée pour minimiser les différents risques épistémologiques et garantir une meilleure authenticité des résultats que nous allons présenter par la suite. Nous allons maintenant exposer le positionnement épistémologique de notre recherche et expliquer en détail l'influence de ce positionnement sur la manière dont la méthodologie va être mobilisée.

Synthèse de la section 1

Dans cette section, nous avons présenté les caractéristiques des trois principales épistémologies (interprétativisme, positivisme, constructivisme), leurs nuances ainsi que leur finalité et la liberté laissée au chercheur lors du processus de recherche. Nous avons mis en avant qu'un débat existe actuellement en sciences de gestion sur la nécessité ou non de s'inscrire explicitement dans un ancrage épistémologique. Nous avons également mis en avant la réflexivité du chercheur pour gérer les risques épistémologiques (Dumez, 2012) inhérents à notre recherche (voir tableau quatre).

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Les choix épistémologiques de cette recherche

Sous-section 2.1. Un ancrage épistémologique interprétativiste

Malgré le débat sur la nécessité ou non de choisir explicitement un positionnement épistémologique, il est de coutume pour un chercheur, et notamment un doctorant, d'inscrire sa recherche dans un des paradigmes. Plutôt que faire la distinction entre les trois paradigmes précédemment cités (positivisme, interprétativisme et constructivisme), Abbott (2004) avance qu'un des principaux débats (bien que trop drastique selon lui) concernant les paradigmes épistémologiques réside entre les différentes perceptions du monde social entre positiviste et interprétativiste. Ainsi, les chercheurs qui vont ancrer leur démarche de recherche dans un paradigme positiviste vont considérer que *« la vie sociale peut être mesurée. Ces mesures sont indépendantes de leur contexte, réplicable par différents chercheurs et comparables pour vérifier leur exactitude et leur validité »* (Abbot, 2004, p. 45). Alors que les chercheurs qui ancrent leur recherche dans une démarche interprétativiste vont considérer que *« mesurer la vie sociale est impossible ou –ce qui revient à la même chose-que les choses mesurables ne sont pas importantes ou dépourvues de sens »* (Abbot, 2004 p. 45). Les recherches ancrées dans un positionnement interprétativiste insistent donc sur la compréhension des phénomènes sociaux plutôt que sur leur mesure. Il y a trop de biais pour mesurer le comportement des individus (et nous le voyons bien lors de certaines études quantitatives : mauvaise compréhension des questions, biais de désirabilité sociale, professionnalisation des répondants…). Dans notre recherche doctorale, ce qui importe n'est pas tant la mesure des variables mais plutôt leur compréhension. Notre question de recherche insiste, en effet, plus sur le comment que sur la mesure et nous partageons les principes de l'interprétativisme mis en avant par Abbot (2004). Aussi, nous inscrivons notre démarche de recherche dans un paradigme interprétativiste. Cette démarche interprétativiste va ainsi se répercuter sur la manière dont nous allons collecter et analyser les données. Nous y reviendrons dans la partie dédiée à la méthodologie. En effet, ce qui importe le plus dans le positionnement interprétativiste, et nous l'avons vu dans la section précédente, c'est la manière dont elle influence la mise en pratique d'une méthode. Dans une démarche interprétativiste, le chercheur assume qu'il possède une expérience particulière de son contexte de recherche qui lui permet de faire des interprétations que d'autres personnes ne feraient pas (Gehman *et al.*, 2018), *« l'accent étant mis sur l'interprétation du chercheur et la qualité analytique de son travail…prenant en compte l'extrême intrication du chercheur*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

par rapport à ses données et ses concepts générés lors du processus interprétatif » (Point et Voynnet-Fourboul, 2006, p. 69).

Nous considérons en effet que le monde social est difficilement mesurable et que la connaissance développée par un chercheur est inséparable de la situation et du sujet (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ainsi, tout comme Van Maanen (1998, p. xi) le souligne *« la recherche qualitative permet –et même insiste sur- des jugements individuels très contextualisés. C'est un style de recherche qui ouvre la porte à l'inattendu, se focalisant sur plus sur des cas spécifiques et des exceptions que sur la généralisation. Au final, les chercheurs adoptant une démarche qualitative parviennent à une forte connaissance des spécificités des mondes sociaux qu'ils étudient. Ils trouvent difficile, voire même impossible de réduire ces mondes à quelques dimensions représentatives et mesurables ».*

Les chercheurs adoptant une posture interprétativiste nuancent ainsi la portée généralisatrice et l'idée d'une science qui serait objective et détachée de tout contexte. Dans une telle situation (science objective et détachée du contexte), la recherche en sciences de gestion perdrait de son intérêt et de sa plus-value en étant dominée par une tradition fortement imprégnée par les modèles mathématiques au détriment de la mise en valeur du contexte et du rôle du chercheur dans la manière de restituer les résultats (Leca et Plé, 2013).

Comme Hirschman (1985) le souligne fort justement, la recherche scientifique, même si elle a pour but de générer des savoirs objectifs et dans une certaine mesure universels et généralisables, est influencée par la subjectivité de personnes : idéologies, personnalités… Les caractéristiques personnelles des auteurs vont donc influencer la manière dont ceux-ci vont conduire leurs recherches, qu'ils soient dans une démarche interprétativiste et donc assument cette subjectivité ou dans une démarche positiviste et n'assumant pas forcément ce caractère subjectif. En effet, même les chercheurs se réclamant positivistes sont influencés par leurs caractéristiques personnelles.

Nous avons ainsi vu qu'il était important pour le chercheur de se positionner vis-à-vis de son objet de recherche en inscrivant sa recherche dans un paradigme épistémologique. Cependant, inscrire sa recherche dans une perspective épistémologique n'est pas suffisant en soi, nous avons vu les limites que peuvent poser les questions épistémologiques. Aussi, l'élément le plus important va résider dans la cohérence entre la démarche de recherche, la collecte et l'analyse des données (Gehman *et al.*, 2018) pour garantir la validité des analyses. Le chercheur va alors mobiliser une méthode et son devoir sera d'être cohérent par

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

rapport aux principes de la méthode choisie (même si une forme d'appropriation méthodologique est bien évidemment possible, d'autant plus dans une recherche s'inscrivant dans un paradigme interprétativiste).

Nous allons maintenant expliquer la démarche de création de connaissance que nous avons choisie pour cette recherche doctorale et la manière dont nous l'avons mise en place pour garantir la validité de notre recherche.

Sous-section 2.2. La démarche de création de connaissance

La question de la création de la connaissance en sciences est cruciale, notamment en sciences de gestion, domaine de recherche qui trouve son application à tous les niveaux des organisations et qui peut avoir plusieurs finalités : décrire, expliquer, comprendre ou encore prédire (Thiétart, 2014). La question d'appréhender comment et pour quelle finalité la connaissance est créée permet aux chercheurs d'établir une méthodologie qui va justifier la validité et/ou l'authenticité selon le type de recherche menée. En effet, Guba et Lincoln (1989, in Huberman et Miles, 2002) soulignent que la validité est un terme très positiviste et proposent de substituer ce terme par le terme d'authenticité. Cette distinction validité/authenticité souligne un grand débat en sciences de gestion concernant la légitimité des différentes méthodologies regroupées en deux grands ensembles : les démarches quantitatives et les démarches qualitatives. Dans la majorité des démarches qualitatives, les chercheurs vont privilégier l'authenticité à travers la compréhension approfondie d'un phénomène qui est plus importante que la validité. Les chercheurs adoptant des approches qualitatives sont ainsi souvent partagés entre la construction d'un savoir nouveau et surtout intéressant et sa véracité (Abott, 2004).

L'approche qualitative a longtemps souffert et souffre encore aujourd'hui parfois d'une image « non scientifique », c'est-à-dire que les faits avancés par les chercheurs adoptant cette méthode seraient dépourvus de réelles preuves, entraînant un scepticisme de la part de beaucoup de relecteurs de grandes revues. Ces derniers mettent en avant une histoire intéressante mais qui ne leur permet pas de vérifier si l'auteur n'a tout simplement pas fait sa propre interprétation aussi intéressante soit-elle (Gioia, Corley et Hamilton, 2013).

Yin (2003) souligne, en effet, que les chercheurs positivistes adoptant des méthodologies quantitatives reprochent souvent aux chercheurs qualitatifs d'adopter une vision biaisée de la réalité qui influence les résultats et ne garantit donc pas les critères de reproductibilité de la recherche. De nombreux chercheurs dans une posture épistémologique interprétativiste

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

revendiquent justement leur capacité à interpréter et à collecter certains types de données qui rendent alors leur recherche non reproductible par un autre chercheur (Gehman *et al.*, 2018). Mais c'est justement cette capacité particulière qui rend la recherche menée et ses résultats intéressants et sources de contributions théoriques. La validité de la recherche se basera alors sur la crédibilité de l'interprétation de la preuve en rendant compte de manière rigoureuse de l'administration de la preuve (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Cependant, si dans la littérature les approches méthodologiques qualitatives et quantitatives ont pu paraître antagonistes, plusieurs auteurs proposent de dépasser cette opposition au profit d'une vision complémentaire du fait que les deux méthodologies ne répondent pas aux mêmes objectifs de recherche (Miles et Huberman, 1994 in Lecocq, 2003). Nous souscrivons à cette approche, même si dans notre recherche nous ne mobilisons pas d'outils méthodologiques quantitatifs.

Une deuxième opposition est parfois rencontrée dans la littérature et celle-ci concerne l'approche choisie selon que le point de départ se situe au niveau de la théorie ou au niveau des données empiriques.

La première approche, l'approche déductive consiste à élaborer des hypothèses à partir de la connaissance existante dans la revue de la littérature afin de les tester sur le terrain (Point et Fourboul, 2006). La deuxième approche, l'approche inductive est la démarche inverse. Le chercheur bâtit en effet de la connaissance à partir de ses observations sur le terrain. Il construit ainsi des catégories conceptuelles en fonction de ce qu'il constate sur le terrain. L'observation conduit le chercheur à construire des théories, il ne pose donc aucune hypothèse *a priori* puisqu'il se base uniquement sur ce qui est observable (Point et Voynnet-Fourboul, 2006).

Il existe enfin une troisième approche concernant la création de connaissances. Il s'agit de l'approche abductive. Celle-ci favorise les « allers et retours » entre la connaissance existante et le terrain, ces « allers et retours » permettent grâce à une comparaison constante entre la connaissance existante et les données recueillies sur le terrain de construire des théories (Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Le chercheur a en effet besoin d'un cadre orientant la collecte de données pour ne pas se perdre dans le détail des éléments empiriques mais va continuer à investiguer la littérature en parallèle de sa collecte de données pour se laisser surprendre par les faits (Dumez, 2012a). La notion d'abduction est reconnue par

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pierce (in Point et Voynnet-Fourboul, 2006*) « comme la seule forme de raisonnement permettant de découvrir quelque chose de nouveau »*.

En effet, il paraît difficile de créer de la connaissance en respectant scrupuleusement une seule des deux approches inductive ou déductive, une telle démarche relèverait de l'aliénation inutile (Langley, 1999 in Lecocq, 2003). De ce fait, l'abduction *« semble être moins une troisième démarche que la reconnaissance des insuffisances des deux précédentes pour mener à bien une recherche »* (Lecocq, 2003, p. 200).

Nous allons ainsi tout au long du processus de notre recherche faire des allers-retours entre la théorie et les données. En effet, le processus d'analyse des données n'est pas un processus linéaire et amène le chercheur à explorer de nouveaux champs théoriques pour mieux faire sens de ces données. Cela permet d'éviter tout risque de circularité inhérant à démarche déductive ; ou au chercheur adoptant une démarche inductive de redécouvrir des éléments théoriques déjà identifiés auparavant. Ainsi, cette démarche de création de connaissance nous semble être plus en phase avec la réelle démarche de recherche. Le chercheur n'a pas directement son cadre théorique lorsqu'il commence la collecte des données. La question de recherche initiale évolue suvent au fil de la recherche en fonction des opportunités de collecte des donnés, des discussions avec d'autres cherchers, des lectures… Dans notre recherche, la perspective pratique (qui sera présentée chapitre huit) est arrivée en cours de la deuxième année de thèse au regard des premières analyses de données. Ainsi, nous avons distingué dans un premier temps le niveau organisationnel lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal et les pratiques des *middle managers* pour assurer la transformation de BM.

Synthèse de la section 2

Nous avons souligné dans cette section l'ancrage épistémologique interprétativiste de notre recherche. Celle-ci s'attachera à comprendre en profondeur la manière dont les distributeurs traditionnels mettent en œuvre un BM omni-canal. Notre recherche a adopté un processus abductif, c'est-à-dire que nous avons effectué des « allers-retours » constants entre la théorie et les données. Ces allers-retours ont permis une boucle d'abduction. Notre recherche est ainsi passée d'un niveau d'analyse organisationnel à un niveau plus micro centré sur les pratiques déployées par les *middle managers* pour assurer la transformation vers un BM omni-canal.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 4

Ce chapitre a montré que les questions relatives au positionnement épistémologique d'une recherche étaient source de débat mais indispensables. Choisir de manière très explicite un paradigme épistémologique est plutôt complexe et pas forcément nécessaire au bon déroulé de la méthodologie. Néanmoins, le chercheur doit indéniablement faire preuve de réflexivité sur sa recherche, garantir le maintien de la chaîne de la preuve (Yin, 2003) et se poser des questions concrètes d'ordre épistémologique tout au long de la recherche pour éviter les trois risques que nous avons préalablement mentionnés (risque des acteurs abstraits, risque de circularité et lrisque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité) (Dumez, 2012b).

Cependant, puisqu'il est préférable de se positionner plutôt qu'être inscrit dans un paradigme contre la volonté du chercheur, notre recherche s'inscrit plutôt dans un paradigme interprétativiste. Nous considérons en effet que le monde social est difficilement mesurable et que la connaissance développée par un chercheur est inséparable de la situation et du sujet (Gavard-Perret *et al.*, 2012). En outre, notre recherche a pour objectif de comprendre la réalité à travers l'expérience vécue des acteurs.

Notre recherche s'appuie sur un raisonnement abductif qui favorise les allers-retours constants entre la théorie et les données pour analyser et interpréter ces dernières. Ainsi, nous adoptons le cadre d'analyse RCOV de Demil et Lecocq (2010) comme point de départ. Nous resterons flexible lors de la collecte des données pour intégrer des nouvelles sources théoriques pour mieux faire sens des données collectées sur le terrain. Cela nous évitera ainsi une certaine forme de circularité dans l'analyse amenant à « tordre » les données collectées pour les faire à tout prix entrer dans le cadre théorique préalablement choisi.

Après avoir mis en avant l'ancrage épistémologique de la recherche à travers la manière d'aborder la réalité et le type de raisonnement de la thèse, nous allons présenter en détail la méthode choisie ainsi que sa mise en œuvre.

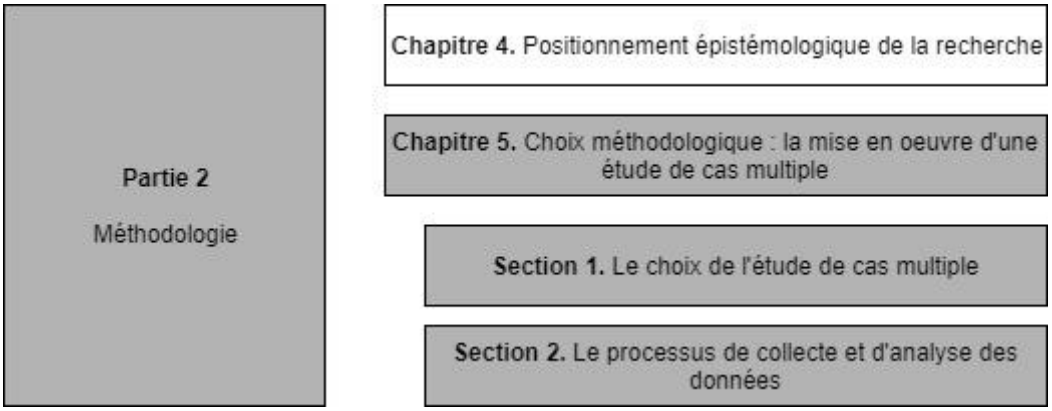
© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 5 : Choix méthodologique : la mise en œuvre d'une étude de cas multiple

Dans ce chapitre, nous allons justifier et expliquer la méthode que nous avons choisie pour répondre à notre question de recherche. Nous allons préciser les ajustements méthodologiques que nous avons effectués. En outre, nous allons présenter notre matériau empirique et montrer la manière dont nous avons analysé nos données pour aboutir à nos résultats.

Figure 13. Structure et contexte du chapitre 5



Section 1. Le choix de l'étude de cas multiple

Sous-section 1.1. Les principes de l'étude de cas

Nous avons choisi d'adopter une approche qualitative. En effet, les méthodes qualitatives sont très pertinentes dans l'étude des différentes innovations dans les transitions organisationnelles des entreprises *« Elles sont, par exemple, plus adaptées à la saisie des opportunités nouvelles essentielles à la survie des organisations, qu'aux actions de standardisation et de routinisation nécessaires au bon fonctionnement de la vie quotidienne ou à la plus-value dans les entreprises »* (Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui, 2009, p. 15). En outre, (Goffin *et al.*, 2019) soulignent la nécessité de mener des recherches qualitatives pour mieux comprendre le(s) processus de BMI.

Cependant, même si les chercheurs en sciences de gestion, et en sciences sociales de manière plus générale, adoptant une démarche de recherche qualitative partagent de nombreux points communs, il peut exister de nombreuses différences dans l'ancrage

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

épistémologique de la recherche, la mise en œuvre de la démarche et ses objectifs. Ainsi, contrairement à une idée communément reçue, une démarche qualitative peut s'effectuer avec un ancrage épistémologique positiviste (Langley et Abdallah, 2011 ; Van Maanen, 1998).

Ainsi, l'étude de cas au sens de Yin, 2003 ou Eisenhardt, 1989) s'inscrit davantage dans un paradigme épistémologique positiviste tandis que les démarches plus ethnographiques ou relevant de la théorie enracinée s'inscrivent dans un paradigme épistémologique interprétativiste (Suddaby, 2006 ; Visconti, 2010). Lors d'un débat retranscrit plus tard sous forme d'article, Gehman *et al.* (2018) regrettent que de nombreuses recherches qualitatives, malgré les différences significatives entre les différentes méthodologies citent des auteurs relevant de différentes méthodologies dans une même démarche de recherche, mettant ainsi toutes les démarches qualitatives dans « une même boîte » Ce faisant, la recherche qualitative menée perd en cohérence et en authenticité puisque la cohérence entre la méthodologie choisie et la collecte et l'analyse des données peut être questionnée. En outre, Gehman *et al.*, (2018) insistent davantage sur l'importance de la cohérence entre la méthode choisie et sa mise en œuvre.

Nous allons maintenant détailler la méthodeque nous avons choisie parmi les différentes approches qualitatives existantes. Nous préciserons ensuite pourquoi nous l'avons choisie pour répondre à notre question de recherche et les ajustements que nous avons effectués, en termes notamment d'ancrage épistémologique pour garantir la cohérence dans le processus de recherche.

Pour rappel, la question de recherche de notre travail de thèse est : comment les distributeurs traditionnels mettent-ils en œuvre un business model omni-canal. Ainsi, après avoir analysé avec attention les différentes possibilités, il nous semble que parmi les nombreuses méthodologies qualitatives existantes citées précédemment, l'étude de cas semble la méthodologie la plus appropriée pour fournir des éléments de réponse à notre question de recherche. Nous allons désormais justifier notre choix.

Yin (2003) insiste sur trois conditions pour justifier l'intérêt d'adopter la méthode d'étude de cas. Nous proposons le tableau (tableau cinq) ci-dessous construit selon les conditions de Yin (2003) pour justifier de la pertinence de l'étude de cas par rapport à notre objet de recherche.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 5. Critères justifiant la sélection de l'étude de cas (adapté de Yin, 2003)

Conditions de pertinence	Application à notre recherche
Questions de type pourquoi et comment	Notre question de recherche est : comment les distributeurs traditionnels mettent-ils en oeuvre un BM omni-canal ? En outre, nous cherchons à comprendre les trajectoires suivies par différents distributeurs lors de l'évolution de leur BM.
Le chercheur n'exerce pas de pouvoir de contrôle sur l'objet de recherche	Contrairement à ce qui se passe dans une démarche expérimentale, nous ne contrôlons aucune des variables. En outre, comme mis en avant dans les risques épistémologiques de circularité, nous ne mentionnons pas le terme de BM afin de ne pas influencer les réponses de nos informants.
Le chercheur étudie un évènement contemporain dans un contexte réel	Comme l'introduction l'a soulignée, la majorité des distributeurs traditionnels est actuellement confrontée aux problématiques liées à la mutation vers l'omni-canal et à ses enjeux, notamment en termes de BM.

Le tableau ci-dessus apporte les éléments de justification au choix de l'étude de cas. Une fois que le chercheur a considéré que la méthode de l'étude de cas était pertinente pour étudier son objet de recherche (ici la mise en place d'un BM omni-canal), il convient de mettre en place un processus de collecte et d'analyse de données rigoureux.

Pour lutter contre les stéréotypes que certains chercheurs peuvent avoir à l'encontre des études qualitatives, Yin (2003) met en avant quatre critères de validité que le chercheur doit prendre en compte avant, pendant et après le déroulement de l'étude de cas lors de l'analyse des données. Ces critères doivent être respectés pour garantir la scientificité des résultats d'une étude de cas :

1. Le critère de validité de construit : garantir la cohérence entre la question de recherche, les concepts mobilisés et les données qui vont être collectées puis analysées lors de l'étude de cas. Le chercheur doit démontrer en quoi les concepts mobilisés et leur opérationnalisation à travers le guide d'entretien permettent « objectivement » d'investiguer la question de recherche. Dans notre recherche, la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

question de la validité de construit s'illustre en particulier par l'interprétation du BM que le chercheur va adopter pour mener sa recherche (Massa *et al.*, 2017). En effet la question de validité de construit est essentielle dans la recherche sur les BM (Foss et Saebi, 2018) et nécessite une clarification de la manière dont le chercheur utilise le BM dans sa recherche.

2. La validité interne : la validité interne garantit les inférences entre les éléments étudiés dans l'étude de cas. Il ne s'agit pas forcément d'éléments de causalité en tant que tels car ce n'est pas forcément l'objectif d'une recherche qualitative mais plutôt de liens analytiques entre des événements.
3. La validité externe : la validité externe concerne le potentiel de généralisation des résultats de l'étude de cas. Il faut noter cependant qu'il ne s'agit pas dans notre recherche de faire des généralisations statistiques comme c'est le cas lorsque la méthode implique l'administration d'un questionnaire par exemple. Ce n'est pas l'objectif de l'étude de cas. Notre objectif est plutôt de faire ce que Yin (2003, p. 37) appelle des « généralisations analytiques » pour ainsi rapprocher les résultats trouvés d'une théorie plus large.
4. Enfin, dernier critère, la fiabilité : L'objectif de ce critère est de minimiser les erreurs et biais éventuels de l'étude de cas menée. Ainsi, pour garantir la fiabilité des résultats, l'auteur doit maintenir la chaîne de la preuve et ainsi permettre au lecteur de suivre le déroulement entre la question de recherche, la présentation des résultats de l'étude de cas et ses contributions.

Malgré ces éléments justifiant la sélection de l'étude de cas, nous tenons tout de même à apporter quelques clarifications sur la cohérence entre la posture épistémologique de la recherche interprétativiste et l'étude de cas. En effet, l'étude de cas est souvent menée dans le cadre d'une démarche post-positiviste (Langley et Abdallah, 2011) avec pour objectif de construire mais aussi et surtout de tester une théorie (Eisenhardt, 1989). Or, nous avons souligné dans notre chapitre sur le positionnement épistémologique que notre recherche s'inscrit davantage dans une posture interprétativiste. Si d'autres recherches mobilisant l'étude de cas se sont auparavant revendiquées d'une posture interprétativiste (Visconti, 2010), il nous semble important de justifier de la manière dont nous avons élaboré puis mené l'étude de cas de notre recherche.

Ainsi, le chercheur pour garantir une certaine forme d'efficacité dans la mise en œuvre d'une méthodologie doit trouver l'équilibre entre la rigueur nécessaire pour s'assurer de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'authenticité de la démarche et une forme de pragmatisme dans l'application des outils méthodologiques. Suddaby (2006 p. 638) le souligne lorsqu'il évoque la théorie enracinée (sur laquelle nous reviendrons plus en détail ultérieurement) : *« Je détecte un fondamentalisme croissant dans les recherches relevant de la théorie enracinée. Il semble qu'il y ait un écart de plus en plus important entre ceux engagés dans la théorie enracinée de manière théorique et ceux qui la pratiquent. Les théoriciens relèvent souvent d'un idéalisme. Cet idéalisme a pour effet de répéter et renforcer de nombreux mythes et promeut des règles rigides à propos de la saturation des données et des techniques d'analyse des données »*.

Cette citation insiste sur les ajustements nécessaires lors de la mise en place d'une démarche méthodologique. Aussi, le chercheur va tenter d'être le plus fidèle possible à la démarche méthodologique sélectionnée tout en se l'appropriant. Cette appropriation et les ajustements sont nécessaires voire indispensables à la bonne mise en œuvre de la démarche méthodologique. Notamment dans une démarche qualitative interprétativiste, dans laquelle comme le souligne Suddaby (2006) plus haut, une application mécanique des techniques d'analyse des données n'est pas toujours (voire jamais) souhaitable.

De ce fait, nous basant sur les deux *templates* proposées par Langley et Abdallah (2011), nous proposons le tableau ci-dessous pour clarifier les aménagements méthodologiques que nous avons effectués tout en préservant les critères de validité énoncés par Yin (2003).

En effet, Langley et Abdallah (opcit) mettent en avant les deux méthodes communément admises en sciences de gestion (étude de cas et méthode « Gioia ») lors d'une démarche qualitative. Ils soulignent les différences de perspectives notamment en termes de positionnement épistémologique de la recherche, de logique de la méthode et de style d'écriture adopté pour présenter les résultats. Notre recherche consiste en une méthode s'inspirant de ces deux démarches.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 6. Clarification des présupposés de la méthode choisie (inspirée de Abdallah et Langley, 2011 ; Gehman *et al.*, 2018, Point et Voynnet-Fourboul, 2006)

	« Méthode Eiseinhardt »	**Méthode « Gioia »**	**Méthode adoptée dans la recherche**
Inspiration méthodologique	Yin (2003) sur l'étude de cas ainsi que Miles et Huberman	Théorie enracinée Glaser et Strauss (1967) ; Strauss et Corbin (1990)	Yin (2003) et Eisenhardt (1989) pour la triangulation et la variance entre les cas Corley et Gioia (2004) et Point et Voynnet-Fourboul (2006) pour le processus de codage
Construction de connaissance	Inductif ou déductif	Inductif	Abductif
Paradigme épistémologique	Post-positivisme	Interprétativisme	Interprétativisme
Objectifs	Développement de théorie sous la forme de propositions testables	Capter et modéliser le sens donné par les informants et la compréhension de leurs actions	-Comprendre un phénomène en profondeur -Donner du sens à la réalité empirique -Créer des relations entre les choix organisationnels et les impacts sur la performance perçue
Logique de la méthode	-Etude de cas multiple (entre 4 et 10 cas) -Entretiens avec des informants variés -Identifier les éléments de variance entre les cas -Validité et fiabilité de la recherche par la triangulation des données	-Etude de cas unique choisie pour son « potentiel révélateur » et sa richesse -Entretiens et observation -Construction d'une data structure avec abstraction progressive -Informants considérés comme des « knowledgable agents » ; triangulation entre les informants et par l'engagement du	-Etude de cas multiple : apporter de la variance dans les trajectoires de mise en place de BM omni-canal -Validité et fiabilité par la triangulation des sources de données et par l'engagement du chercheur sur le terrain -Considérer les informants comme des « kowledgable agents »

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		chercheur sur le terrain	
Type de codage utilisé	Codage thématique	Codage à visée théorique	Codage à visée théorique

Nous avons ainsi justifié la cohérence de l'étude de cas pour répondre à notre question de recherche, mis avant les critères de validité nécessaires au bon déroulé d'une étude de cas multiple ainsi que les ajustements que nous avons effectués en combinant les présupposés de plusieurs approches méthodologiques. Nous allons maintenant présenter le design de notre étude de cas multiple : la manière dont nous avons choisi les cas, collecté puis analysé les données.

3.2. Le design de l'étude de cas

L'étude de cas permet d'explorer en profondeur une situation dans son contexte. Avant toute chose, le chercheur doit être clair sur son unité d'analyse, et ce notamment pour éviter le risque des acteurs abstraits mentionné dans la partie dédiée à l'épistémologie. En effet, un cas peut concerner un individu, un groupe d'individu ou encore une organisation (Yin, 2003). Ce niveau d'analyse doit notamment être en adéquation avec la question de recherche. Notre cas concerne les distributeurs traditionnels qui mettent actuellement en oeuvre un BM omni-canal, il nous semble donc pertinent d'adopter le niveau organisationnel comme unité d'analyse de notre étude de cas.

Une fois le niveau d'analyse choisi, le chercheur a alors le choix entre l'étude de cas unique ou une étude de cas multiple (Eisenhardt et Graebner, 2007). Les études de cas uniques et multiples appartiennent au même cadre de référence (Yin, 2003). Il nous semble plus approprié d'opter pour une étude de cas multiple dans la mesure où les résultats provenant des études de cas multiples sont plus robustes et sont plus facilement généralisables (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003). En outre, elle permet d'apporter plus de variance dans la nature des résultats et des facteurs explicatifs. Le chercheur pourra alors réaliser des inférences sur les similarités et différences qu'il va observer entre les cas (Langley et Royer, 2006).

Il convient de préciser qu'il existe aussi des études de cas multiples avec différents niveaux d'analyse, aussi appelés *embedded case study* ou étude de cas enchâssés (Yin, 2003). Dans cette démarche, les cas peuvent être imbriqués les uns par rapport aux autres. Cependant

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nous n'avons pas opté pour ce choix et privilégions une unité d'analyse unique pour l'ensemble des organisations que nous allons investiguer. Soulignons tout de même que la réalité est souvent plus complexe que les définitions théoriques de l'étude de cas unique, multi ou enchâssés (Dumez, 2013).

Une fois cette démarche méthodologique choisie, la question de « l'échantillonnage » se pose. Cette question est fréquemment posée par les chercheurs « non qualitatifs » qui ne comprennent pas forcément l'idée d'une sélection autre que statistique. Pourtant, l'intérêt d'une étude de cas n'est pas dans la représentativité d'une population ni dans la réalisation d'inférences statistiques en fonction de variables de contrôles sélectionnées, mais elle a plutôt pour objectif *« de mettre en lumière et d'étendre les relations entre concepts »* (Eisenhardt & Graebner, 2007 p. 27). Cette relation entre construits est notamment illustrée par la definition proposée de l'étude de cas par Schramm (1971, revisitée par Yin, 2003 p. 12) : « *L'essence de l'étude de cas, la tendance centrale entre tous les types d'étude de cas est qu'elle cherche à mettre en lumière une décision ou un ensemble de décisions ; pourquoi ces décisions ont-elles été prises, comment ont-elles été prises et pour quel résultat ?* »

Même si la représentativité n'est pas l'objectif principal de l'étude de cas, le chercheur doit sélectionner des cas pertinents pour mettre à jour ces relations entre construits. Dans cette optique, la question du nombre de cas à investiguer est souvent posée. Le chercheur doit alors choisir un nombre suffisamment important pour apporter de la variance, mais ce nombre doit permettre d'explorer chaque cas en profondeur et de ne pas se noyer dans un nombre de données trop important. L'étude des cas doit permettre une comparaison systématique entre les cas pour créer de la connaissance. Elle doit par ailleurs être claire sur le niveau théorique à adopter pour ne pas se perdre dans des détails ou à l'inverse effectuer une montée en généralité excessive (Dumez, 2013).

Sous-section 1.2. Design de l'étude de cas menée

La sélection des cas est une question cruciale pour garantir l'authenticité et le potentiel de généralisation des connaissances qui seront tirés de l'analyse des cas investigués. Pour cela, les cas sélectionnés doivent être suffisamment homogènes tout en disposant de caractéristiques particulières pour garantir une certaine forme de variance dans les résultats.

Nous avons ainsi retenu cinq enseignes de distribution française avec un niveau d'internationalisation élevé pour quatre d'entre elles. En effet, nous avons vu qu'un nombre de cas situé entre 4 et 10 est approprié pour une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les enseignes sont présentées dans le tableau sept[18]. Nous allons maintenant décrire la manière dont nous avons sélectionné les différents cas que nous avons étudiés.

Nous avons sélectionné la première entreprise en nous basant sur des données secondaires relatives à l'intégration de l'omni-canal dans leur stratégie. Puis, nous avons sélectionné petit à petit d'autres cas en nous basant sur les conseils de nos informants lorsque ces derniers mettaient en avant des choix différents effectués par d'autres enseignes de leur connaissance et qui avaient une influence sur la mise en place d'un BM omni-canal. Le verbatim ci-dessous d'un manager du cas A illustre un des choix différents effectués par le cas B.

> *« Nous n'avons pas fait de grosses erreurs comme l'enseigne X a pu le faire. Ils sont par exemple allés jusqu'à créer leur site internet comme une BU totalement indépendante avec zéro lien entre le site et les magasins : des systèmes d'informations différents, des comptes d'exploitations différents, des structures juridiques différentes…on a failli les suivre mais on n'est pas allé aussi loin, et donc forcément quand vient le moment de faire converger les canaux ça pose de beaucoup plus gros problèmes »* (Directrice de l'organisation, cas A).

Nous avons ainsi sélectionné les différents cas sur la base d'une certaine homogénéité : distributeurs traditionnels ayant commencé par le magasin puis ajouté un canal de vente en ligne avec une certaine forme de variance dans le secteur d'activité et notamment alimentaire et non alimentaire, les formats de magasin privilégiés, et le contexte économique, la manière dont le site internet a été lancé (à quel point les canaux physiques et digitaux ont été silotés initialement). Tous les cas sélectionnés ont explicitement fait le choix d'un passage vers une distribution omni-canal. Le terme est connu par l'ensemble des cas étudiés et des équipes de travail spécifiques ont été mises en place par le top management dans l'ensemble des cas pour favoriser la mutation d'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal.

[18] Pour des raisons de confidentialité, le nom des entreprises a été modifié

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 7. Présentation des cas

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
Secteur	Bricolage	Alimentaire et non alimentaire	Sport	High-tech	Vêtements et jouets pour enfants
Format de distribution	Spécialiste	Hypermarché-supermarché	Spécialiste	Spécialiste	Spécialiste
Chiffre d'affaires (en M€)	5,000–10,000	>50,000	15,000–20,000	900–5,000	900–5,000
Introduction du site internet	2006	2006	2006	2007	2015[19]
Présence à l'international (nombre de pays)	10–20	10–20	20–50	N/A	50–80
Nombre de magasins	200–500	500–1,000	1,000–1,500	100–200	1,000–1,500
Nombre d'entretiens	7	6	8	6	5
Nombre de documents internes et externes	7	8	11	6	6

Cette variété de cas nous permettra ainsi d'investiguer une plus grande variété de choix effectués dans un même contexte de transformation de business model omni-canal. Nous allons maintenant détailler la manière dont nous avons collecté puis analysé nos données pour répondre à notre question de recherche.

Synthèse de la section 1

Cette section a détaillé la méthode que nous avons mobilisée pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, l'étude de cas multiple est propice à mettre en lumière la variance dans la manière de mettre en œuvre un BM omni-canal. Nous avons en outre souligné les ajustements effectués dans le design de l'étude de cas multiple. En effet, l'étude de cas est souvent menée dans un paradigme plutôt positiviste. Or, dans notre étude, nous adoptons un paradigme interprétativiste. Nous allons maintenant présenter la manière dont nous avons

[19] Cette enseigne consiste en un regroupement de différentes marques présentes précédemment en ligne. Elles ont ouvert un site internet commun pour le client en 2015.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

collecté puis analysé les données pour répondre à la question de recherche de ce travail de thèse.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Le processus de collecte et d'analyse des données

Sous-section 2.1. La triangulation des données pour assurer la validité

Nous avons démarré le processus de collecte de données en mars 2016 lors de la réalisation de notre mémoire de recherche de master. Nous avons ainsi collecté des données primaires (entretiens semi-directifs) et secondaires (articles de presse, consultation approfondie des sites internet des entreprises étudiées, rapports internes, visites en magasin, lectures de livres) entre 2016 et 2019. Nous avons dans la mesure du possible tenté d'avoir le plus d'interactions possibles avec des acteurs impliqués dans la transformation du BM de l'organisation vers un BM omni-canal. Ainsi, nous avons réalisé plusieurs échanges informels tout au long de la thèse avec des managers de différents distributeurs traditionnels, nous avons participé à trois colloques Etienne Thil, lieu d'échange propice pour établir des ponts entre monde académique et préoccupations managériales et ainsi s'assurer à la fois de la pertinence managériale des questionnements relatifs à la thèse afin de ne pas être *lost before translation* (Kieser et Leiner, 2009 ; Markides, 2011). En outre, nous avons effectué un séjour de recherche de cinq semaines à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. A cette occasion, nous avons participé à une journée de séminaire *master class* avec des cadres de la distribution britannique pour assurer une triangulation des données et confronter nos résultats à d'autres réalités empiriques. Ce séjour de recherche nous a permis d'échanger sur l'interprétation de nos résultats de manière formelle avec plusieurs experts académiques à la fois en marketing (Andrew Stephen), en distribution (Jonathan Reynolds) et en stratégie (Richard Whittington).

L'étude de cas multiple ayant pour but d'étudier un phénomène contemporain, il est recommandé d'être au plus proche des acteurs du terrain. Pour cela, l'entretien semi-directif est souvent considéré comme le moyen principal pour collecter les données dans une démarche qualitative en général (Gehman et *al.*, 2018) et notamment dans l'étude de cas (Langley et Abdallah, 2011 ; Yin, 2003).

Les démarches qualitatives, dès lors qu'elle respecte les critères de rigueur et de validité (Yin, 2003) permettent de mettre en lumière des processus de changement et des interactions entre individus souvent invisibles aux yeux des chercheurs adoptant une démarche de recherche quantitative (Langley et Abdallah, 2011). Avant d'entrer dans le détail de l'analyse des données et notamment du codage, nous proposons le tableau ci-dessous pour spécifier les différents types de données collectées au cours de la recherche.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 8. Présentation des données

	Données primaires provenant d'entretiens semi-directifs principalement pour analyser et faire des inférences	**Autres éléments de collecte de données qui ont permis une immersion dans le terrain, de reconstruire la chronologie des étapes vers un BM omni-canal ainsi que la triangulation**
Cas A	Sept entretiens : chef de projet data, chef de projet web, data coordinator, chef de secteur, directrice du marketing, consultante interne en charge de la transformation omni-canal	- Assisté à la presentation d'un nouveau concept de relation digitale durant le colloque Etienne Thil - Lecture de sept articles sur l'entreprise publiés dans la presse spécialisée - Entretien semi-directif mené par un autre chercheur dans le meme contexte - Visite du site internet - Entretien informel avec une chef de projet data
Cas B	Six entretiens : chef de rayon, responsible du contrôle de gestion non alimentaire, responsible de la supply chain non alimentaire, Chef de projet en charge de la transformation omni-canal, consultant interne	- Vidéo conference avec l'ancien DG France, maintenant en charge de la Chine - Lecture de sept articles sur l'entreprise publiés dans la presse spécialisée - Visite du site internet - Un rapport annuel - Entretiens informels avec une chef de produit et un ancient contrôleur de gestion de l'entreprise - Un entretien semi-directif mené par un autre chercheur dans le meme contexte
Cas C	Huit entretiens : Directeur e-commerce, responsable CRM, chef de rayon, chef de projet	- Lecture d'un livre sur la clé du success de l'entreprise écrit par l'ancien president

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	logistique, chef de projet omni-canal, deux directeurs de magasin, chef de projet communication digitale	(2012-2018) - Lecture de huit articles sur l'entreprise publiés dans la presse spécialisée - Visite du site internet - Deux communiqués de presse
Cas D	Six entretiens : chef de groupe hi-fi, chef de projet performance digitale, responsable RH, chief digital officier, responsable du contrôle de gestion, directeur de magasin	- Disscussion informelle avec trois *middle managers* durant le colloque Etienne Thil - Lecture de six articles sur l'entreprise publiés dans la presse spécialisée - Visite du site internet - Un entretien semi-directif mené par un autre chercheur dans le meme contexte
Cas E	Cinq entretiens : Responsable de l'expérience numérique, directrice de magsin, responsable de la supply chain, chief new business officier (x2)	- Discussions informelles avec un *middle manager* - Lecture de cinq articles sur l'entreprise publiés dans la presse spécialisée - Powerpoint interne sur les innovations digitales et la proposition de valeur - Visite du site internet
	Participations au colloque Etienne Thil incluant un "retail tour" à chaque participation : visite de nouveaux concepts de magasin, entrepôts. Entretien avec trois experts indépendants du secteur Entretiens formels et informels avec plusieurs personnes travaillant pour d'autres distributeurs	

La collecte de données secondaires est essentielle, d'une part car elle permet d'assurer une triangulation des données, et d'autre part car elle permet au chercheur de s'immerger dans

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

son terrain, de mieux le comprendre. Cette étape d'immersion est particulièrement importante puisque considérant que le terrain « agit » sur le chercheur, ceci peut avoir pour effet de créer une certaine appréhension chez celui-ci soit d'ordre émotionnel (rencontrer des inconnus) soit une peur de collecter des mauvaises informations en raison d'une mauvaise maîtrise du sujet, notamment lorsque celui-ci est plutôt technique (Alami et al., 2009). Ainsi, en plus de cette collecte de données secondaires, notre expérience professionnelle de trois ans au sein d'une grande entreprise de distribution française nous a permis de comprendre les réels challenges que rencontraient les distributeurs traditionnels pour mettre en œuvre un BM omni-canal.

En effet, un des points de départ de cette recherche a été une situation vécue lors de cette expérience professionnelle. Alors chargé du contrôle de gestion pour les magasins d'une enseigne de distribution, ma responsable arrive un matin dans l'open space et nous annonce que la direction a décidé de prendre le virage « omni-canal[20] » ; nous devons désormais nous entendre avec le web (une BU totalement indépendante à l'époque, les bureaux n'étaient même pas dans la même ville) en termes d'assortiments produits et de prix sur notre rayon textile.

Il s'avère que même si la direction en avait décidé ainsi, nous n'étions pas du tout prêts à procéder de cette manière. Nous ne partagions aucun outil de gestion, les entrepôts étaient différents et surtout, nous commandions 8 mois à l'avance pour le textile, ce qui sous entendait que des magasins allaient devoir être « sacrifiés » au profit du site internet en termes de stock. En effet, quand la commande avait été passée chez le fournisseur, nous n'avions pas prévu de partager notre assortiment avec le site internet, celui-ci faisait alors sa propre offre, avait ses propres processus, ses fournisseurs...

C'est ainsi que sont nés les premiers questionnements qui allaient devenir plus tard la question de recherche de ce travail de thèse. Cette expérience a été très utile tout au long de cette recherche. En effet, elle nous a permis dans un premier temps de nous assurer que la recherche que nous menions avait un intérêt managérial et ainsi s'assurer que notre recherche en plus d'être intéressante (Bartunek, Rynes et Ireland, 2006) pour la communauté académique l'était aussi pour les praticiens. Cet ancrage est essentiel dans nos disciplines des sciences de gestion. Corley et Gioia (2011) soulignent ainsi le besoin pour la théorie

[20] C'était en 2013 et à l'époque nous n'utilisions pas ce terme mais l'idée derrière le changement stratégique relevait bien de l'omni-canal.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'être *problem-driven,* signifiant que les problèmes rencontrés par les organisations devaient être étudiés pour mieux construire les théories en sciences de gestion.

En plus de cet intérêt pour une meilleure construction théorique, cette expérience et les données secondaires collectées et analysées nous ont permis d'être acculturé au terrain. Avec pour avantage la construction d'un guide d'entretien (Annexe 2) qui a été testé, puis réévalué au fil de la recherche (Annexe 3) pour collecter des données pertinentes relatives à la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Nous allons maintenant présenter les caractéristiques de l'entretien.

L'entretien comme source principale de données

L'entretien semi-directif est particulièrement approprié pour les études de cas (Eiseinhardt, 1989) et pour les recherches menées dans une approche qualitative interprétativiste. Plutôt que mettre l'accent sur les causalités statistiques, les approches qualitatives soulignent en effet l'importance des effets de situations et des interactions sociales. En outre, même si la causalité ne disparaît pas complètement, elle renvoie plutôt à l'identification des contraintes ou des motivations qui régissent le comportement des individus ou des organisations, dans un réseau interpersonnel qu'il soit professionnel, familial ou amical. Ainsi les méthodes qualitatives s'intéressent particulièrement au sens que les sujets donnent à leurs actions dans un environnement collectif (Alami *et al.,* 2009).

Il existe plusieurs formes d'entretiens qui vont notamment dépendre de la démarche dans laquelle se situe le chercheur. Ainsi, le chercheur s'inscrivant dans une démarche déductive et une logique de test d'hypothèse ou de proposition de recherche va plutôt privilégier l'entretien directif. A l'opposé, les chercheurs dans une démarche inductive vont privilégier l'entretien ouvert, aussi appelé entretien long dans une démarche de type ethnographique. L'entretien ouvert permet ainsi de mieux comprendre la vision du monde des informants en se mettant à leur place (McCracken, 1988). Il est notamment souvent utilisé en marketing dans les recherches menées dans une perspective socio-culturelle (CCT).

Un troisième type d'entretien qui se situe entre l'entretien ouvert et l'entretien directif est plus communément utilisé sciences de gestion et c'est celui que nous avons sélectionné. Il s'agit de l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif peut se définir comme « *un entretien réalisé à partir d'une trame souple de questions. Il permet, lorsque le guide est construit en conséquence, de reconstruire des pratiques, de mettre au jour des interactions*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sociales, des stratégies, et d'obtenir des opinions et des représentations, sur un sujet donné. Nous réalisons des entretiens qui durent entre une heure et deux heures » (Alami *et al.*, 2009, p. 57).

L'entretien est un processus d'interaction humaine, dans notre cas, lors d'entretiens de managers, le rôle du chercheur est de faire réagir les interviewés sur des sujets préalablement identifiés en les encourageant à clarifier certains points techniques spécifiques. L'objectif du chercheur n'est pas de diriger la conversation mais de l'orienter (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2007). Nos interventions doivent permettre d'approfondir le discours des managers interrogés pour comprendre les différents enjeux de la transition omni-canal en termes de ressources, compétences, organisation et proposition de valeur.

Pour cela, la posture à adopter n'était pas toujours évidente. Si une posture plutôt « naïve » peut être parfois conseillée et notamment lors des entretiens de consommateur, afin de collecter le maximum de détail, cette posture est difficile à mettre en place face à des experts. En effet, il faut à la fois leur faire comprendre que nous comprenons le sujet, et donc qu'ils ne perdent pas leur temps mais également qu'ils détiennent une expertise et que c'est leur opinion qui nous intéresse. De ce fait, les thématiques du guide d'entretien doivent être focalisées sur ce qu'il est intéressant de recueillir dans un temps relativement court.

Nous avons réalisé 32 entretiens semi-directifs de managers occupant des positions variées dans les organisations mais ayant toutes leur importance dans la mutation vers l'omni-canal ainsi que 3 entretiens auprès d'experts indépendants (chef de projet web, directeur de magasin, responsable supply chain…voir tableau huit pour le détail exhaustif des profils des personnes interrogés). Pour garantir le plus grand anonymat, les intitulés de poste ont parfois été standardisés.

Les 35 entretiens ont été réalisés en face à face sur leur lieu de travail, par Skype ou par téléphone suivant la disponibilité et l'emploi de temps très chargé des répondants. La manière dont l'entretien a été réalisé n'a pas eu d'incidence sur la richesse de la collecte des données car ces managers sont très habitués à travailler à distance (réunions ou rendez-vous téléphoniques ou en visio,…). Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h30. Il existe deux possibilités de recueil de données lors des entretiens : la prise de note et l'enregistrement (Alami *et al.*, 2009). Même si nous avons pris des notes pendant les entretiens afin de favoriser la concentration et les relances (Alami et *al.*, 2009), nous les avons tous enregistrés. Nous avons avant chaque entretien demandé l'accord du répondant,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et de nous avertir si certaines données ne pouvaient sortir de nos entretiens, afin d'éviter que la diffusion potentielle de leurs propos ne soit un frein à la qualité du recueil de données.

Nous avons retranscrit intégralement chacun des entretiens. Nous avons dans la mesure du possible essayé de retranscrire les entretiens le plus rapidement possible afin dans un premier temps d'évaluer notre manière de relancer et notre posture, et dans un deuxième temps d'aborder l'entretien suivant avec les informations collectées précédemment.

Nous faisons ici une petite digression analytique, mais qui a son importance. Les chercheurs et notamment les doctorants lors de nos nombreuses discussions rêvons d'un logiciel qui nous permettrait de retranscrire automatiquement de manière très qualitative les entretiens. Avec le recul et nous y reviendrons au sujet du processus de codage, la retranscription constitue une étape essentielle du processus d'analyse des données, une forme de lecture flottante (Ayache et Dumez, 2011 ; Laroche, 2011). Nous allons maintenant présenter la manière dont nous avons élaboré notre guide d'entretien pour assurer une collecte de données pertinente pour répondre à notre question de recherche.

L'élaboration du guide d'entretien

L'entretien semi-directif s'appuie sur un guide formalisé. *« Il s'agit de construire une trame souple de questions, qui traduit les questionnements de la problématique et les hypothèses en questions concrètes, formulées simplement, à poser à l'interlocuteur. Ce guide, tel que nous le construisons, est structuré en thèmes, chaque thème regroupant une série de questions pour lesquelles des relances sont proposées permettant d'affiner les données recueillies »* (Alami *et al.*, 2009, p 85).

Le guide d'entretien une fois établi n'est pas gravé dans le marbre. Il doit être souple et peut s'actualiser en fonction du déroulement des entretiens, des informations recueillies auxquelles nous ne pensions pas forcément au départ, de l'évolution des pratiques constatées dans la presse professionnelle ou de l'exploration de la littérature. De la même manière l'ordre des questions doit rester souple et le chercheur doit s'adapter à la logique de l'entretien, celui-ci est plus là pour rassurer le chercheur et pour s'assurer qu'aucun thème n'a été oublié lors de l'entretien. Le chercheur doit en revanche préparer scrupuleusement son protocole avant l'entretien et avoir en tête les questions principales qu'il doit absolument poser. L'habilité à poser les bonnes questions constitue un des prérequis principaux de la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

bonne mise en œuvre d'une étude de cas. Elle permet de créer un dialogue qui fournira le plus d'informations possible (Yin, 2003).

Pour garantir cette richesse d'information collectée, nous avons précisé que notre expérience sur le terrain nous avait été d'une grande d'aide pour comprendre les enjeux vécus par les organisations et être à même de rebondir sur les informations essentielles lors de nos entretiens. En plus de ces compétences propres au chercheur, le guide d'entretien doit être soigneusement élaboré pour garantir la cohérence entre la question de recherche et l'élaboration de l'étude de cas.

Le guide d'entretien révèle alors les orientations de départ du chercheur pour aborder son objet de recherche, *« ce qu'un des fondateurs de la démarche qualitative appelle « orienting théories » (Whyte, 1984, p. 118). Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de s'orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas structurer le matériau et donc le résultat »* (Ayache et Dumez, 2011, p.30).

Ces « théories orientantes » : dans notre recherche, nous ne mobilisons pas à proprement dit une théorie mais un cadre d'analyse (Warnier *et al.,* 2015) le cadre d'analyse RCOV présenté dans le chapitre 2 de la revue de littérature (Demil et Lecocq, 2010) permettent au chercheur de collecter les données pertinentes et vont notamment servir au processus d'analyse et de codage des données. Elles doivent être suffisamment lâches pour notamment éviter la circularité dans l'analyse des données. Ces « théories orientantes » ou cadres orientants sont notamment adaptés à la démarche abductive adoptée dans notre recherche, elles permettent de réaliser des boucles entre le problème rencontré et les cadres théoriques existants. La partie suivante détaille les thématiques abordées lors des différents entretiens.

Les thématiques du guide d'entretien

Le guide d'entretien se décompose en plusieurs parties composées de questions ouvertes. Il convient de distinguer deux types de questions. Les questions sur les pratiques et celles sur les opinions. Les premières entraînent des réponses plutôt descriptives tandis que les deuxièmes permettent d'obtenir une représentation des idées, des convictions du répondant. Ainsi nous avons oscillé entre ces deux types de questions à l'aide de relances afin d'obtenir une description la plus fine possible des pratiques de leurs organisations ainsi que leurs ressentis, leurs convictions (Alami *et al.,* 2009). Partir d'exemples concrets permet de reconstituer des usages ainsi que les représentations liées aux pratiques, les interactions

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sociales qui peuvent exister ou encore les éventuels freins que les experts peuvent connaître dans leur transition omni-canal.

Pour débuter, nous commençons par une phrase d'introduction qui explique au répondant en quoi consiste notre recherche, ce sur quoi nous travaillons et ce que nous attendons de lui. La maîtrise des termes professionnels est ici indispensable puisqu'elle permet dès le début de parler le même « langage » que le répondant.

Présentation

Ensuite, nous invitons le répondant à se présenter, son parcours, les différentes expériences qu'il a pu avoir et le poste qu'il occupe actuellement. Cette étape permet une entrée en douceur dans l'entretien. En effet, il se sent à l'aise puisque ces questions sont tournées vers lui et il maîtrise les réponses. Notre rôle sera ici de le rassurer en soulignant que son expérience est en parfaite adéquation avec le type de questions que nous avons. En effet, même s'il s'agit d'experts, certains nous ont demandé s'il était possible d'avoir les questions auparavant afin de préparer de la meilleure façon les réponses éventuelles. Notre rôle a été de leur préciser que nous ne pouvions pas leur fournir le guide d'entretien, et de les rassurer en leur précisant qu'il n'y avait pas de bonne ou mauvaise réponse, puisque c'est leur regard sur la transition omnicanal qui nous intéresse et non un guide des meilleures pratiques.

La transformation d'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal : les nouveaux comportements des consommateurs

Ensuite, partant du parcours « sans couture » que les distributeurs souhaitent proposer à leurs clients, nous les questionnons sur le(s) changement(s) qu'ils ont perçu dans la manière de consommer de leurs clients. Puis, nous les invitons à donner leur définition de l'omni-canal ainsi que leur avis sur les principales différences entre le multicanal et l'omni-canal, et les différents changements qu'il y a pu avoir dans la manière d'appréhender les canaux en insistant sur les difficultés que leur organisation rencontrait pour intégrer les canaux physiques et digitaux.

Les ressources et compétences

Dans cette partie de l'entretien, nous interrogeons les ressources nécessaires pour mener à bien la mutation vers une distribution omni-canal. Aussi, nous questionnons les compétences que les distributeurs ont ou tentent de développer pour gérer la relation clients sur les

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nombreux points de contact, les difficultés qu'ils rencontrent. Quelle(s) compétence(s) pensent-ils avoir que leurs concurrents n'ont pas ? Comment font-ils pour développer de nouvelles compétences ? Recrutement ? Formation ? Consultants ?

Ensuite nous lions cette question des compétences aux ressources disponibles dans l'organisation et aux ressources éventuellement manquantes. Nous posons également des questions sur le rôle du client dans l'organisation, est-il réellement perçu comme une ressource ?

L'influence sur l'organisation

Dans cette partie de l'entretien, nous cherchons à comprendre les effets des changements de comportement de consommation abordés dans les premières minutes de l'entretien sur leur manière d'organiser leur offre, sur leur perception des relations interne entre les différents canaux, les outils et les procédures qu'ils ont pu mettre en place pour créer des « ponts entre les canaux ».

Dans ce thème, nous avons également abordé les questions de la répartition du chiffre d'affaires entre les canaux pour notamment questionner l'évolution du poids du web lorsque les répondants pouvaient fournir les informations.

La proposition de valeur/l'équation de profit

En partant des ressources et compétences mentionnées auparavant, nous interrogeons les répondants sur la proposition de valeur client de leur entreprise. Qu'en pensent-ils ? Que souhaiteraient-ils changer ? Ici nous nous tenons informés de la sortie des nouveaux concepts (Décathlon et le magasin sans stock, Boulanger le comptoir, magasin d'Amazon) pour les interroger sur les formats de magasin et leur évolution, l'intégration des outils digitaux.

Enfin, nous les interrogeons sur l'écart entre ce que le distributeur crée comme valeur pour le client et ce qu'il peut capter : l'évolution de leur équation de profit, quels bénéfices sur le long-terme ?

Pour finir, nous leur demandons s'ils ont quelque chose à ajouter, si nous avons oublié des éléments essentiels à leurs yeux pour continuer la discussion. Lorsque celle-ci est terminée, nous les remercions et leur demandions certains de leurs collègues ou connaissances pourraient apporter d'autres éléments à notre recherche. Enfin, nous leur rappelons la confidentialité des données et leur envoyons lorsqu'ils le souhaitent l'entretien retranscrit

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ainsi que les travaux effectués à l'aide de leurs informations (communications, publications en cours). Entre autres, nous avons présenté nos travaux en octobre lors d'une réunion formelle au cas E.

Cette trame a ainsi été suivie pour chacun des entretiens menés. Cependant, nous avons été particulièrement vigilants à l'adaptation de nos questions au profil du répondant et avons suivi la discussion sans rester trop attaché au guide d'entretien. Nous le verrons plus tard, le guide d'entretien a ensuité été adapté (voir annexe 3) pour se concentrer davantage sur les pratiques des middle managers : comprendre leurs contraintes opérationnelles, ce qu'ils font pour les surmonter, pour satisfaire les nouvelles attentes des clients, comment ils perçoivent les décisions du top management, comment ils diffusent leurs pratiques, comment ils s'inspirent des pratiques de leurs collègues…

Nous allons maintenant présenter la manière dont nous avons analysé les données et notamment les données primaires à travers un processus de codage à visée théorique (Point et Voynnet-Fourboul, 2006) mêlant à la fois codes *a priori* et code *a posteriori*.

Sous-section 3.2. Le processus d'analyse des données

L'analyse des données qualitatives constitue une étape à la fois complexe et longue puisque le chercheur est confronté à une importante quantité de données collectées. De ce fait, il convient de procéder par étape afin d'organiser la structure du raisonnement et l'interprétation des résultats. Ainsi, il est nécessaire dans un premier temps d'analyser les entretiens de manière individuelle. Une fois cette première étape intra-entretien effectuée, le chercheur peut analyser les entretiens de manière croisée.

Le chercheur doit procéder à un cheminement intellectuel pour donner du sens au volume conséquent de données qu'il a recueilli et être à même de rendre compte de ce cheminement à travers un processus de codage (Laroche, 2011). Ce processus de codage permet un processus de condensation des données qui permettra au chercheur de mieux faire sens des données qu'il a collectées et de s'y « retrouver » lors des phases d'analyse (Point et Fourboul, 2006). Cette étape rigoureuse ne doit pas exclure une certaine forme de flexibilité du chercheur vis-à-vis de son matériel empirique. En effet, le chercheur dans une démarche qualitative interprétativiste doit se laisser des espaces de créativité et se laisser guider par des éléments inattendus provenant du terrain qui ne pouvaient être anticipés (Van Maanen, 1998).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le codage dans les sciences de gestion

Pour faire sens du large ensemble de matériel empirique dont il dispose (plus de 400 pages de retranscriptions d'entretiens pour notre recherche, des notes prises pendant des conférences, les articles de presse, rapports internes…), le chercheur va coder les données collectées pour les classer, les regrouper et donner du sens. Si cette étape est indispensable, le codage ne consiste pas seulement en un processus « d'étiquetage » (Ayache et Dumez, 2011 ; Laroche, 2011), sans quoi le chercheur serait amené à trouver ce qu'il cherche et uniquement ce qu'il cherche et la recherche serait alors circulaire. Le chercheur, selon le paradigme dans lequel il inscrit sa recherche et la méthodologie adoptée, devra alors trouver son équilibre entre étiquetage rigoureux et inventivité à travers une certaine forme de liberté. Le codage peut être défini « *comme une opération consistant à découper les données (observation directe, discours, textes, image) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir puis à placer (ranger ou catégoriser) les données dans ces catégories* » (Allard-Poesi in Point et Voynnet-Fourboul 2006). Le codage peut ainsi regrouper un mot, une phrase ou même un paragraphe entier (Point-Voynnet et Fourboul, 2006).

L'étape du codage des données est donc une étape indispensable à la construction et à l'analyse d'une recherche qualitative. Elle permet au chercheur de mettre de l'ordre dans ses données pour construire ses résultats tout en garantissant un protocole d'analyse scientifique de sa recherche.

Dans notre recherche, nous avons mobilisé le cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, 2010) comme cadre orientant la recherche. Nous avons utilisé ce cadre comme grille de codage pour préparer puis analyser nos entretiens. Nous avons vu à travers le guide d'entretien flexible présenté ci-avant que nous avons orienté les questions autour de ces principaux éléments tout en étant ouvert à la détection de nouveaux éléments lors des entretiens menés pour gérer le risque de circularité (Dumez, 2012b). Pour éviter ce dernier, nous avons ainsi utilisé à la fois des codes *a priori* provenant du cadre d'analyse choisi : RCOV ainsi que des codes qui ont émergé *a posteriori* suivant ainsi une démarche de codage à visée théorique. « *La particularité du codage à visée théorique est de coupler ces deux approches (déductive code a priori et inductive code a posteriori), afin de procéder de manière plus itérative. Il s'agit alors de favoriser des « allers et retours » entre les données*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

recueillies et les interprétations successives du chercheur, ce que nous assimilons à une démarche d'abduction » (Point et Voynnet-Fourboul, 2006 p. 64).

Avant de démarrer le processus de codage systématique des données primaires, la première étape de l'analyse bien que non formelle a été la retranscription des entretiens suivie à chaque fois de plusieurs lectures attentives, aussi appelée attention flottante dans lesquelles le chercheur surlignait les passages importants, prenait des notes, croisait les informations avec des entretiens précédemment menés pour connaître presque par cœur les données et savoir où aller chercher les informations nécessaires.

Cette étape bien que plutôt informelle est particulièrement importante dans une démarche de recherche interprétativiste. C'est pendant cette phase d'immersion dans le terrain et de réflexivité que le chercheur génère ses idées, modifie son guide d'entretien pour creuser une idée… Comme le souligne Suddaby (2006, p. 639) *« de nombreux chercheurs adoptant une démarche théorie enracinée décrivent leurs interprétations théoriques comme un phénomène subconscient résultant de leur « immersion » constante dans leurs données »*

Ensuite, nous avons démarré l'étape formelle du codage pour donner plus de finesse à l'analyse à l'aide du logiciel Nvivo. En effet, lorsque le matériel empirique devient très conséquent (35 entretiens et de multiples données secondaires) le recours au logiciel, bien qu'il n'exclut pas le processus de codage manuel et n'a pas d'influence sur la manière dont le chercheur va interpréter ses données (Suddaby, 2006), permet de simplifier l'accès et l'organisation des données pour garantir une analyse plus approfondie des entretiens (Point-Voynnet-Fourboul, 2006). Le logiciel permet ainsi de créer des « nœuds » qui vont regrouper différentes parties du corpus avec des niveaux de hiérarchisation selon les thématiques.

Point et Voynnet-Fourboul (2006) utilisent les termes codes et catégories pour distinguer ce niveau de hiérarchisation. Si, pour certains auteurs les termes de codes et catégories sont utilisés comme des synonymes, Point-Voynnet et Fourboul (2006, p. 64) considèrent que « *le chercheur transforme les codes en catégories lors de la théorisation par le processus de catégorisation* ».

Dans notre recherche, nous avons réalisé plusieurs séquences de codage à différents moments pour prendre du recul sur nos données. En effet, le codage n'est pas un processus linéaire, il nécessite du temps, des allers-retours avec la littérature et de la réflexivité.

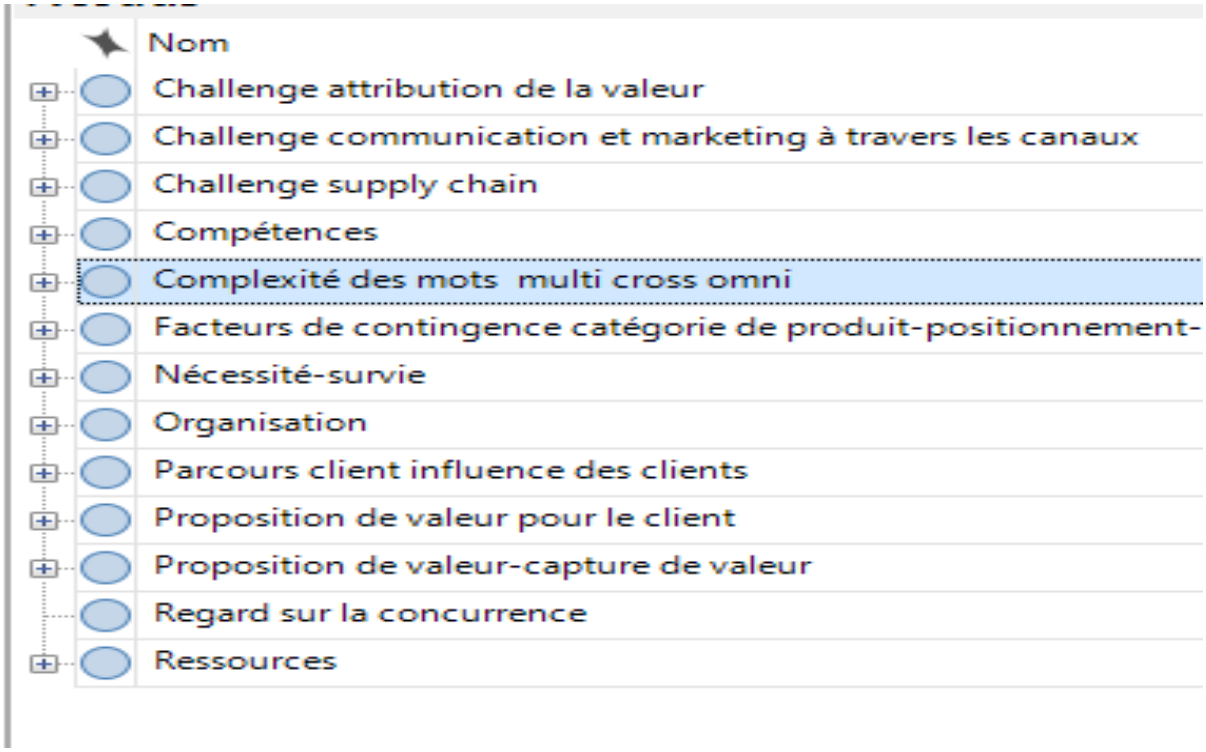
Ainsi, après plusieurs séquences de codage, nous avons fixé le nombre de codes après avoir ajouté les codes émergents en analysant les entretiens. Nous sommes ainsi arrivé à la saturation théorique lorsque le nouvel entretien réalisé entrait dans les codes et catégories

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

déjà existantes. Cette saturation théorique est arrivée entre le 25 ème et le 30 ème entretien. Malgré cette saturation théorique, nous avons poursuivi les quelques entretiens prévus au cas où de nouvelles informations arriveraient, le contexte de recherche évoluant en effet très rapidement.

La figure ci-dessous illustre l'ensemble des codes affectés lors de l'analyse des données.

Figure 14. Capture d'écran des codes *a priori* et *a posteriori* attribués dans Nvivo



Ainsi, la figure ci-dessus met en avant les codes liés au cadre d'analyse RCOV, ainsi que les codes émergents du terrain : facteurs de contingence, complexité liée à la terminologie utilisée lors de la transformation… Cette étape de codage est particulièrement importante pour garantir la scientificité du résultat et doit être assez ouverte pour éviter de tomber dans la circularité (Dumez 2012b).

Une fois les codes établis, le chercheur va alors interpréter ses données et attribuer des catégories pour les codes établis puis faire des liens entre les différentes catégories pour

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

comprendre et donner du sens au phénomène étudié. Cette démarche va alors lui permettre d'organiser ses idées et de créer des relations entre concepts pour aboutir à une construction théorique basée sur les données empiriques

Les figures 15 et 16 ci-après illustrent pour les codes « proposition de valeur client » et « ressources » l'ensemble des catégories qui leur ont été affectés.

Figure 15. Catégories affectées au code proposition de valeur client

Proposition de valeur pour le client	18	61	30/10/2018 09:14	GD	20/03/2019 16:33	GD
Créer une marque unique	2	2	19/11/2018 16:12	GD	20/03/2019 12:37	GD
Développer des nouveaux services	8	12	16/11/2018 09:26	GD	20/03/2019 16:37	GD
Devenir une marketplace	9	12	30/10/2018 10:19	GD	20/03/2019 12:37	GD
Décalage marketplace-image de marque, image prix	1	3	30/10/2018 10:19	GD	30/10/2018 10:30	GD
Insister sur le relationnel en magasin	9	18	07/11/2018 09:56	GD	20/03/2019 12:37	GD
Mieux communiquer sa différenciation	5	10	16/11/2018 16:21	GD	25/03/2019 18:08	GD
Proposition de valeur-click and collect-digitalisation	5	6	30/10/2018 09:51	GD	19/03/2019 16:35	GD
Repenser le magasin	12	22	13/11/2018 12:22	GD	19/03/2019 16:43	GD
Rôle réel du site internet	2	8	06/11/2018 10:34	GD	20/03/2019 12:37	GD

Figure 16. Catégories affectées au code ressources

Ressources	5	7	29/10/2018 15:02	GD	20/03/2019 16:28	GD
Agilité-ressources humaines	5	8	29/10/2018 15:05	GD	20/03/2019 15:49	GD
Attribution des ressources financières par projet	2	4	07/11/2018 10:45	GD	19/03/2019 17:11	GD
Basculement de ressources attribuées	6	9	29/10/2018 15:30	GD	20/03/2019 16:32	GD
Difficile de considérer le client comme une ressource	8	14	20/03/2019 16:21	GD	20/03/2019 16:39	GD
Freins à la mise en place liés au manque de ressources	8	17	29/10/2018 15:04	GD	25/03/2019 14:11	GD
Manque de ressources humaines	7	8	13/11/2018 11:13	GD	20/03/2019 15:53	GD
Manque de ressources technologiques	13	14	19/03/2019 17:37	GD	20/03/2019 16:33	GD
Mutualisation	8	13	29/10/2018 15:07	GD	20/03/2019 16:40	GD
Ressources-manque de ressource financière-dynamc consiste	3	8	29/10/2018 15:03	GD	20/03/2019 15:47	GD

Ces deux figures issues de notre base Nvivo illustrent le processus d'interprétation des données. En outre, la colonne source (deuxième colonne) indique le nombre d'entretiens dans lesquels la catégorie a été affectée tandis que la colonne référence (troisième colonne)

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

indique le nombre d'occurrences de l'affectation de la catégorie dans l'ensemble du corpus d'entretiens analysé.
Les dates illustrent bien le processus itératif et non linéaire du processus de codage des données mené dans cette recherche. Nous pouvons ainsi voir que le chercheur a créé, modifié des catégories à plusieurs dates en octobre, novembre et en mars.

Après avoir présenté la manière dont nous avons codé nos données, il nous semble important d'aborder la question de l'évaluation du codage. Nous avons souligné qu'il s'agissait d'une des principales problématiques lorsqu'il s'agissait d'évaluer l'authenticité d'une recherche qualitative (Point-Voynnet-Fourboul, 2006 ; Yin, 2003). Aussi pour attester de la rigueur scientifique, certains auteurs préconisent de mettre en place une procédure de double codage. Nous n'avons pas effectué cette démarche dans notre recherche et ce pour deux raisons :

1. Tout d'abord, une première raison évidente est celle du manque de ressources temporelles. Le codage est une étape nécessaire dans notre processus de recherche mais très chronophage.

2. Deuxièmement et cette raison est la plus importante, c'est que le double codage est incompatible avec une posture interprétativiste (Dumez, 2011 ; Point et Fourboul, 2006). Aussi, le chercheur, les données et la théorie sont imbriqués de telle sorte que seul le chercheur est à même d'interpréter ces données, même si cela ne le prive pas de démontrer les critères d'authenticité de la recherche. De plus, les nombreuses discussions avec mes deux directeurs de thèse (je les en remercie d'ailleurs infiniment) ont grandement aidé l'analyse de ces données. En outre, notre expérience dans le secteur, ainsi que les nombreux échanges avec les experts du domaine en France et à l'étranger lors de notre séjour de recherche nous garantissent une certaine légitimité pour interpréter nos résultats et assurer leur authenticité.

Nous avons vu précédemment dans les points de vigilance préconisés par Yin (2003) pour garantir l'authenticité de l'étude de cas : les critères de validité du construit, validité interne, validité externe et fiabilité. Ainsi, pour garantir la fiabilité, Yin (2003) insiste sur le maintien de la chaîne de la preuve. Le maintien de la chaîne de la preuve permet ainsi à un

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

observateur extérieur et donc au lecteur de suivre le cheminement du chercheur de la question de recherche jusqu'aux conclusions.

Aussi, pour garantir cette fiabilité et pour mieux rendre compte de nos résultats, nous allons dans la partie suivante utiliser aussi souvent que possible les verbatims qui illustrent le mieux les interprétations que nous faisons de notre analyse de données. Il est ainsi important que le lecteur ne soit pas obligé de croire le chercheur sur parole. En outre, l'utilisation de verbatim permet de « faire parler » le terrain et de mieux rendre compte des enjeux rencontrés par les informants.

Le prochain chapitre va maintenant décrire puis interpréter nos résultats et expliquer la manière dont les distributeurs traditionnels mettent en place un BM omni-canal. Nous mettrons ainsi en avant les similitudes dans leur manière de mettre en place un BM omni-canal mais aussi les différences dans les trajectoires suivies lors de la mise en place d'un BM omni-canal.

Synthèse de la section 2

Dans cette 2ème section du chapitre 4, nous avons présenté les données collectées et mis en lumière la variété des sources. Nous disposons en effet de 32 entretiens semi-directifs auprès de managers des cas étudiés ainsi que 3 entretiens d'experts indépendants en données primaires. En outre, en termes de données secondaires, nous disposons d'articles de presse, de rapports annuels, des entretiens formels avec des experts du secteur, des managers travaillant chez d'autres distributeurs ainsi que des notes prises lors de conférences ou colloque (Thil) dédiés à la distribution. Nous avons présenté la manière dont nous avons codé les entretiens réalisés pour créer de la connaissance.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 5

Nous avons montré dans ce chapitre les choix méthodologiques effectués pour répondre à notre question de recherche. Nous avons expliqué pourquoi nous mobilisons l'étude de cas multiple pour répondre à notre question de recherche. Cette méthode est particulièrement propice pour étudier le comment d'évènements contemporains. Nous avons ensuite expliqué comment nous avons sélectionné les cas que nous allions étudier puis présenter notre matériau empirique. Nous avons ainsi mis en avant l'ensemble des sources de données et la triangulation des données pour créer de la connaissance et assurer son authenticité. Nous avons expliqué la construction de notre guide d'entretien pour collecter nos données. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur le cadre d'analyse RCOV de Demil et Lecocq (2010) tout en restant flexible lors de la collecte des données pour intégrer des nouvelles sources provenant de la littérature pour mieux faire sens des données collectées sur le terrain et ainsi éviter une certaine forme de circularité.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion de la partie 2

Cette partie dédiée à la méthodologie de notre recherche a permis de mettre en avant les questionnements auxquels un chercheur est confronté lors d'une démarche de recherche : statut de la connaissance, positionnement du chercheur par rapport à son objet de recherche, type de raisonnement… Nous avons ainsi justifié l'ancrage interprétativiste de notre recherche. Nous avons également vu que la méthode de l'étude de cas multiple était la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche initiale car elle permet de comprendre en profondeur le comment d'un phénomène contemporain. En cohérence avec cette méthode, nous avons collecté un volume conséquent de données primaires et secondaires pour assurer l'authenticité de nos interprétations. Nous allons maintenant présenter les premiers résultats de notre recherche empirique.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

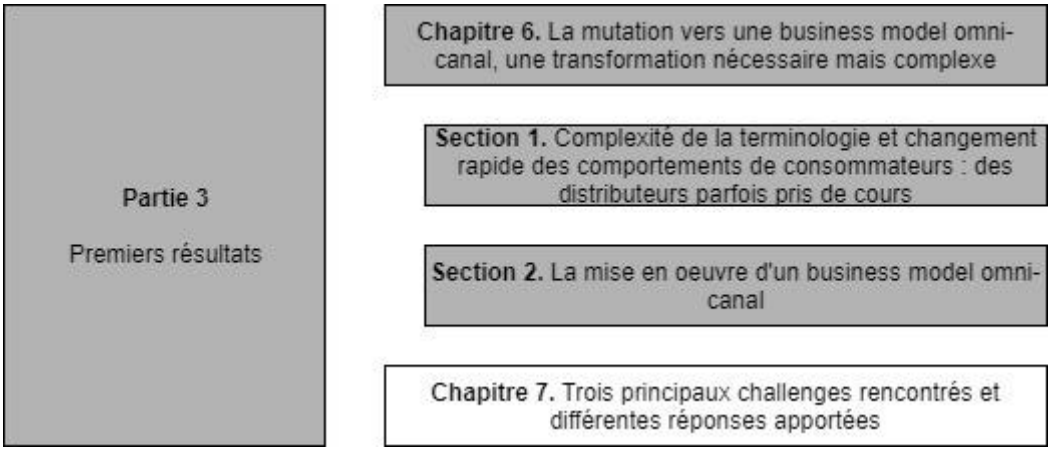
Partie 3 : PREMIERS RESULTATS

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs à la mise en œuvre d'un BM omni-canal au niveau organisationnel. Nous verrons comment les distributeurs étudier déploient leurs ressources et compétences, repensent leur organisation et proposition de valeur pour mettre en œuvre un BM omni-canal qui permet de proposer une expérience sans couture aux clients de manière profitable. Cette partie s'articulera en deux chapitres. Le chapitre présentera la mise en œuvre vers un BM omni-canal avec une analyse intra-cas. Le deuxième chapitre présentera l'analyse inter-cas et mettra en évidence la variance entre les choix effectués par les distribiteurs étudiés.

Chapitre 6 : La mutation vers un business model omni-canal, une transformation nécessaire mais complexe

Dans ce sixième chapitre, nous allons présenter la manière dont les cinq distributeurs investigués mettent en oeuvre un BM omni-canal. Nous allons dans un premier temps commencer par présenter le contexte empirique et les difficultés liées à la terminologie omni-canal, parfois source d'incompréhension au sein des organisations. Nous exposerons ensuite, à l'aide du cadre d'analyse RCOV présenté dans la revue de littérature la manière dont les distributeurs traditionnels mettent en place un BM omni-canal.

Figure 17. Structure et contexte du chapitre 6



© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 1. Complexité de la terminologie et changement rapide des comportements de consommation : des distributeurs parfois pris de cours

Sous-section 1.1. Des comportements de consommation non anticipés par les distributeurs traditionnels

Nous avons longuement évoqué lors du premier chapitre de notre cadre conceptuel consacré à la mutation vers l'omni-canal, le rôle des comportements de consommation des clients sur la mutation vers l'omni-canal des distributeurs traditionnels. Ainsi, les distributeurs traditionnels ne changent pas de BM parce qu'ils le souhaitent mais parce qu'ils y sont aujourd'hui contraints pour continuer à assurer leur perennité. En effet, même si ce sont eux qui ont été à l'origine de la distribution multi-canal, pour toucher plus de segments de clients, ils ne s'attendaient pas à ce qu'un même client utilise plusieurs canaux (parfois en même temps) en exigeant une fluidité parfaite, ou quasiment, entre tous les canaux. Cette importance du client dans la mutation vers une distribution omni-canal est soulignée par chacun des cas étudiés.

> *« J'ai envie de dire que c'est plus le client qui est omni-canal avant nous, aujourd'hui le client ne comprend pas pourquoi il ne pourrait pas commander sur son mobile et avoir le même niveau d'informations quelque que soit le canal…nous l'omni-canal, on le subit plus qu'on le crée »* (Chef de projet data, cas A).

> *« Aujourd'hui on a bien compris que si on voulait se battre parmi les géants, il faut répondre aux nouveaux enjeux clients parce que le client ne comprend pas que sur X.fr, il peut commander que du non alimentaire, que pour commander de l'alimentaire il faut qu'il aille sur un autre canal et pour se faire livrer ses courses il faut qu'il aille encore sur un autre canal »* (Chef de projet cross-canal, cas B).

> *« C'est juste que le client aujourd'hui il consomme de manière différente, et c'est le même client. Donc si le client en fonction de son envie, a envie de consommer différemment, notre devoir en tant que distributeur, c'est de s'adapter et de lui proposer la meilleure des solutions »* (Directeur e-commerce, cas C).

> *« Le client X, il n'est pas magasin ou il n'est pas web uniquement, il est considéré comme étant un client de l'enseigne au global, donc c'est potentiellement un client qui prépare son achat sur x.com, qui vient peut-être en magasin voir le produit qui au final revient sur x.com et qui achète on ne sait pas où et soit en livraison à domicile, soit en retrait magasin ou par un autre mode de délivrance »* (Chef de marché, cas D).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« On est concurrencé par Amazon mais on est concurrencé sur le service, pas sur le produit. Le référentiel client change et donc ça influence grandement les habitudes de consommation et on voit des taux d'abandon de panier quand ils arrivent au moment de l'annonce du délai…aujourd'hui c'est le client qui pilote »* (Responsable de l'expérience numérique, cas E).

L'ensemble de ces verbatims illustrent la vision homogène qu'ont les cinq distributeurs traditionnels étudiés du rôle du client dans leur nécessité de transformer leur BM pour continuer à créer de la valeur, tout en captant une partie de cette valeur. Ainsi, les distributeurs traditionnels reconnaissent avec le recul qu'ils ont mis trop de temps à comprendre que le client attendait une cohérence entre les canaux et que le non-respect de cette cohérence était néfaste à la fois pour l'expérience qu'ils proposaient à leur client mais aussi pour le personnel de contact qui se retrouvait bien souvent démuni face à un client qui connaissait mieux le site interne de son enseigne.

Ces résultats ne sont bien sûr pas totalement nouveaux mais ils soulignent la pertinence des cas sélectionnés pour explorer la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Nous avons vu dans notre revue de littérature que de nombreuses recherches avaient mis en avant l'influence des nouveaux comportements de consommation sur la nécessité de mettre en place un BM omni-canal pour continuer à créer et capturer de la valeur. En effet, comme Daunt et Harris (2017) le soulignent, les comportements de *showrooming* peuvent avoir des conséquences néfastes pour les distributeurs physiques et aboutir à des processus de co-destruction de valeur plutôt que de co-création de valeur. Nous reviendrons plus en détail sur l'intégration du client comme ressource au BM des distributeurs traditionnels et les difficultés rencontrées par ces derniers pour réellement considérer le consommateur comme une ressource.

Ainsi, les attentes des clients ainsi que leurs comportements de consommation changent très rapidement et les distributeurs traditionnels ont de moins en moins de temps pour faire coïncider l'ensemble des composantes de leur BM avec les réelles attentes des clients. Cette difficulté est illustrée par la rapidité avec laquelle les distributeurs sont amenés à changer l'intitulé de leur transformation, jonglant entre les termes cross-canal, omni-canal, phygital, digital, *no canal* : tant de termes pour une seule transformation.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 1.2. Des difficultés inhérentes à la terminologie complexe de la transformation.

Nous avons mis en avant dans le premier chapitre de ce travail de thèse les différences entre multi-, cross- et omni-canal (voir tableau un). Si la littérature a beaucoup investigué conceptuellement ces différents types de distribution pour apporter des définitions et plus de clarté, les distributeurs traditionnels n'ont pas forcément eu autant de temps pour s'approprier mais surtout pour diffuser à toutes les strates de l'organisation les nuances induites par ces différents concepts qui peuvent parfois être subtiles. La différence entre le multi-canal et l'omni-canal semble bien comprise par tous et n'entraîne plus de réels questionnements.

> *« La grande différence que je fais entre le multi-canal et l'omni-canal, c'est le fait qu'on puisse vraiment vivre alors c'est un mot qui est galvaudé mais une expérience sans couture. C'est-à-dire qu'aujourd'hui dans le multicanal on a effectivement plein de supports digitaux et physiques pour le client, pour autant ils ne se parlent pas entre eux donc moi ce que je retiens dans la définition de l'omni-canal, c'est de faire en sorte que moi client, je puisse consommer quand je veux, où je veux de la manière la plus fluide possible »* (Directeur e-commerce, cas C).

Des interrogations demeurent toutefois sur le sens à donner au terme omni-canal qui entraîne beaucoup de questionnements, voire de désaccords.

> *« On me pose souvent cette question (définir l'omni-canal). J'ai l'habitude de répondre que l'omni-canal c'est l'unification des objets. En disant ça, je fais référence à une situation précédente sur laquelle je reviendrai après. L'unification des objets c'est-à-dire, quand je dis objets c'est un catalogue produit, une offre produit, ça c'est un objet pour moi. Un client, un sportif chez nous c'est un objet. Une commande, un panier ce sont des objets. Un échange engendré par un sportif qui nous contacte c'est un objet. Pourquoi je parle d'unification des objets ? C'est ça la promesse de l'omni-canal, c'est que quel que soit l'objet, on doit être capable de le retrouver où qu'on soit. »* (Chef de projet omni-canal cas C).

> *« L'omni-canal, c'est la dernière étape, alors tous nos experts ne sont pas d'accord sur les différences entre cross-canal et omni-canal, mais moi j'en vois une. La différence majeure entre le cross-canal et l'omni-canal, c'est la capacité à avoir une*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

vue en temps réelle de tous les acteurs de l'entreprise, du client et du produi » **(**Directeur digital, cas B).

Ces différentes interrogations et subtilités peuvent créer des difficultés dans la marche à suivre lorsqu'il s'agit de mettre en place un BM omni-canal. Aussi dans un souci de simplification, une enseigne peut choisir de conserver le même terme tout au long de sa transformation alors qu'une autre en changera pour mieux coller à la réalité avec les risques de confusion que ces changements peuvent entraîner.

« Juste petite spécificité, notre enseigne a axé toute sa transformation sur le terme cross-canal…même si en fait il est un peu daté et à mon avis aujourd'hui il faut parler d'omni-canal, X parle de cross-canal mais en fait il veut dire plutôt omni-canal même si c'est un terme qui est un peu fourre-tout » (Chef de projet web, cas A).

Ces éléments liés à la grande variété de vocabulaire adopté lors de la transformation entraînent d'éventuelles incompréhensions lors de l'usage du terme par les différentes strates de l'organisation.

« Le terme d'omni-canal est employé par un certain nombre de personnes dans l'entreprises, d'autres vont employer cross-canal, d'autres encore les termes marques uniques ou digital, mais en réalité je pense qu'ils ne savent pas trop ce que ça veut dire » (Chef de projet cross-canal cas B)

Ainsi, cette transformation nécesite que chaque organisation prenne le temps de s'approprier le terme et de diffuser au sein des équipes le sens donné par l'entreprise à celui-ci pour éviter des incompréhensions, qui peuvent être lourdes de conséquences.

« Ce qui est très clair depuis 2 ans, c'est qu'il y a une vraie attente qui peut être complètement déstructurée, irrationnelle et qui est : il faut à tout prix qu'on fasse du digital. J'ai des exemples de patrons de pays qui me disent il faut absolument que tu sortes une page Facebook sur mon pays. Ah bon ? Ok on sort la page Facebook et en fait, on s'aperçoit que le patron du pays pensait que Facebook et le e-commerce c'était la même chose donc il y a ces cas-là donc évidemment c'est des caricatures mais je vous les montre pour dire qu'il y a des cas comme ça…il faut à tout prix qu'on mette de l'exigence » (Responsable de l'expérience numérique, cas E).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ainsi, les termes « digital » « omni-canal », « cross-canal » … peuvent être utilisés avec un sens différent au sein de la même organisation et sont souvent mal compris par les différentes équipes. De nombreuses décisions sont ainsi prises pour suivre ou imiter un concurrent. Ces décisions soulignent une forme d'isomorphisme mimétique (Brown, 1987 ; DiMaggio et Powell, 1983) dans le secteur de la distribution mais avec une compréhension très superficielle des réels enjeux en termes de création de valeur pour le client mais aussi et surtout en termes de capture de valeur. Pour préserver un équilibre et continuer à être rentables malgré les nombreux investissements nécessaires, les distributeurs doivent prendre le temps d'interroger la réelle valeur ajoutée des outils digitaux. Comme le soulignait l'étude BCG citée dans le chapitre 1 de la revue de la littérature « *Omni-channel, for today and tomorrow* » publiée en 2017[21], de nombreuses entreprises voient l'omni-canal comme un idéal absolu et ne questionne pas ou très peu les réelles attentes clients et la profitabilité de leurs investissements.

Ainsi, même si leur environnement évolue de plus en plus vite, les distributeurs traditionnels doivent éviter de se précipiter dans leur prise de décisions. Il est nécessaire de prendre le temps de clarifier les termes tout en questionnant les différents impacts que la transformation va avoir sur l'ensemble des métiers existants ou des métiers à créer pour garantir la mise en place d'un BM omni-canal.

> *« En fait l'omni-canal on en parle depuis très longtemps, enfin ce n'était pas omni-canal, c'était multi-canal puis cross-canal, on a changé de mots mais néanmoins il y a la même philosophie… Et il y a deux ans, je me suis rendu compte que plus personne n'osait dire qu'il ne savait pas de quoi on parlait, j'ai eu un déclic en me disant que c'était ça le problème, comme on en parle trop et qu'on a quand même, notamment en centrale d'achats des personnes très intelligentes à qui on demande beaucoup de choses, il y a toujours ce petit côté, il ne faut jamais dire que je ne sais pas ou que je n'ai pas compris j'ai du mieux aller chercher une déclinaison opérationnelle pour capter les choses, pour dire ok donc on va reprendre les choses certes un peu bêtes et méchantes mais pour dire pour toi, pour dans ta mission, l'omni-canal ça veut dire quoi et en fait décliner les choses de façon très pragmatique dans tous les gestes métiers, dans ta construction d'offre, dans ta négo et en fait c'est quoi les nouveaux*

[21] https://www.livemint.com/Opinion/KR40TjhqMlTOBzCZgMG2QK/OmnichannelFor-today-or-tomorrow.html

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

réflexes, les nouvelles questions tout ce qui change finalement. Avant, après et c'était très intéressant parce que c'était du bon sens, c'était a priori évident sauf qu'il a fallu passer par je l'intériorise et je le fais » (Directrice de l'organisation, cas B)

Il s'agit alors de s'assurer que lors de la mise en œuvre du BM omni-canal, les différents enjeux sont compris et partagés par tous. Ainsi, il est très important de se connaître soi-même avant d'envisager le changement, la clarification est donc indispensable. Comme le soulignent Christensen, Bartman et Van Bever (2016), une des principales causes d'échec dans la mise en œuvre d'un BM innovant réside dans la méconnaissance du BM existant. Les distributeurs traditionnels sont en effet de plus en plus challengés sur leur identité et sur la délimitation de leur secteur. Les propos de Daniel Zhang, PDG d'Alibaba publié dans Les échos en 2017[22] sont illustratifs du chamboulement des frontières du secteur de la distribution : Parti de l'e-commerce, *« Alibaba devrait aujourd'hui être considéré comme une société de technologie à part entière, avec un écosystème numérique complexe d'activités nouvelles, matures et interconnectées »*. Cette citation démontre l'importance croissante des nouvelles technologies pour le secteur de la distribution et explique les problématiques que peuvent connaître les distributeurs traditionnels qui ne maîtrisent pas aussi bien les nouvelles technologies que les nouveaux entrants « nés digitaux ».

Dans cette perspective, Treadgold et Reynolds, (2016, p. 117) posent ainsi la question *« what is a retailer anymore »* ? La question a le mérite d'être posée tant les distributeurs traditionnels rencontrent des difficultés à concilier leur culture originelle et la culture imposée par ces nouveaux entrants « hybrides » et les nouveaux comportements de consommation. Tout cela les amène à ne plus comprendre ce qu'est leur propre BM voire même à ne plus savoir qui ils sont. Ainsi, nos données montrent que les organisations étudiées sont susceptibles de tomber dans cet écueil en ne comprenant pas, avec assez de finesse, leur BM et la déclinaison opérationnelle de la mutation vers une distribution omni-canal.

Malgré ces difficultés liées à l'utilisation des nouvelles technologies et aux différentes terminologies et le sens qui leur sont attribués, les distributeurs étudiés ont tous posé des objectifs liés au processus de transformation vers l'omni-canal consultables par tous leurs

[22] https://www.lesechos.fr/18/10/2017/lesechos.fr/030684691655_alibaba--bien-plus-qu-un-geant-du-commerce.htm

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

collaborateurs. En nous basant sur l'analyse de nos entretiens et l'analyse des données secondaires liées à chacun des cas étudiés, nous avons reconstitué les principales étapes de la mise en place d'un BM omni-canal pour chaque organisation étudiée (Tableau neuf, ci-dessous).

Tableau 9. Les différentes étapes liées à la transformation vers un BM omni-canal dans chacun des cas

	Les étapes du processus de transformation	**Date attendue de fin de la transformation**
Cas A	- 2013-2014: déploiement du "click-and-collect" - 2015: mise en place d'une gouvernance commune pour les canaux physiques et digitaux - 2016: Lancement d'un nouveau concept de magasins digitaux appelés magasins 3.0	La date officielle de fin est 2017, cependant l'entreprise insiste sur le fait que la transformation n'est pas complètement terminée. Des ameliorations peuvent encore être effectuées, l'omni-canal a été ajouté comme un des objectifs de leur vision stratégique 2025.
Cas B	- 2013-2014: deploiement du "click-and-collect" - 2015: mise en place d'une gouvernance commune pour les canaux physiques et digitaux - 2018-2019: lancement du projet de supply chain omni-canal	Ce cas rencontre toujours de fortes contraintes opérationnelles. Malgré cela, l'entreprise espère achever une grande partie de sa transformation fin 2019.
Cas C	- 2008: changement de nom du site internet pour s'aligner avec le nom des magasins - 2010: mise en place d'une gouvernance commune	Ce cas met en avant les immenses progrès realisés au cours des dernières années. Ils

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	entre les canaux physiques et digitaux - 2013-2015: déploiement du “click-and-collect” - 2016: lancement d’un nouveau concept de magasin test orienté vers l’expérience client - 2016: mise en place du projet supply chain omni-canal -2017: lancement d’une nouvelle application smartphone omni-canal pour améliorer les interactions entre les clients et les vendeurs 2019 : mise en place du nouveau SI integrant l’ensemble des canaux physiques et digitaux	reconnaissent cependant connaître encore quelques difficultés concernant leur SI et le management des données clients à travers leurs canaux.
Cas D	- 2010-2011: déploiement du “click-and-collect” - 2013-2014: alignement formel entre les prix en ligne et en magasin - 2015: mise en place d’un nouveau concept de magasin digital qui est progressivement déployé à travers le territoire français - 2017: nouveau processus de livraison pour livrer le client le lendemain pour une commande effectuée avant 22h	Ce cas considère l’omni-canal comme un continuum et n’a donc pas fixé d’objectif daté dans la mesure où l’entreprise reconnait ne pas savoir quand la mutation vers l’omni-canal peut se terminer
Cas E	- 2011: lancement de la e-réservation avec paiement en magasin qui est ensuite devenue un “click-and-collect” car de trop nombreux clients ne récupéraient pas le produit. - 2015: diffusion de nouveaux indicateurs liés à l’omni-canal à l’ensemble des salériés - Since 2016: lancement du projet de supply chain omni-canal - 2017: mise en place de groupes de projets pour	Ce cas a posé différentes dates limites en fonction des enjeux (magasins, SI, supply chain) mais n’a pas posé d’objectif daté pour la transformation globale.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

travailler sur les nouveaux indicateurs d'attribution de la performance à travers les canaux

Ce tableau met en évidence les différentes étapes suivies par les distributeurs investigués lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Il souligne une certaine forme d'homogénéité et de mimétisme dans les avancements (lancement du click-and-collect, création de nouveaux indicateurs de performance) et révèle dans le même temps des niveaux d'avancement différents. En outre, avant de continuer la présentation des résultats, il nous semble important de faire une brève présentation de chacun des cas. Cette présentation permettra de mettre en évidence leurs particularités qui illustrent ce que nous avons vu précédemment sur les différentes acceptations du terme omni-canal.

Cas A : secteur du bricolage

Dans le cas A, les silos étaient moins présents au départ que dans le cas B que nous allons présenter juste après. En effet, les managers interrogés soulignent leur différence par rapport au cas B, qui a effectué des choix stratégiques différents lors du développement du canal digital. Cependant, ils ont tout de même eu à gérer de la réticence provenant des magasins lors des premières phases de mise en place du BM omni-canal. Le rôle des middle managers dans la diffusion des informations liés à l'omni-canal a été important. Dans cette perspective, le top management a créé des postes de management de projet dédiés à la représentation du site internet en magasin. Si les managers interrogés reconnaissent que leur entreprise est plutôt bien avancée dans sa transformation, ils doivent encore gérer certaines problématiques liées à l'intégration des canaux et notamment des problématiques d'outils technologiques qu'ils sont en train de résoudre. Comme tous les autres distributeurs interrogés, le cas A a développé avec succès un service de « click-and-collect » qui a beaucoup aidé à faire adhérer les magasins à la transformation. Les managers interrogés reconnaissent que leur entreprise ne peut pas encore tout à fait être considérée comme un distributeur omni-canal tout en étant plutôt en avance sur leurs concurrents directs. Ils ont remis l'objectif d'être omni-canal dans leur vision d'entreprise 2025.

> *« Si vous voulez, il y a Y (la holding) qui a écrit ce qu'on appelle le cap 2025, la vision d'entreprise dans lequel l'omni-canal était un pan à part entière…donc on se dit en 2025 on sera omni-canal. Après, chaque BU a son autonomie et peut réussir avant si*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

une BU y arrive en 2017, en 2025 ils seront omni-canal » (Auditrice interne transformation omni-canal, cas A).

Cas B : secteur alimentaire et non alimentaire

C'est probablement le cas investigué qui a rencontré (et rencontre encore) le plus gros chantier pour la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ce cas et c'est ce qui fait la pertinence de sa sélection dans notre étude de cas a fortement insisté sur l'indépendance les canaux physiques et digitaux et donc les silos dans sa stratégie multi-canal. Les canaux physiques et digitaux ont été pendant de nombreuses années des BU indépendantes, les employés de chacune des structures étaient dans des bâtiments séparés, ne communiquaient pas entre eux, voire même ne s'étaient jamais vus. La baisse drastique de la performance de leur modèle traditionnel - l'hypermarché - est un des aspects qui les amènent à considérer avec soin la mise en oeuvre d'un BM omni-canal. L'entreprise a déjà développé avec succès un service de *click-and-collect*. Malgré cela, elle rencontre encore de nombreux défis opérationnels et stratégiques qui font que la mise en oeuvre de son BM omni-canal est plutôt lente. En effet, à cause de sa taille et de sa présence dans de nombreux pays, l'attention managériale est parfois posée sur d'autres enjeux que l'omni-canal. Nous détaillerons ce point lorsque nous aborderons les enjeux en termes de *supply chain*. En outre, la culture du top management est encore fortement ancrée dans la mentalité et les indicateurs de performance historiques liés à l'hypermarché. De plus, les différents managers interrogés reconnaissent une forme d'opacité (qui s'estompe) entre les organisations des différents canaux, malgré la création d'une gouvernance commune. Ils estiment qu'ils ne peuvent pas encore être considérés comme un distributeur omni-canal et ont planifié la fin de leur transformation à fin 2019.

« Alors au niveau de l'objectif, le cap est donné par notre patron, je peux le communiquer, il l'a dit dans la presse, c'est que la transformation de tous les pays, c'est à fin 2019, donc à fin 2019, on doit avoir rempli cet objectif de marque unique omni-canal au service du client » (Chef de projet digital, cas B).

Il convient de souligner que cet objectif insiste plutôt sur l'aspect marketing et la création de valeur pour le client : proposer une marque unique aux clients. Les questions d'ordre plus organisationnel prendront plus de temps, comme en témoigne un mail reçu le 10 octobre 2018 du responsable de la supply chain non alimentaire.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« Bonjour Guillaume,

Ca va bien, merci.

Nos priorités du moment sont sur l'extension du projet sur les hypermarchés : pays A, B et C (les noms des pays ont été anonymisés) notamment donc nous sommes toujours au point mort sur les sujets que tu évoques …

Ces sujets nécessitent beaucoup de moyens en SI et en métier et nous avons priorisé les chantiers hypers.

N'hésite pas à me contacter régulièrement comme tu viens de le faire.

Bonne journée

Amicalement »

Cas C : secteur du sport

Comme le cas B, ce cas a lancé son canal digital de manière totalement indépendante avec la particularité d'utiliser un nom différent. Petit-à-petit, l'entreprise a compris la nécessité de la collaboration entre les canaux et des effets néfastes de la concurrence entre eux. Elle a renommé son canal digital du même nom que l'enseigne et ont créé une gouvernance commune. Ils ont également lancé un service de « click-and-collect ». Ce cas insiste sur la différenciation face à la concurrence *pure-player* par la force de ses marques de distributeurs et le relationnel en magasin. L'entreprise renconte encore des problématiques en termes de convergence des données en ligne et physiques mais est actuellement en train de lancer un nouveau SI (Système d'Informations) pour faire face à ce problème. L'entreprise ne peut pas encore être tout à fait considérée comme un distributeur omni-canal mais elle teste une multitude de projets notamment liés à leurs formats de magasin.

> *« Aujourd'hui, on parle beaucoup d'omni-canal, mais moi je ne vois encore aucun distributeur vraiment omni-canal »* (Directeur e-commerce, cas C).

Cas D : secteur électro-ménager, multimédia

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Ce cas est le plus avancé dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal, notamment car il s'agit de la plus petite structure investiguée et n'est pas présente à l'international. L'attention managériale peut se porter quasiment de manière exclusive sur les enjeux de la transformation omni-canal. L'entreprise a lancé quasiment directement leur site internet comme un outil complémentaire à leurs magasins. En outre, si l'on compare à leur secteur, l'entreprise a été l'un des derniers acteurs de la distribution traditionnelle à développer la vente en ligne (leur principal concurrent historique l'a développé quasiment 10 ans avant eux). Ils ont ainsi pu bénéficier de retour d'expérience de différents acteurs pour ne pas répéter les mêmes erreurs. En outre, ils sont sur un niveau de proposition de valeur omni-canal très élevé et sont à même de livrer les clients en une seule journée, performance que même Amazon ne peut pas proposer sur ses catégories de produits. Ils ont développé un nouveau format de magasin plus petit et plus connecté pour mieux répondre aux attentes de leurs clients.

> *« La question n'est pas, est-ce qu'on doit devenir omni-canal ? C'est plutôt est-ce qu'on stagne ou est-ce qu'on évolue. Est-ce qu'on avance dans la bonne direction ou est-ce qu'on va directement au musée…C'est difficile de dire où nous en sommes dans notre processus de transformation omni-canal dans la mesure où on ne sait pas ce que sera le concept d'omni-canal dans trois ans »* (Directeur de la transformation omni-canal, cas D données secondaires : entretien mené par un autre chercheur, précisé dans le tableau huit sur les sources de données).

Cas E : produits pour enfants

Ce cas est probablement le plus atypique et c'est ce qui fait son intérêt et sa complexité. Il s'agit d'un rassemblement de plusieurs enseignes traditionnelles qui ont petit à petit développé un canal digital et d'une enseigne initialement pure-player qui a par la suite ouvert des magasins. La plupart des difficultés concernant la mise en place d'un BM omni-canal proviennent de cette complexité : casser les silos entre les canaux mais aussi entre enseignes. En effet, chaque enseigne avait son propre SI, son propre entrepôt. De ce fait, l'entreprise rencontre encore une grande variété de problématiques organisationnelles pour mettre en place un BM omni-canal.

> *« Alors on a plusieurs marques et elles ont une maturité différente sur le web…le gros enjeu que nous avons et tu as rencontré la personne qui a créé il y a un an X.com qui*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

est une place de marché e-commerce des marques du groupe. Donc aujourd'hui, informatiquement pour le client on a un tunnel commun sauf que moi je ne sais pas faire un colis unique pour le client puisque j'ai un site de fabrication de colis par marque et donc le client paie plusieurs frais de port, s'il commande un produit de chacune des marques. Tout l'enjeu c'est d'avoir le même SI donc ça, c'est ce qu'on est en train de changer au niveau logistique mais ce sont des projets longs » (Responsable supply chain, cas E).

Synthèse de la section 1

Dans cette section, nous avons présenté les cinq cas étudiés dans cette recherche doctorale. Comme nous avons pu le constater, tous les cas partagent la même nécessité de mettre en place un BM omni-canal tout en devant faire face à des facteurs de contingence qui leur sont propres. Nous avons notamment mis en évidence la complexité inhérente à la mise en place d'un BM omni-canal. En effet, les distributeurs investigués n'avaient pas anticipé à quel point les clients navigueraient facilement entre les canaux et les changements profonds que cela impliqueraient pour l'ensemble des composantes de leur BM. En outre, cette transformation est rendue complexe par la vitesse à laquelle les terminologies sont amenées à être modifiées. Comme le souligne Judith Mckenna (CEO division international de Wal-Mart, propos recueillis lors d'une conférence à la Saïd Business School le 26 mars 2019), *« le plus compliqué dans la mutation vers l'omni-canal c'est de mobiliser des centaines de milliers de personnes à la culture différente (web et magasin notamment) dans le même sens »*.

Nous allons maintenant présenter la suite de nos résultats à la lumière du cadre d'analyse RCOV. Nous insisterons sur les enjeux et les décisions prises par les distributeurs traditionnels en termes de ressources et compétences, organisation et proposition de valeur lors de la mise en place d'un BM omni-canal.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 2. La mise en œuvre d'un business model omni-canal

Nous allons dans cette section, présenter nos résultats à l'aide du cadre d'analyse RCOV. Ainsi, les sous-sections suivantes présenteront les évolutions en termes de ressources et compétences, d'organisation puis de proposition de valeur mises en place (ou souhaitées mais difficiles à mettre en place) par les acteurs lors de la transformation vers un BM omni-canal.

Sous-section 2.1. La dynamique des ressources et compétences pour s'ajuster aux besoins de l'omni-canal

Nous verrons dans cette sous-section la nécessité pour les distributeurs traditionnels investigués de repenser l'ensemble de leurs ressources et compétences lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Dans cette perspective, les distributeurs investigués doivent encore travailler sur leurs différents outils informatiques pour à la fois être réellement « *customer centric* » et pour développer de nouvelles compétences nécessaires à l'intégration des canaux physiques et digitaux.

Le client, une ressource pour les distributeurs traditionnels. Vraiment ?

Les distributeurs traditionnels étudiés soulignent l'importance grandissante d'être « *customer centric* » pour mieux comprendre les clients et répondre à leurs besoins. Les distributeurs étudiés reconnaissent leurs limites lorsqu'il s'agit d'attriber aux clients une place concrète dans l'organisation pour réellement les considérer comme une ressource créatrice de valeur. Pourtant, le contexte de la digitalisation est censé faciliter le processus de co-création de valeur et la prise en compte du client comme une ressource *operant*[23]. En effet, la transformation vers une distribution omni-canal entraîne une évolution de la relation distributeur-consommateur. Dans ce nouvel écosystème de distribution omni-canal, les consommateurs peuvent en effet se construire une expérience de consommation sur-mesure. Les consommateurs sont actifs et créatifs lors des processus d'achat. Ils développent des connaissances et des compétences grâce à leurs expériences de shopping hybrides (physique et digitale). De ce fait, la relation distributeur-consommateur, historiquement verticale doit être repensée de manière horizontale (Cova et Herbert, 2014). Il ne s'agit plus seulement de faire travailler le consommateur quand le distributeur le souhaite (Cadenat *et al.*, 2013) mais de considérer systématiquement tous les clients comme des partenaires, détenteurs de ressources *operant* (c'est-à-dire dotés de compétences et savoir-faire) et pas seulement

[23] Cette partie de résultat a été communiquée au congrès de l'AFM en 2017.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

operand (cibles passives d'une offre). En effet, la SDL met en avant le fait que *« le consommateur est essentiellement une ressource operant, agissant seulement occasionnellement comme une ressource operand »* (Vargo et Lusch, 2004, p 7).

En outre, les distributeurs plutôt que de mettre en avant la capacité du client à être une ressource créatrice de valeur pour l'organisation soulignent plutôt le potentiel de destruction de valeur que celui-ci détient désormais, notamment par les avis qu'il va pouvoir donner lorsqu'il est mécontent.

> *« Ce qui est sûr, c'est que le client est plus écouté qu'avant, on le voit bien par l'impact que les clients peuvent avoir sur les réseaux sociaux qu'ils ont un pouvoir. Un client mécontent ça se sait fortement, ça remonte très vite, très haut, très large »* (Chef de marché, cas D).

Si les managers des distributeurs interrogés reconnaissent une montée en compétence du consommateur, les distributeurs ne disposent pas encore de suffisamment d'informations et d'interactions avec ce dernier pour mettre en place une organisation qui permette de réellement le prendre en compte comme une ressource *operant.* Nos données soulignent un décalage entre ce que les distributeurs souhaiteraient mettre en place et leurs pratiques concrètes. Ils ont encore certaines difficultés à considérer le consommateur comme un partenaire capable de co-créer de la valeur. C'est plutôt son potentiel de destruction de valeur qui est mis en avant. De plus, nous avons pu constater lors de nos différentes observations en magasin (ces observations avaient notamment pour objectif d'enrichir la discussion avec les managers interrogés ou encore pour vérifier des informations que les outils digitaux mis en place par les distributeurs n'améliorent pas forcément la valeur d'usage. Certaines enseignes étudiées possèdent par exemple plusieurs applications digitales qui compliquent le parcours d'achat. La multiplicité de ces points de contact ne facilite pas la fluidité du parcours omni-canal. En effet, si la mutation vers l'omni-canal devrait théoriquement se traduire par une expérience de consommation mêlant les avantages du magasin physique et la richesse de la donnée du digital la réalité est souvent encore éloignée de la théorie.

> *« On n'exploite pas encore assez les données, et je pense qu'exploiter les données ça permet de personnaliser un parcours client, et de répondre avec une justesse incroyable à un besoin client. Aujourd'hui on en est aux balbutiements. On a un site qui n'est pas personnalisé (c'est toujours le cas en 2019) par exemple, parce qu'on ne*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sait pas encore le faire. Et j'ai hâte qu'on le fasse en fait » (Chef de projet web, cas B).

Les distributeurs ne disposent pas à l'heure actuelle des outils permettant de créer des synergies entre les données clients collectées par les canaux physiques et digitaux. L'organisation marketing des distributeurs est en effet rendue plus complexe par la multitude des points de contact qui permettent aux consommateurs d'interagir avec le distributeur.

« Les distributeurs doivent reconstruire une nouvelle collaboration avec le client. C'est dire est-ce que vous acceptez de nous ouvrir l'accès à vos données et nous ça nous permettra de mieux cibler…alors ce n'est pas la tendance, pour l'instant c'est on va essayer de récupérer le plus de données qu'on peut, une collecte un peu sauvage » (Expert indépendant 1).

« Ce n'est pas simple comme sujet, il ne faut pas que ce soit intrusif et qu'on puisse exploiter les données. Mais c'est un objectif, comment mesurer une action qu'on fait sur le site quand on sait que 97% du trafic sur le site se termine en magasin et on ne sait absolument pas suivre le comportement de notre client en magasin après sa visite sur le site » (Directeur e-commerce, cas C).

Cette problématique de données constitue l'un des principaux freins à la création d'une interaction avec les consommateurs notamment du fait que les distributeus investigués ne disposent pas encore de réelles compétences omni-canal. Après avoir analysé la complexité à considérer le client comme une ressource, nous allons nous pencher sur la problématique des compétences omni-canal souvent difficiles à construire.

La problématique des compétences omni-canal

Pour concevoir et mettre en œuvre un BM omni-canal, les distributeurs ont besoin de compétences spécifiques. Or, tous les distributeurs traditionnels interrogés soulignent que s'il est assez facile de trouver des experts de la distribution physique ou des experts de la distribution en ligne, la recherche se complique lorsqu'il s'agit de trouver des profils hybrides. Pour pallier cette absence de compétences omni-canal, les distributeurs étudiés sont amenés à développer ces compétences en interne ou à recruter en externe.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« C'est très complexe de mettre dans une même équipe, des gens qui connaissent les magasins et d'autres qui connaissent vachement bien le web et qui se ne connaissent pas, qui ne connaissent pas bien les métiers respectifs des uns des autres » (Chef de projet web, cas A).

« Pour aller plus loin dans la relation clients on a besoin de nouvelles compétences…On a des vrais professionnels du retail, des vrais professionnels du numérique mais on n'a pas encore des vrais professionnels avec les deux casquettes » (Responsable de l'expérience numérique, cas E).

Les distributeurs traditionnels qui souhaitent proposer une expérience sans couture à leurs clients sont, en effet, pour l'instant dépourvus de réel modèle existant. Ils doivent combiner les compétences des deux modèles de distribution aux cultures très différentes.

« Ça peut arriver chez XX (incohérence prix entre magasins et site internet) mais chez tout le monde, parce qu'on n'est pas encore rompu à gérer ça…souvent ce qui arrive c'est que le suivi des prix n'est pas aussi temps réel en magasin que sur Internet…il y a tout un écosystème autour des distributeurs qui doit travailler avec nous pour nous apporter des réelles solutions omni-canal, pour l'instant ça n'existe pas ou très peu. » (Directeur du digital, cas A).

Pour mieux comprendre leur écosystème et envisager des partenariats pour développer de nouvelles compétences, les distributeurs traditionnels s'inspirent d'acteurs *pure-players* ou de *start-up* et visitent de nombreux salons pour développer les nouvelles compétences qui leur permettront de revoir leur proposition de valeur (powerpoint interne, cas E). Ainsi, les distributeurs traditionnels étudiés sont à l'affût d'éventuelles innovations provenant d'autres acteurs qui pourraient les accompagner dans la mise en place de leur BM omni-canal. Malgré ces nombreuses initiatives tournées vers l'externe, les distributeurs traditionnels doivent aussi développer en interne des compétences omni-canal qui sont en adéquation avec les particularités de leur organisation.

« Et bien en fait, pour appeler un chat, un chat on les crée. Comme ça n'existe pas, on les crée. Et après, je vais vous donner ma vision qui est un peu déformée après 18 ans de X mais il est plus facile, alors ça prend du temps, mais il est plus facile d'apprendre le web à quelqu'un qui est X que d'apprendre X à quelqu'un qui est un

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

hyper expert du web et qui a vécu des années à l'extérieur » (Directeur du digital, cas D).

Ainsi, les distributeurs traditionnels sont amenés à créer des compétences particulières qui vont être en cohérence à la fois avec les caractéristiques d'une distribution hybride mais aussi avec les facteurs de contingence propres à leur organisation, leur culture ou encore leur positionnement sur le marché.

Comme le souligne un autre des managers interrogés, il ne s'agit pas d'être le meilleur en termes de distribution physique ou en termes de distribution digitale, il s'agit d'apporter la meilleure combinaison des deux manières de penser et de mettre en pratique la distribution des produits et/services.

« Donc je suis allé voir la personne responsable de ce développement, je lui dis pourquoi tu as fait ça ? (à propos d'une nouvelle manière de présenter l'offre sur le site internet) Parce que les pays me l'ont demandé. Mais qui te l'a demandé ? Un tel, un tel oui mais c'est un e-commerçant. Il a prouvé qu'en conversion ça marchait beaucoup mieux si on l'enlevait. Je lui dis oui, c'est sûrement vrai. En conversion, ça marche beaucoup mieux si on l'enlève mais ce qu'il n'a pas en tête, c'est que 90% des gens qui vont voir son site, ils vont le voir pour finir en magasin…Et là typiquement, pour moi c'est un réflexe de e-commerce qui nous a fait prendre cette mauvaise décision. C'est mon rôle et c'est le rôle de ces personnes qui sont rares à trouver de dire attends, on est là pour faire un site omni-commerçant. Souvent quand je commence à faire une présentation et que je dois présenter la solution à un pays qui m'accueille, je leur dis attention si vous attendez le meilleur site e-commerce, on peut s'arrêter tout de suite. Par contre, je suis là pour essayer de vous apporter la meilleure expérience omni-commerçante et souvent en tour de table on demande qui ici représente le magasin et dans les 30 personnes qui sont autour de moi, il y a une ou deux mains qui se lèvent. Ça reflète bien votre question, c'est compliqué de trouver ces profils. On nomme une personne, cette personne-là en plus on a du mal à la trouver. En termes de profil, c'est quelque chose de compliqué à trouver » (Chef de projet omni-canal, cas C).

Ce long verbatim illustre parfaitement les difficultés rencontrées par l'ensemble des distributeurs traditionnels étudiés dans notre recherche lorsqu'il s'agit de revoir leurs compétences pour mettre en place un BM omni-canal. Ils sont ainsi amenés à devoir lutter

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sur plusieurs fronts et à développer en parallèle différentes compétences très spécifiques sur la distribution physique et la distribution digitale tout en garantissant une logique omni-canal. De plus, il est à noter que les managers interrogés ont intériorisé cette difficulté et ce manque de compétences hybrides. Ils n'ont ainsi pas spécialement conscience de se retrouver face à un manque de compétence sur le marché.

> *« On a besoin de nouveaux profils effectivement. Au début j'allais vous répondre non mais en y réfléchissant bien…. Finalement, les profils les plus compliqués à trouver ce sont ceux qui arrivent à parler aux deux et à comprendre les problématiques des deux »* (Chef de projet omni-canal, cas C).

De ce fait, il a fallu creuser et se baser sur les entretiens précédemment menés et les premières analyses pour avoir accès aux informations, citées plus haut. Cet élément atteste de l'importance de l'immersion du chercheur sur son terrain et de sa capacité à collecter des informations que d'autres chercheurs ne collecteraient pas. En restant au niveau conceptuel des ressources et compétences, l'informant aurait simplement répondu non à la question. Ce manque de compétence omni-canal peut notamment s'expliquer par le fait qu'historiquement, le secteur de la distribution se base sur une forte promotion interne, il n'est pas rare dans les enseignes de distribution traditionnelle d'avoir un directeur général qui a commencé en tant que chef de rayon (nous ne pouvons pas citer de noms pour des raisons de confidentialité). Les distributeurs ont toutefois maintenant besoin d'aller chercher certaines compétences en externe ou de promouvoir certains jeunes avec une affinité particulière avec le digital et qui connaissent bien le magasin pour chalenger la culture purement magasin encore existante.

Toutefois, en insistant sur l'aspect de la création/acquisition de nouvelles compétences pour mieux gérer la mutation vers l'omni-canal, les distributeurs traditionnels ne doivent pas oublier de consolider leurs compétences fondamentales inhérentes à la gestion d'un parc magasin avec le respect du traditionnel tryptique des 3P : un magasin plein, propre avec les prix bien affichés.

> *« On a visité un magasin qui venait d'être refait qui était magnifique. Mais, arrivés à 20h près des produits frais j'ai dû faire comme tous les clients avant moi, j'ai enjambé une pauvre truite que personne n'a ramassé et la vendeuse faisait le tour, elle servait et laisser la truite au sol. Il ne faut pas s'éloigner des basiques, et après une fois que c'est fait tu peux réfléchir à d'autres projets commerciaux, sociaux, tu peux faire plein*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de choses mais n'oublions pas les basiques » (Responsable du contrôle de gestion, cas B).

Ainsi, la mise en œuvre d'un BM omni-canal, ne doit pas faire oublier aux distributeurs traditionnels leurs compétences fondamentales. Les distributeurs doivent conserver des compétences et indicateurs spécifiques à chaque canal pour éviter que tout (et au final rien du tout) ne soit omni-canal.

« Si demain j'arrête d'évaluer mes collaborateurs sur la fiabilité des prix en magasin, parce que ce n'est pas un indicateur omni-canal, assez rapidement imaginez l'expérience client que vont avoir les clients qui sont en magasin » (Directeur du digital, cas B).

Là réside toute la difficulté du défi à relever : conserver et développer les compétences inhérentes au BM historique qui crée encore de la valeur tout en acquérant (en interne ou en externe) les compétences nécessaires au développement du nouveau BM omni-canal.
Il est ainsi nécessaire de préserver certains indicateurs et compétences traditionnels tout en développant de nouvelles manières de penser la distribution. Ceci est rendu difficile par le degré d'exigence des clients avec un niveau de ressources disponibles pas forcément adéquat.

« L'omni-canal, ça demande un niveau d'exigence en magasin qui est bien plus important, donc il faudrait créer des postes en magasin, pour les gestions des stocks, pour qu'il n'y ait plus d'écarts entre ce qu'on dit sur le site, et ce qu'il y a exactement en magasin par exemple, pour qu'il y ait le moins d'attente possible à l'arrière des magasins, quand la commande vient du web, qu'on fait une annonce de retrait en 2h, potentiellement, le client il vient, puis il attend une demi-heure, donc la promesse c'est plus deux heures, mais deux heures et demi, donc finalement il y a tout un tas d'éléments comme ça, pour le respect d'une promesse sur le site qui doit se concrétiser en magasin, et forcément ça demande des ressources supplémentaires » (Chef de projet data, cas A).

Ce degré d'exigence est notamment imposé par la concurrence des pure-players qui viennent créer des nouvelles attentes pour les clients et qui rendent le client plus exigeant face aux

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

incohérences dans le mix marketing et dans les délais de livraison des distributeurs traditionnels.

> *« La rapidité et le lieu de livraison - adaptés aux exigences du consommateur - sont désormais la norme et lui font gagner un temps précieux. Le client-roi, acheteur à portée de clic dans la plus grande confiance, est plus que jamais au goût du jour »* (Donnée secondaire, article LSA[24] publiée en avril 2017).

Pour correspondre à ce degré d'exigence de plus en plus élevé, l'enseigne de bricolage étudiée (cas A) a par exemple créé des groupes sous forme de « task-force » pour aller infuser et aider la transformation omni-canal en magasin et ainsi diffuser les bonnes pratiques à travers toute l'organisation.

> *« On a une équipe au niveau de la direction magasin qui déploie toutes les bonnes pratiques et donc cette équipe-là il y a deux ou trois ans avait été mobilisée pour développer cette acculturation digitale dans les magasins…et on continue toujours, il y a des formations en ligne sur le digital qui ont été travaillées pour s'assurer que l'ancrage des nouveaux gestes métiers, des nouveaux réflexes omni-canaux étaient bien là. Et ça va au-delà des magasins, moi au niveau des services internes et dans la centrale d'achat je suis exactement dans les mêmes sujets. Pas plus tard que dans 10 jours, on fait un kick off sur les bons réflexes pour créer une offre omni-canal, en fait là d'ailleurs j'en ai reparlé il y a 6 mois à notre DG, je lui ai dit écoute ne considère pas que notre transformation est terminée, on est encore dedans »* (Directrice de l'organisation, cas C).

Ainsi, ce qui rend complexe la transformation de BM, c'est que cette transformation vers un modèle de distribution omni-canal nécessite une remise en question permanente de la part des distributeurs traditionnels. Elle les entraîne à devoir sans cesse adapter leurs ressources et compétences pour satisfaire les attentes croissantes des consommateurs et continuer à assurer une viabilité économique face à une concurrence de plus en plus rude.

Pour créer de la valeur pour le client mais aussi être à même de capter une partie de la valeur, la littérature souligne que les distributeurs traditionnels devraient pouvoir proposer une expérience de consommation sans couture. Pour être à même de proposer cette expérience sans couture, les distributeurs traditionnels doivent ainsi revoir la manière dont

[24] https://www.lsa-conso.fr/l-experience-client-pierre-angulaire-du-commerce-omnicanal,257559

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ils gèrent leurs ressources et compétences mais aussi la manière dont ils sont organisés. Nous allons maintenant étudier plus en détail, un deuxième point clés apparu dans l'analyse de nos données : la manière dont les distributeurs tentent de « désiloter leur organisation » pour mettre en place un BM omni-canal.

Sous-section 2.2. « Désiloter » l'organisation pour mieux satisfaire le client

La nécessité de casser les silos préalablement créés par l'organisation constitue l'une des caractéristiques principales de la mutation vers une distribution omni-canal (Cao, 2014). Pour les cinq cas étudiés, la présence de silos est encore une réalité, même si c'est à un degré plus ou moins important selon les entreprises. Dans cette perspective, le point de départ de la mise en oeuvre d'un BM omni-canal a été la prise de conscience du top management de revoir leur gouvernance pour éviter que les canaux physiques et digitaux ne soient sous l'égide de directions différentes qui ne communiquent pas ou très peu entre elles. En effet, le canal digital ayant initialement eu l'objectif de cibler un nouveau segment de clientèle, les distributeurs traditionnels étudiés ont créé leur canal digital comme une *business unit* indépendante, voire même concurrente des magasins.

Cette sous-section sera divisée en deux parties. Une première partie dans laquelle nous analyserons comment les distributeurs traditionnels investigués repensent l'organisation interne de leur entreprise. Puis, une deuxième partie dans laquelle nous verrons les multiples ajustements qui sont nécessaires en terme de système d'informations pour faire en sorte que techniquement parlant, les différents canaux physiques et digitaux puissent communiquer entre eux (données clients, possibilités d'inventaires communs, échanges de produits entre les canaux, carte de fidélité commune…).

Repenser l'organisation interne de l'entreprise

Les distributeurs traditionnels ont dans un premier temps dû prendre conscience que les canaux physiques et digitaux ne devaient pas constituer deux BM différents et encore moins concurrents.

> *« On a un directeur de la transformation omni-canal chez nous qui est directement rattaché à notre pdg donc vous voyez y a eu des organisations qui ont été adaptées, qui ont été créées ad hoc pour accompagner la transformation omni canal »* (Chef de projet web local, cas A).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« Il y avait une totale incompréhension pour les clients car les offres et les prix étaient différents, donc en 2010 le patron de X.fr a intégré la gouvernance de la DG France »* (Directeur e-commerce, cas C).

Les distributeurs traditionnels étudiés ont ainsi créé des organisations spécifiques pour mieux mettre en œuvre un BM omni-canal. La prise de conscience du top management est la première étape indispensable pour mettre en œuvre un BM omni-canal et éviter ainsi que les différents canaux ne se perçoivent comme des concurrents.
Une fois cette décision prise au niveau de l'organisation des directions, il a été nécessaire de créer des équipes spécialement dédiées au désilotage des canaux

> *« J'ai fait partie de l'équipe qui s'appelle programme cross-canal de l'entreprise qui a permis de transformer l'entreprise et de désiloter nos canaux… le programme cross-canal faisait le travail de désilotage et faisait en sorte que les BU soient transverses parce que les services d'appui des hypermarchés ne s'occupaient pas du tout du e-commerce, des supermarchés des magasins de proximité ou encore des drives »* (Chef de projet cross-canal, cas B).

Un des principaux enjeux liés à ce désilotage a été de gérer la réticence des personnels en magasin à promouvoir l'offre en ligne. Pour ce faire, une des décisions qui a le plus aidé a été d'affecter une partie des revenus générés en ligne aux magasins pour bien mettre en évidence que le site internet n'était pas un concurrent, mais au contraire un partenaire pour mieux satisfaire le client.

> *« Le jour où vous dites au vendeur qu'il est évalué sur le chiffre d'affaires de son magasin et sur les ventes qu'il fait sur le site web, vous n'avez pas besoin de beaucoup de formations en fait »* (Directeur du digital, cas B).

> *« Il y a une certaine adhésion au changement sur un gros projet d'entreprise que je vais vous expliquer. En fait l'année dernière, en 2015, l'entreprise a déployé ce qu'on appelle le retrait 2h… c'était très perturbant pour les équipes magasin parce que c'était des nouveaux process pas très huilés, une charge de travail un peu en plus mais aujourd'hui quand j'en parle aux équipes magasins, le sujet est beaucoup plus accepté, notamment parce que les chiffres ont parlé en fait. C'est un très gros succès, ça représente un poids très, très important dans le chiffre qu'on réalise sur le web…Et, bien évidemment, je ne l'ai pas précisé ça mais ça va de soi, le chiffre du*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

retrait 2h est réattribué au magasin, c'est quelque chose de vachement important dans la transformation omni-canal pour faire adhérer les magasins » (Chef de projet web, cas A).

Ces décisions liées à la répartition du chiffre d'affaires ont été l'élément indispensable pour faire adhérer les magasins à la transformation vers un BM omni-canal. Nous reviendrons plus en détail dans la section 3 de nos résultats sur cet enjeu de l'attribution des revenus à travers les canaux. Nous mettrons en lumière les différents choix effectués par les distributeurs investigués pour attribuer (ou non) les revenus générés en ligne à leurs magasins.

Cet aspect financier très important souligne dans le même temps les problématiques organisationnelles lors de la prise de décision. Les distributeurs étudiés sont partagés entre la recherche d'une centralisation et une adaptation locale nécessaire. Des décisions centralisées permettent de mutualiser le plus de ressources possibles et garantir l'homogénéité du mix marketing à travers les canaux quand dans le même temps une certaine décentralisation des décisions est nécessaire pour mieux répondre aux problématiques locales et donner du sens aux différentes équipes.

« Il faut faire attention à ne pas s'assoir sur des choses qui ont fait la boîte. Moi ma conviction c'est qu'il faut qu'on arrive à conserver ces champs d'autonomie et cette responsabilisation qu'on a toujours donnée à nos magasins sur le terrain. C'est vraiment vital et c'est ce qui a fait la boîte et c'est ce que recherchent aussi quand même les clients à un moment donné » (Directrice de l'organisation, cas A).

Les distributeurs traditionnels doivent ainsi laisser la main aux magasins pour mieux gérer certaines problématiques relatives à leur zone de chalandise, qui sont très hétérogènes en termes de profils clients.

« C'est-à-dire que le digital, ici en magasin c'est nous qui décidons comment on l'impulse, comment on le met en place et comment on veut le vivre. Il n'y a que nous qui pouvons savoir comment on peut le mettre en place par rapport à nos clients, à nos process » (Directeur de magasin, cas C).

Il faut ainsi à la fois être à l'écoute des clients via les traditionnelles études marketing mais aussi être à l'écoute des magasins et de leur vécu opérationnel.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« On doit redonner de l'importance aux magasins et qu'ils se disent qu'une grosse partie de ce qu'ils nous disent et nous remontent vient directement influencer ce qui est fait ici (en centrale) et que ce n'est pas juste quelques têtes pensantes qui n'ont jamais fait de magasin, parce qu'il y en a beaucoup ici qui n'ont jamais fait de magasin qui pensent des choses, qui les inventent et qui derrière sont inapplicables ou extrêmement compliquées à appliquer en magasin et ça ce sont des choses qu'on voit dans plein d'enseignes, globalement c'est un souci »* (Chef de projet performance digitale, cas D).

Ce décalage entre la centrale d'achat qui prend les décisions globales pour mettre en place un BM omni-canal et la réalité vécue par le terrain est souvent souligné lors de nos entretiens. Ainsi, les cinq distributeurs étudiés tentent de mettre en place des processus pour mieux écouter l'ensemble des équipes opérationnelles et prendre en compte leurs contraintes. Cependant, une des complexités liées à la mutation vers l'omni-canal réside dans cette tension centralisation/décentralisation. En même temps, que penser à redonner du pouvoir de décision aux magasins, les dirigeants sont amenés à réfléchir à la mutualisation et la centralisation de certaines décisions pour optimiser les coûts et garantir une certaine forme d'homogénéité dans l'offre. Finalement, cela passe par une forme de processus « cistole-diastole » de la centralisation et décentralisation des décisions pour trouver l'équilibre entre les coûts nécessaires à la mise en œuvre d'un BM omni-canal (entrepôts et systèmes d'information communs…) et une satisfaction des attentes au niveau local.

> *« Aujourd'hui on est dans un système où chaque magasin a un maximum d'indépendance, l'objectif maintenant c'est d'avoir un maximum de cohérence dans tout ce qu'on propose. Quand on parle par exemple, souvent on parle des frais de livraison. Aujourd'hui, la tarification des frais de livraison, il y en a une sur le web, il y en a une dans le magasin x, qui n'est pas le même dans le magasin parisien, dans un magasin marseillais ou dans un magasin de Rouen. Là l'idée c'est aussi d'unifier la tarification sur certains sujets. Les frais de livraison en font partie »* (Chef de projet, cas A).

Finalement, c'est le fait d'être orienté client qui permet de trouver le bon compromis entre la centralisation et la décentralisation. Ainsi, après une première période dans laquelle les magasins « subissaient » plutôt les décisions centralisées prises par le canal en ligne, tous les distributeurs étudiés ont progressivement compris qu'une adaptation locale était nécessaire

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pour proposer une expérience de consommation qui crée de la valeur à la fois pour les clients et pour l'entreprise.

> *« On a la chance dans l'entreprise de justement avoir une vraie communication ascendante. A une période, par rapport au web, c'était plutôt descendant et c'est tout à fait normal, mais ça fonctionne tout à fait bien. En fait, il y a un vrai croisement des données et des informations. C'est-à-dire que lorsqu'on a besoin de remonter une information sur un problème de prix, de gamme, la centrale est tout à fait réactive. Il n'y a aucun souci et c'est vraiment notre force d'ailleurs. C'est que nous gérons notre entreprise comme si nous étions des petits magasins de quartier en fait. Malgré la taille de de l'entreprise on a toujours cette volonté d'être toujours sur le client-centric »* (Directeur de magasin, cas D).

L'analyse des données montre que la mise en œuvre d'un BM omni-canal passe par un compromis entre la spécificité de certains processus et compétences au niveau local tout en harmonisant les bonnes pratiques à travers les canaux. Cette harmonisation des pratiques est ainsi indispensable à la bonne organisation interne mais aussi à la satisfaction des clients pour éviter de nombreuses incohérences dans le mix marketing. Nous reviendrons plus en détail sur les problématiques soulevées par la mise en œuvre d'un BM omni-canal en termes de communication et d'opérations marketing à travers les canaux (section 3 du chapitre 7).

Cette harmonisation des pratiques passe ainsi par un équilibre propre à chaque organisation entre la décentralisation et la centralisation des décisions. Dans le même temps, nos données montrent qu'il est indispensable pour les distributeurs étudiés de repenser les systèmes d'informations. En effet, les systèmes d'informations des distributeurs traditionnels ont souvent été développés par séquences indépendantes sans prendre en compte les précédentes intéractions entre les différents canaux et les différents départements. De ce fait, les systèmes d'informations de la vente en ligne et de la vente en magasin sont bien souvent indépendants et favorisent donc les silos organisationnels.

Repenser les systèmes d'informations pour garantir la communication entre les canaux digitaux et canaux physiques.

Nous tenons ici à souligner la nécessaire prise en compte de l'étroite interaction entre les composantes du modèle RCOV. En effet, si le format de présentation des résultats peut parfois laisser à penser que les composantes sont isolées, dans la réalité il n'en est rien.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Aussi, nous allons tenter de montrer avec le plus de finesse possible les liens entre l'ensemble des composantes du BM en commençant par les liens entre ressources et compétences et « désilotage » de l'organisation.

> *« Aujourd'hui on est sur deux canaux différents qui sont parallélisés. Le canal web a son propre système d'exploitation, le magasin a son propre système d'exploitation…On travaille sur un système qui serait commun à la structure magasin et à la structure web »* (Chef de projet data, cas A).

> *« Donc on a fait petit-à-petit, on détournait les systèmes parce que le client le demandait et qu'il fallait qu'on réagisse. Et au bout d'un moment, on arrivait de plus en plus vers des demandes où on était aux limites de ces procédures artisanales et ça finissait par péter. Ça ne marchait plus, les rustines ne collaient plus et on nous en demandait encore plus. Ça pétait et on nous en demandait encore plus. Donc là on s'est posé, on a essayé d'écrire une espèce de roadmap de qu'est-ce qu'il faudrait faire pour qu'on soit finalement alignés avec le parcours que nos sportifs réclament et là on s'est rendu compte qu'ils avaient des attentes telles que finalement il fallait tout remettre à plat et partir de zéro »* (Chef de projet omni-canal, cas C).

Ainsi, le système d'information (composante technologique) constitue l'une des composantes principales du travail de désilotage. Le problème étant que dans la majorité des cas étudiés, les distributeurs ont revu leurs systèmes d'informations par petites touches en espérant que cela suffirait. Cependant, les attentes étant tellement grandes (volumes de commande web qui augmente, nombre de pays qui veulent passer à une distribution omni-canal, spécificités propres à chaque sous-catégorie) que des modifications mineures ne suffisent pas. Il faut revoir en profondeur le système d'information des distributeurs traditionnels.

> *« Ce qui nous manque encore comme ressource c'est un vrai outil technologique commun. Je m'explique, si aujourd'hui il fallait qu'on crée en partant de zéro un réseau de 140 magasins physiques avec une activité online en plus, on ne le ferait absolument pas comme on l'a fait. En fait, notre intégration elle a été progressive, on a d'abord eu des magasins physiques avec des process et notamment des outils informatiques dédiés aux magasins physiques et après on a rajouté une activité digital, puis après on a rajouté le site mobile qui est encore une complexité supplémentaire, puis une appli et en fait nos outils sont devenus des mille-feuilles et*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

forcément quand vous avez des outils qui font sont des mille-feuilles, ce n'est pas un reproche, c'est juste un constat, vous induisez un élément de complexité et vous dépensez beaucoup de temps et beaucoup d'énergie pour synchroniser vos différentes briques…Dans certains cas, ça peut être relativement complexe pour un conseiller peu expérimenté, si vous achetez sur le web et que vous allez en magasin pour rendre le produit parce qu'il ne vous convient pas de vous faire un remboursement. Et pas parce qu'on ne veut pas mais parce que les outils n'ont pas été préparés initialement à ça et si vous n'avez pas un peu de bouteille, vous ne pouvez pas satisfaire le client » (Directeur du digital, cas D).

Le travail de « désilotage » de l'organisation passe ainsi par une refonte complète du système d'information de l'organisation et est fortement dépendant de la manière dont les processus ont été créés puis modifiés au fil du temps et au fur et à mesure de la prise de conscience de la nécessité de proposer une expérience de consommation sans couture, créatrice de valeur pour les clients et pour l'entreprise.

Les verbatim mentionnés ci-avant montrent l'étendue des enjeux concernant l'organisation interne des distributeurs en termes de désilotage de leur organisation pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Ce travail de « désilotage » est particulièrement complexe et requiert du temps et de nombreuses ressources, notamment des ressources technologiques. Contrairement, aux nouveaux entrants avec un modèle de vente directement en ligne, les distributeurs ne possèdent pas forcément une grande culture technologique et doivent monter en compétences sur la manière de considérer les investissements technologiques.

« Historiquement dans le monde du retail, l'informatique c'est un centre de coût. Vous prenez vente-privée, le patron de vente privée il vous dit mon patron de l'informatique me demande 100 millions d'investissement par an, je ne sais pas ce qu'il en fait, mais je lui donne tous les ans. Pour Vente-privée, finalement la technologie est une composante à part entière de son modèle. Les retailers traditionnels vous disent la technologie, c'est parce qu'il faut qu'on s'envoie des mails et qu'on fasse tourner nos caisses. Alors bien sûr si vous posez la question à un dirigeant il ne va pas vous dire ça, mais finalement quand ça fait 50 ans que l'informatique vous sert à faire tourner vos caisses et à la communication interne de l'entreprise : moins l'informatique coûtait cher, mieux on se portait. Dans le monde d'internet c'est presque l'inverse, c'est-à-dire que quand vous commencez à voir que vos investissements informatiques

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

baissent, vous vous dîtes je suis en train de prendre du retard technologique » (Directeur du digital, cas B).

Dans cette perspective et pour mener à bien la refonte de leur infrastructure digitale, les distributeurs doivent travailler en étroite collaboration avec des entreprises souvent de plus petites tailles, plus au fait des nouvelles technologies. Ces plus petites entreprises peuvent inculquer aux distributeurs traditionnels une nouvelle culture, une nouvelle manière d'aborder les investissements technologiques comme des centres de création de valeur, plutôt que comme des centres de coûts qu'il faut alors chercher à minimiser.

« Il n'y a aucun fournisseur qui peut vous dire moi j'ai une solution pour opérer l'omni-canal. Sur le prix vous avez des solutions très orientées web, des solutions très orientées magasins physiques. Personne n'a une solution de gestion des prix qui fait agir les deux. Voilà il y a un écosystème autour des retailers qui doit lui aussi se mettre au diapason » (Directeur du digital, hypermarché, cas B).

Ce verbatim témoigne de la nécessité de reconsidérer les acteurs avec qui les distributeurs traditionnels doivent collaborer. Dans cette perspective, l'expert indépendant trois regrette que les distributeurs traditionnels ne prennent pas assez en compte les initiatives qu'ils lancent via son pôle de compétitivité pour stimuler les collaborations entre distributeurs traditionnels et start-ups digitales. Malgré tout, les distributeurs étudiés commencent tout de même à collaborer avec de nouveaux acteurs. Ainsi, comme un courant émergent de la littérature sur les BM le souligne (Demil, Lecocq et Warnier, 2018), les BM doivent maintenant de plus en plus être considérés et étudiés non seulement au niveau de l'organisation, mais également au niveau de leur écosystème. Dans cette perspective, le cas C met en avant l'étroite et longue collaboration avec des entreprises informatiques qui a été nécessaire pour refonder le système d'information de l'entreprise lors du développement d'un BM omni-canal. Dans le même temps, les différents cas étudiés envisagent de travailler ou travaillent déjà avec des start-up digitales reconnues pour leurs compétences informatiques et leur agilité. Le cas E, souligne qu'il travaille désormais avec une start-up qui l'aide pour l'optimisation de sa logistique.

« Il y a de plus en plus d'applications, comme W par exemple, une start-up de la logistique non pas du dernier km mais du 1er. Aujourd'hui dans 12 villes en France, ils savent avec un système informatique assez simple aller les produits dans nos

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

magasins pour répondre à nos commandes en ligne. J'ai une commande sur notre site, je vois qu'il y a du dispo sur le magasin de Strasbourg, il y a un coursier qui vient chercher le produit, il le ramène dans un entrepôt où ils font consolider tous les flux par clients, ils font le colisage et ils l'envoient. Du coup c'est ultra pertinent. Eux ils le font très bien pour nous aujourd'hui et demain on voudrait le faire sans eux » (Responsable logistique, cas E).

En plus de nouveaux partenaires de leur écosystème, la mutation vers l'omni-canal a créé une forme de « solidarité », voire de coopétition entre les distributeurs traditionnels à travers le monde. De nombreux acteurs historiques de la distribution vont ainsi partager entre eux la manière dont ils ont évolué pour mettre en œuvre un BM omni-canal.

« Ce qui a été très salvateur pour la boite c'est quand même beaucoup de déplacements aux US et dans d'autres parties du globe où ils étaient assez en avance. On a construit des relations assez fortes avec X qui est le leader mondial de notre secteur. Ils sont nos grands frères, on construit une relation de partenariat. C'est très intéressant parce qu'il y a une solidarité qui s'installe parmi les retailers historiques et c'est intéressant parce qu'eux ont vraiment des coups d'avance et on va parler de tous ces sujets. Quels investissements, comment est-ce qu'on fait des choix, comment on se renforce... » (Directrice de l'organisation, cas A).

Ainsi, pour mettre en œuvre un BM omni-canal, les distributeurs étudiés font des choix dans les acteurs de leur environnement avec qui ils vont collaborer pour se créer leur propre écosystème. Cet écosystème comprend les clients et le rôle que les distributeurs sont en capacité de leur accorder, des consultants qui vont intégrer officiellement et sur le long terme l'organisation, ainsi que des entreprises spécialisées dans le digital.

En plus de collaborer avec de nouvelles organisations, les distributeurs traditionnels présents à l'international (4 de nos 5 cas concernent des entreprises avec un fort niveau d'internationalisation) sont amenés à revoir la manière dont ils vont manager la collaboration entre les pays. Si historiquement, les distributeurs traditionnels ont créé les entités pays comme des *business units* indépendantes, la mutation vers une distribution omni-canal et les ressources qu'elles nécessitent les amènent à revoir leur mode de fonctionnement pour développer des processus communs à travers l'ensemble des pays, non sans difficultés d'ailleurs. Alors que les distributeurs étudiés doivent jongler entre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

centralisation et décentralisation des décisions pour leurs magasins, ces derniers sont également amenés à réaliser des arbitrages similaires dans la gestion des pays dans lesquels ils sont implantés.

> *« On s'était juré qu'on ferait un outil qui permettrait à tous les pays de s'adapter et de développer par eux-mêmes leurs spécificités etc. Un outil modulaire, qui ne soit pas trop développé que chaque pays puisse s'approprier mais bon ça c'était dans nos rêves puisque finalement ce n'est pas possible. On n'y arrive pas en tout cas, donc finalement, on a fait un outil qui essaie de répondre le mieux possible au premier pays qu'on a eu, puis le mieux possible au deuxième, puis au troisième etc. Là ça y est, on commence à être sur un rythme où on va pouvoir déployer et on tape dans des gros pays, on a commencé avec les tout petits et là on va vers les gros, c'est une autre cible et on sera 7 sur 40 parce que la question que vous soulevez là, on n'a pas su la traiter. On avait imaginé le truc mais on n'a pas su le traiter. Là où on a quelque chose de central et qu'on développe d'ici, on imagine quelque chose de beaucoup plus modulaire encore. Donc finalement c'est au pays de choisir et d'intégrer ce qu'ils souhaitent. Donc ça nous demande de lâcher des territoires et de laisser des choses sans réponse et aux pays de monter en compétence sur ces solutions parce que finalement, à un endroit dans le monde, développer tout pour le monde entier ça ne marchera jamais parce qu'on est sans arrêt challengé. Pourquoi tu fais ça ? Parce que c'est indispensable pour la Russie, oui mais moi ça ne m'apporte pas de valeur, pendant que tu fais ça, tu ne travailles pas pour moi et ça c'est notre quotidien »* (Chef de projet omni-canal, cas C).

Ainsi, l'organisation des distributeurs traditionnels est rendue compliquée à la fois par le « désilotage » de l'organisation interne mais aussi par les enjeux soulevés par la mutation vers une distribution omni-canal au niveau de l'intégration avec les différentes *business units* de l'organisation.

> *« Là je pousse à l'extrême mais l'idée c'est de se dire même si X (la holding) a son propre plan stratégique de l'omni-canal, chaque BU va derrière écrire son propre plan. Je pense que tous ont écrit à peu près la même chose, mais par contre les directions sont totalement différentes et ce qu'ils entendent par omni-canal ce n'est pas du tout la même chose. Z (une autre BU) ne va pas l'entendre de la même façon que X (l'enseigne investiguée) par exemple »* (Auditrice interne omni-canal, cas A).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Comme l'illustre le verbatim ci-dessus, le cas A, par exemple en plus de rencontrer ces complexités inhérentes au multi-pays, rencontre d'autres complexités dans la mesure où il dépend d'une maison mère dans laquelle d'autres distributeurs plus petits peuvent avoir une vision différente de ce qu'est l'omni-canal ce qui peut créer des problématiques de cohérence de l'offre et une dispersion de ressources.

Dans cette sous-section, nous avons analysé les enjeux organisationnels rencontrés par les distributeurs étudiés lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Nous avons montré que ces enjeux concernaient à la fois l'organisation interne (manager la disparition des silos entre les canaux physiques et digitaux) et l'organisation externe (collaborer avec de nouveaux acteurs, notamment pour repenser les systèmes d'informations). La taille de l'organisation des distributeurs étudiés ainsi que le nombre de pays dans lesquels ils sont implantés rendent ce travail de « désilotage » plus complexe. Les distributeurs étudiés doivent ainsi trouver le difficile équilibre entre prise de décision centralisée pour tous les magasins et tous les pays et nécessaire autonomie pour s'adapter rapidement à une demande très spécifique selon la zone géographique. Nos données révèlent ainsi combien la mise en place d'un BM omni-canal soulève de forts enjeux, tant stratégiques qu'opérationnels, tous liés à l'équilibre entre l'architecture organisationnelle, le management des ressources et compétences et le niveau de proposition de valeur souhaitée pour les clients. Nous allons maintenant analyser comment les distributeurs étudiés repensent leur proposition de valeur (dernière composante du cadre d'analyse RCOV) lorsqu'ils mettent en place un BM omni-canal.

Sous-section 2.3. Adapter sa proposition de valeur à l'écosystème omni-canal

La proposition de valeur concerne directement la manière dont l'entreprise crée de la valeur pour son ou ses clients en répondant à un ou plusieurs de ses besoins. Nous avons déjà souligné dans le chapitre 1 de notre partie conceptuelle, l'importance des comportements de consommation non anticipés par les distributeurs traditionnels dans la décision de mettre en oeuvre un BM omni-canal. Nous allons maintenant analyser en détail les décisions qu'ils prennent pour faire évoluer leur proposition de valeur pour les clients tout en continuant à capter une partie de cette valeur.. Nous étudierons ainsi dans cette sous-section la manière dont les distributeurs traditionnels repensent le rôle du magasin physique pour continuer à créer de la valeur pour les clients et se différencier des concurrents et notamment des concurrents *pure-players*.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les distributeurs étudiés sont tous convaincus que le magasin physique continuera à jouer un rôle décisif dans l'expérience de consommation. En effet, les consommateurs ont toujours le besoin de voir, toucher, essayer le produit et rencontrer d'autres personnes (clients, vendeurs, …). Cependant, même si le magasin physique ne va pas forcément disparaître, ce dernier doit être profondément repensé pour mieux correspondre aux nouvelles exigences et attentes du marché.

> *« On fermera peut-être des magasins mais c'est parce qu'il n'y a pas de rentabilité et on le pressentait déjà il y a quelques années. On le fera parce qu'effectivement il faut faire des choix mais je pense plus que dans un premier temps, on réaménagera et on repensera l'espace de nos magasins avec des compétences différentes, avec des équilibres différents par rapport à l'offre de service qu'on peut proposer »* (Directrice de l'organisation, cas A).

> *« Pendant, 35 ou 40 ans, les magasins X c'était un format de 2000 à 8000 m2, on l'avait même écrit, en périphérie des villes sur des grands ronds-points, très accessibles avec un beau parking, pour respecter le fameux « No parking no business », sauf que maintenant on doit faire quelques ajustements »* (Chef de projet omni-canal, cas C).

Ainsi, les distributeurs sont amenés à tester plusieurs configurations de formats de vente en France ou dans les pays internationaux dans lesquels ils sont implantés pour essayer de trouver le modèle le plus pérenne qui se distinguera de la concurrence en ligne.

> *« Impossible à dire, ce que sera l'avenir de la distribution, mais tout est testé. Centre-ville, pas centre-ville avec stock, sans stock, des appartements témoins. Tout est testé, il n'y a pas de concept qui échappe au test »* (Auditrice interne sur l'omni-canal, cas A).

Ils vont ainsi créer de nouveaux formats pour mieux mailler le territoire, être au plus proche des clients et apporter une réelle différenciation par rapport à la concurrence qu'elle soit physique mais surtout digitale.

> *« C'est une nécessité, c'est devenu indispensable de faire ça (tester de nouveaux formats de magasin), en fait c'est un peu ce que je vous disais tout à l'heure, entre les clients, la concurrence, la seule façon de se différencier sur le marché c'est de se*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

différencier au niveau des produits mais aussi en faisant vivre une expérience d'achat différente » (Directeur de magasin, Cas D).

Pour mieux comprendre ces enjeux, nous avons tout au long de la thèse, visité les différents nouveaux formats testés par certains des distributeurs étudiés. Dans le cas D, nous avons longuement pu échanger avec le directeur d'un des magasins du nouveau format qui soulignait la nécessité d'apporter une vision plus humaine au commerce tout en profitant des innovations technologiques pour faciliter la vie des clients. Les distributeurs étudiés sont ainsi sans cesse amenés à tester des nouveaux concepts de vente avec plus ou moins de succès.[25] Les distributeurs étudiés sont ainsi partagés entre la remise en cause de leur modèle et de la manière dont ils imaginent leur magasin et la préservation des valeurs qui ont fait leur succès.

« Tout ce qui est collaboratif, tu regardes Blabacar, il y a 10 ans c'était juste inenvisageable et je pense qu'on sera de plus en plus là-dedans. C'est des trucs super dans un esprit écologique, très bien après il faut d'abord assurer les basiques, ça ce sont des fioritures sur le gâteau. Alors c'est important les fioritures mais un super beau gâteau qui n'est pas bon tu n'as pas envie de le manger donc il faut que le gâteau soit très bon donc ça c'est l'offre produit, l'identité de marque et tout ce qu'il y a autour et après c'est tous les services additionnels qu'on peut mettre autour » (Responsable logistique, cas E).

Les distributeurs étudiés sont ainsi sans cesse challengés sur la manière dont ils vont se remettre en question pour créer plus de valeur pour le client et ainsi se différencier par rapport à la concurrence en ligne et notamment celles d'Amazon et bientôt Alibaba. Cette concurrence en ligne est mieux à même d'utiliser les outils digitaux à bon escient. Une étude LSA publiée en 2016[26] souligne que seulement 56% des managers interrogés répondent oui à la question *« Vous sentez-vous prêt pour les transformations digitales ? »*. Ce taux grimpe à 80% si on prend en compte uniquement les répondants travaillant pour un *pure player*. La concurrence *pure player* est ainsi mieux préparée aux enjeux digitaux de la distributon. Elle

[25] Une des enseignes étudiées a récemment testé puis arrêter un concept de vente très innovant, mentionner le concept pourrait cependant mettre en péril la confidentialité des données).

[26] https://www.lsa-conso.fr/les-distributeurs-desarconnes-face-aux-defis-de-l-omnicanal,246069 : étude quantitative en ligne menée du 20 juin au 25 juillet sur 305 répondants, ciblant directeurs de magasins, direction des sièges, direction des centrales de magasins et direction des sites e-commerce.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

est perçue par les entreprises étudiées comme une menace qui doit toutefois les amener à s'améliorer.

> *« Amazon, c'est à la fois une menace et à la fois une opportunité, car ça va obliger pas mal de monde à innover, ça nous oblige à trouver des modèles qu'Amazon ne saurait pas forcément opérer pour être meilleur que lui »* (Directeur du digital, cas B).

Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents qu'ils soient digitaux ou qu'ils soient physiques est une bonne chose pour la dynamique d'un secteur qui pourraient avoir tendance à s'embourgeoiser (Hollander, 1960) à oublier les basiques et à ne plus penser à la réelle création de valeur pour le client.

> *« L'arrivée de X (une enseigne de distribution internationale) va rappeler à l'ensemble de la profession, que l'essentiel dans la distribution en termes de coûts, c'est la maîtrise de l'assortiment, la maîtrise des services à la consommation et la maîtrise de la théâtralisation c'est le mérite de X de rappeler au secteur quels sont les déterminants majeurs du coût pour ne pas céder à l'embourgeoisement »* (Expert indépendant 2).

Les distributeurs traditionnels sont ainsi dans une position délicate dans la mesure où ils doivent préserver les basiques de la distribution physique, tout en s'inspirant d'Amazon sans chercher à le copier sous peine de se fourvoyer.

> *« C'est une bonne question parce qu'à la dernière plénière justement, on a des boîtes à question avant chaque plénière et pendant deux semaines une boîte circule et chacun met sa question et le directeur lit les questions et y répond en direct. Quelqu'un a posé cette question en disant oui mais on parle beaucoup de notre place de spécialiste, est-ce qu'on n'aurait pas tort de copier Amazon et là, le directeur a dit on ne copie surtout pas Amazon, on veut juste élargir nos gammes de produits »* (Coordinatrice de data, cas A).

Ainsi, plutôt que vouloir copier Amazon et les autres concurrents en ligne, les distributeurs traditionnels doivent insister sur la réelle plus-value de leur proposition de valeur. Cette quête d'une différenciation par rapport à la concurrence en ligne revient souvent dans les propos des managers interrogés. Tous sont convaincus de l'avantage concurrentiel dont ils disposent face à Amazon grâce à leur parc de magasins. Ils insistent ainsi sur l'importance

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

du relationnel, de la création de lien social en magasin qui doit être préservé et ne pas disparaître au profit d'une quête perpétuelle de digitalisation vide de sens.

> *« C'est notre force depuis l'ouverture de X, ça a été mis en avant par le fondateur de et aujourd'hui, malgré la transformation digitale et la nécessité de s'adapter à cette évolution, c'est un outil au service de l'humain ; des équipes pour faciliter le quotidien, de nos clients pour dialoguer avec eux de plus en plus via les réseaux sociaux, de partager une connexion privilégiée avec eux mais c'est vraiment un outil, c'est-à-dire que je crois beaucoup plus aux hommes qu'au digital… il faut être connecté mais il faut surtout écouter nos clients, c'est là où je dis que le contact doit rester et il faut être à l'écoute du terrain parce qu'il y a des gens qu'on perdra si on n'échange pas directement avec eux en magasin »* (Directeur de magasin, cas C).

Ainsi, les distributeurs traditionnels doivent modifier leur proposition de valeur tout en préservant ce qui a fait leur force et leur raison d'exister : le contact direct avec les clients. Dans cette idée, les distributeurs étudiés mettent en avant qu'ils créent une forme de valeur sociale par leur présence physique : les échanges qu'ils permettent au sein du magasin entre les clients et le service qu'ils apportent.

> *« Le but c'est que le vendeur soit là pour faire passer un bon moment à la personne pour vendre le produit certes mais aussi peut-être lui montrer que le produit qu'il pensait être vraiment bien pour lui, il y en a peut-être un autre un peu mieux un peu plus cher ou même à l'inverse un peu moins cher et partir sur ça »* (Chef de projet digital, cas D).

> *« C'est situationnel, c'est émotionnel, c'est relationnel. Pour moi c'est ce qui fait notre différence. Il y a tellement de réseaux sociaux, on n'a jamais autant été connecté, et pourtant on n'a jamais autant ressenti la solitude que maintenant. A un moment donné, il faut aussi que nos magasins répondent à ça, c'est aussi notre valeur ajoutée »* (Directeur e-commerce, cas C).

Les distributeurs étudiés, malgré leur avantage concurrentiel permis par le côté relationnel et expérientiel de leur proposition de valeur sont tout de même mis en difficulté par cet écosystème omni-canal qui les amène à devoir poursuivre à la fois une domination par les coûts et une différenciation. Pour se faire, ils doivent sans cesse justifier la différence de prix éventuelle avec un concurrent en ligne et éduquer le client pour parler en termes de service

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

plutôt qu'en termes de produit.

> *« Les équipes de vente, n'ont plus peur d'aller sur un site de vente comme Amazon.com pour comparer parce qu'ils sont armés. Ils savent comment expliquer aux clients qu'il n'y a pas de différence de prix que ce n'est juste pas la même notion de service. Ça n'empêche pas qu'il y a certains clients qui veulent acheter moins cher et on a beaucoup de clients qui sont allés sur des sites pure-players et qui sont revenus au bout de quelques temps. Un client qui va acheter un réfrigérateur à 500 euros sur notre site internet et qui va voir le prix sur cdiscount, il n'aura pas d'intérêt à l'acheter sur cdiscount parce que chez nous il aura la livraison, le service, chez Cdiscount, il n'aura pas tout ça. D'où la force de l'omni-canal »* (Directeur de magasin, cas D).

Ainsi, l'un des répondants du cas E regrette que son entreprise ne communique pas assez sa différenciation par rapport aux concurrents et notamment aux concurrents en ligne sur leur niveau de service mais aussi l'aspect responsable de leur enseigne et de l'assortiment qu'ils proposent. Cette différenciation justifie la différence de prix à un client de plus en plus sensible qui compare facilement les offres. Finalement, les distributeurs cherchent à faire en sorte que par le service et tout ce qui entoure le produit, les offres deviennent incomparables.

Dans le même temps, un directeur de magasin du cas D, souligne que les différents managers de la distribution ont tendance à intérioriser leur proposition de valeur et prendre pour acquis que le client, la connaît forcément sur le bout des doigts.

> *« L'un des items le plus important aujourd'hui dans l'omni-canalité c'est tout l'aspect communication et marketing autour de ces éléments qui sont nécessaires pour que tous nos clients le comprennent. Nous on le voit, beaucoup de clients nous disent et ils ont raison, la notion de service comme l'omni-canalité n'est pas assez connue : ah je peux commander et recevoir le lendemain ? Je ne savais pas, c'est vachement fort et vachement important et c'est un des éléments de réussite de l'omni-canalité. Tout le monde n'est pas aussi compétent sur internet, tout le monde n'a pas autant de facilité à naviguer sur le site et à comprendre le mode de fonctionnement des sites en fonction des générations et parfois ce n'est même pas générationnel, c'est juste qu'on n'a pas cette culture, cette capacité intellectuelle donc voilà, la communication sur tout ça est*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

très importante et c'est une des clés de notre réussite, cette différenciation » (Directeur du magasin, cas D).

De ce fait, les distributeurs étudiés soulignent qu'ils ne doivent pas oublier que tous leurs clients ne maîtrisent pas forcément toutes les nouvelles technologies. Contrairement au discours souvent évoqué sur l'appropriation des canaux par le client, certains clients ne sont pas aussi à l'aise avec les différentes évolutions de la proposition de valeur. Ainsi, repenser la proposition de valeur doit permettre de créer davantage de valeur (pour tous les clients et pas seulement pour ceux qui sont le plus à l'aise avec les innovations technologiques) tout en optimisant les processus pour faire en sorte de capter au moins une partie stable de valeur au regard des lourds investissements nécessaires.

« La première réaction qu'ils ont eu en fermant le multimédia en ligne ça a été de dire je le ferme parce que c'est un centre de coût et on perd de l'argent. Alors, peut-être que c'est ce qu'il fallait faire, je ne veux pas être juge et puis ce n'était pas ma partie mais moi j'aurais quand même regardé sur l'ensemble de la chaîne et l'ensemble de tous les canaux comment est-ce qu'on pouvait équilibrer en tenant compte d'une rentabilité négative sur le multimédia mais pas scier la branche » (Responsable du contrôle de gestion, cas B).

Les distributeurs étudiés font face à une grande complexité dans l'analyse des processus de création et de capture de valeur qui les amènent à prendre des décisions sans forcément avoir tous les éléments. Cependant, pour à la fois améliorer la proposition de valeur pour les clients et la part de la valeur captée, ils vont optimiser les ressources disponibles et notamment considérer leur parc de magasin comme un ensemble de mini-entrepôts qui peut mailler le terrain pour proposer une expérience de consommation sans-couture au meilleur coût possible.

« On privilégie la gratuité sur ces formes de livraison (en magasin) plutôt que la gratuité sur du domicile. C'est un choix, pourquoi on fait ce choix-là ? Parce que ça fait venir le client en magasin parce qu'on a un réseau de 260 magasins en France » (Directeur e-commerce, cas C).

En plus d'utiliser leur parc de magasins comme des mini-entrepôts pour être au plus proche des clients au meilleur coût, le cas B utilise les différents tunnels logistiques (processus de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

livraison en ligne et en magasin séparés) qu'ils ont développés pour mieux gérer la livraison et ainsi transformer un désavantage apparent (avoir des processus de livraison différents) en avantage.

> *« Alors si on a les deux (processus de livraison en ligne et en magasin séparés) l'avantage c'est que si vous savez que livrer un client par un circuit internet c'est plus rentable que livrer un client avec une machine à laver qui a été livrée du transporteur à l'entrepôt, de l'entrepôt au magasin et ensuite du magasin jusqu'au client ben le client qui vous dit j'achète une machine chez vous, je la veux livrer chez moi, plutôt que la faire livrer par l'ancien circuit, vous pouvez la faire livrer par le même circuit que le site internet, parce que là vous avez le circuit le plus performant en termes de coûts de livraison »* (Directeur du digital, cas B).

L'analyse des données montre que les distributeurs étudiés doivent connaître en profondeur leur organisation et leurs processus pour optimiser l'écart entre création de valeur pour le client en proposant une expérience sans couture et la capture de valeur pour l'organisation en utilisant le processus de livraison optimal. Nous reviendrons plus en détails dans la section 3 du chapitre 7 sur les problématiques de *supply chain* qui constituent l'un des principaux challenges rencontrés par les distributeurs étudiés lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 2

Nous avons présenté dans cette section la manière dont les cinq distributeurs étudiés mettaient concrètement en place un BM omni-canal à travers le cadre d'analyse RCOV. Nous avons notamment vu qu'ils sont amenés à développer de nouvelles compétences qui n'existent pas encore sur le marché avec des ressources humaines, technologiques et financières très limitées. Dans le même temps, ils doivent repenser à la fois leur organisation interne et externe pour éliminer les silos qu'ils ont créés au fur et à mesure de leur développement sur les canaux digitaux. Enfin, nos données montrent que les distributeurs étudiés sont amenés à repenser leur proposition de valeur pour mieux correspondre aux nouvelles attentes de leurs consommateurs.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 6

Ce premier chapitre de nos résultats nous a permis de mieux comprendre la transformation de BM en cours et d'identifier les principaux challenges rencontrés par les distributeurs lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Le lecteur avisé pourra se demander où est la variance dans l'analyse de ces premiers résultats. En effet, la variance dans les cas sélectionnés constitue l'un des critères recommandés dans l'étude de cas multiple (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cependant, si ce premier chapitre des résultats présente de manière assez homogène les décisions prises par les cinq distributeurs traditionnels étudiés, c'est parce que cette première partie de résultats s'est plutôt concentrée sur l'analyse et la restitution des données *within the case*. Cette première étape nous a été indispensable pour réellement faire sens de nos données et des cas que nous étudions. Une fois cette étape accomplie, nous avons analysé les données *across the case* pour ainsi mettre en lumière les consensus, mais aussi et surtout les différences entre les cas investigués.

Dans le prochain chapitre, nous allons mettre en évidence les différentes décisions prises par les distributeurs étudiés pour répondre aux trois principaux challenges (attribution des revenus à travers les canaux, décisions en termes de supply chain, opérations de communication et marketing à travers les canaux) soulevés par la mise en place d'un BM omni-canal. Ainsi, si la distribution omni-canal est souvent présentée comme un format idéal de distribution sous-entendant que tous les distributeurs devraient tous adopter cette stratégie, nous allons mettre en évidence les différentes trajectoires suivies et insister sur la variance entre les différents cas que nous avons investigués.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 7 : Trois principaux challenges et différentes réponses apportées

Nous l'avons vu lors des sections précédentes, les distributeurs traditionnels sont confrontés à une multitude de challenges. Nous avons présenté dans les sections précédentes la manière dont les distributeurs traditionnels étudiés repensaient leurs ressources, compétences, organisation et propositions de valeur pour mettre en œuvre un BM omni-canal. Si les enjeux opérationnels et stratégiques sont nombreux lors de la mise en place d'un BM omni-canal, trois semblent être aujourd'hui les plus importants. Ces enjeux ont été identifiés sur la base de l'analyse de nos entretiens ainsi que sur la triangulation avec les données secondaires, les visites en magasin et les conférences auxquelles nous avons assistées. Ces enjeux sont les principaux à la fois parce que sans la gestion de ces enjeux, la transformation vers un BM omni-canal n'est pas possible mais aussi parce que les distributeurs étudiés n'ont pas encore trouvé de réelle réponse à ces enjeux (notamment le dernier enjeu relatif à la gestion de la communication et du marketing à travers les canaux). Aussi, ces enjeux ne relèvent pas forcément d'une seule composante du BM mais plutôt de la difficile interaction entre elles dans la mesure où les décisions prises par les distributeurs au sujet de l'une des composantes ont des effets sur les autres.

Nous présenterons les différentes réponses apportées par les distributeurs étudiés pour répondre à des enjeux similaires. Nous verrons ainsi que les distributeurs étudiés suivent des trajectoires différentes pour faire face à ces challenges.

Ces différentes trajectoires empiriques nous amènent à souligner un point très important. La transformation vers une distribution omni-canal est souvent considérée par les différents experts et les académiques comme un format de distribution idéal que devraient suivre tous les distributeurs sans prendre en compte certaines spécificités. Cependant, notre recherche nous amène à souligner l'importance des caractéristiques particulières de l'organisation comme facteurs de contingence qui peuvent venir freiner ou accélérer la transformation vers un BM omni-canal.

Bien que nos données révèlent différentes trajectoires, il nous semble, après analyse, que l'une de ces trajectoires de transformation ait de meilleurs effets sur la performance perçue des distributeurs. Nous utilisons le terme performance perçue pour deux raisons :

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1. Notre démarche méthodologique ainsi que les données dont nous disposons ne nous permettent pas d'élaborer de lien de causalité statistique entre les variables étudiées et la performance des organisations étudiées.
2. Nous analysons une transformation qui est toujours en cours, il conviendrait donc d'effectuer une étude *a posteriori* pour analyser les effets réels sur la performance des distributeurs interrogés.

Le premier challenge clé identifié dans nos données concerne l'attribution des revenus à travers les canaux. Comme nous l'avons déjà mentionné, la mise en place d'un BM omni-canal requiert l'implication de tous les collaborateurs quel que soit leur canal d'origine. Ainsi, les distributeurs traditionnels ont dans un premier temps dû gérer la réticence du personnel en magasin lorsqu'il s'agissait de promouvoir l'offre en ligne, cette dernière étant souvent perçue comme concurrente. En effet, le personnel en magasin se sentait bien souvent démuni face aux clients qui connaissaient parfois, voire souvent, mieux le site internet de leur propre enseigne et remettaient ainsi en cause leur légitimité.

> *« Pour impliquer les magasins dans la transformation, ils ont besoin d'être primés sur les ventes effectuées sur le site internet, pour bien comprendre que le site n'est pas un concurrent »* (Chef de projet web, cas A).

> *« Lorsque vous intégrez les ventes en ligne dans le système de primes des magasins, vous n'avez pas réellement besoin de mettre en place des formations digitales. Les vendeurs vont naturellement promouvoir l'offre en ligne »* (Directeur du digital, cas A).

Le deuxième challengé clé identifié concerne les décisions relatives au management de la *supply chain* à travers les canaux. Proposer une expérience sans couture aux clients passe forcément par une refonte de la *supply chain* pour mieux connecter les différents processus de livraison client. Ainsi, nous étudierons les différentes décisions prises par les distributeurs étudiés pour adapter la livraison client à leurs contraintes organisationnelles.

> *« Tout ça c'est une question de supply chain derrière. Par rapport au transport on n'a que 5 entrepôts en France et ce n'est pas suffisant pour alimenter toute la France pour le moment. Il y a énormément de boulot à faire sur nos entrepôts et normalement il y a des entrepôts qui vont ouvrir pour répondre à tout ce qui est flux internet, magasin et commande en magasin aussi. Parce qu'une commande qui est faite par un*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

client en magasin n'est pas la même qu'un vendeur qui fait ses commandes le matin pour alimenter ses rayons. Ça fait différentes commandes, différents canaux, on a vraiment du chemin à parcourir à ce niveau-là » (Coordinatrice de données, cas A).

« Tout l'enjeu c'est d'avoir le même SI donc ça, c'est ce qu'on est en train de changer au niveau logistique mais ce sont des projets longs, on se dit, tant qu'il y a peu de volumes, on ne va pas aller mettre 20 millions d'euros dans un nouvel entrepôt avec une machine de tri sauf que si on ne le fait pas, on ne se donne pas beaucoup de chances d'aller chercher le plus de commandes » (Responsable *supply chain*, cas E).

Enfin, le troisième challenge clé identifié concerne le pilotage de la communication et du marketing à travers les canaux. En effet, comme les distributeurs traditionnels investigués doivent encore améliorer leurs compétences omni-canal, l'expérience vécue par les consommateurs à travers les canaux peut être très hétérogène. Des incohérences existent encore dans le marketing et les décisions concernant la politique à mener sur les réseaux sociaux ne sont pas encore tout à fait claires. En ce qui concerne les réseaux sociaux notamment, les magasins sont très demandeurs et souhaitent pour la plupart avoir une certaine autonomie pour gérer leur page Facebook ou encore leur page Instagram. Nous présenterons les différents types de décisions ainsi que leurs avantages et inconvénients.

« Là où en fait, l'omni-canal est compliqué, c'est que l'omni-canal c'est une façon de faire les choses qui touche à la satisfaction client mais qui est une définition qu'on se donne à soi…Donc la politique omni-canal, chez nous elle est percutée par le fait que chaque entité est autonome et notamment sur la page Facebook. Chaque magasin a sa page Facebook, évidement puisque chaque magasin est comme une PME. Or, on n'est pas encore en mesure d'assurer le même niveau de service dans tous les magasins. A priori, ce sera peut-être le cas mais en 2025, mais pas sûr » (Auditrice interne sur l'omni-canal, cas A).

« On a une personne qui est dédiée à ça sur l'animation du magasin, elle fait des animations via les réseaux sociaux Instagram, Snapchat. Tous les magasins ne l'ont pas mais nous oui, il y a certains magasins où ils trouvent ça stupide de mettre quelqu'un sur ça » (Chef de rayon, cas B).

« Il y a la centrale qui gère le Facebook de l'entreprise. Ensuite, certains magasins ont leur propre Facebook qu'ils peuvent gérer, ils ne l'ont pas tous, ça dépend. Il faut

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

que le directeur de magasin en fasse la demande et ensuite il y a des règles à respecter pour éviter toutes les dérives possibles qu'on peut avoir sur Facebook » (Directeur de magasin, cas E).

Nous allons maintenant dans les sous-sections suivantes, présenter pour chacun des trois principaux enjeux rencontrés les différents choix des distributeurs investigués et leur influence sur la performance perçue. Nous présenterons les avantages et inconvénients de chaque décision. En outre, nous mettrons en lumière les différentes motivations inhérentes à chaque décision prise. Il convient de souligner que la réponse des distributeurs étudiés n'est pas statique et peut évoluer au fil du temps. Nous veillerons à souligner cet aspect dynamique dans la manière de présenter les résultats.

Le succès de la mise en œuvre d'un BM omni-canal dépend donc de la manière dont les distributeurs vont être à même de déployer des ressources pour gérer ces trois challenges. Les distributeurs comme le cas B, par exemple, ont réalisé plus tard que les autres distributeurs étudiés que la mutation vers une distribution omni-canal impliquait une transformation profonde du BM de leur organisation. En se basant sur la manière dont les distributeurs traditionnels étudiés gèrent les différents enjeux, nous avons élaboré le tableau 10. Celui-ci permet de catégoriser les cinq cas. Il révèle trois approches possibles pour chacun des enjeux. Le tableau est présenté comme un continuum entre management multi-canal et omni-canal. Nous présenterons ensuite en détail les choix opérés par les distributeurs de notre étude de cas multiple.

© 2019 Tous droits réservés.

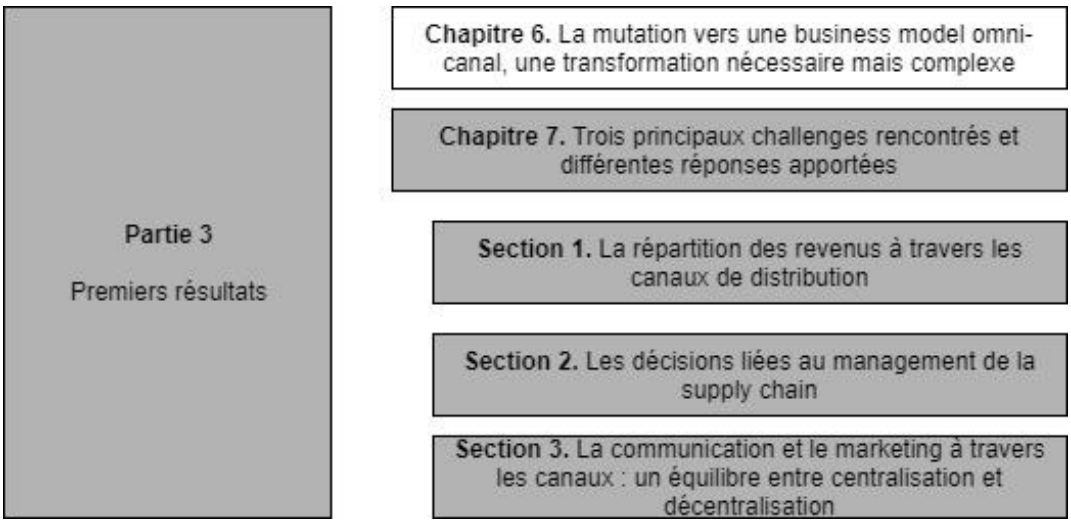
lilliad.univ-lille.fr

Tableau 10. Les différentes étapes de la transformation de BM

	Multi-canal	**Position intermédiaire**	**Omni-canal**
Attribution des revenus		**Cas B,C,E**	**Cas A, D**
Supply chain	**Cas B**	**Cas, A,C,D,E**	**Cas D**
Communication et marketing	**Cas E**	**Cas A,B,C,D**	

Ce tableau permet de mettre en évidence, la manière dont chacun des distributeurs traditionnels étudiés peut être positionné au regard de sa transformation de BM. Les cas B et E sont un peu en retrait dans leur processus de transformation car ces organisations gèrent encore un ou plusieurs des enjeux identifiés sous un prisme multi-canal (ils continuent de traiter le digital et le physique de manière séparée). Cependant, ils prennent progressivement conscience qu'ils doivent changer leur culture et investissent pour accélérer leur transformation.

Figure 18. Structure et contexte du chapitre 7



© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 1. Premier challenge clé : La répartition des revenus à travers les canaux de distribution

Sous-section 1.2. Combiner ou séparer les revenus digitaux et physiques : trois approches

L'attribution de la performance au canal adéquat constitue un des enjeux clés de la transformation vers un BM omni-canal. Nos données mettent en avant trois moyens de mettre en place un BM omni-canal en fonction de la manière dont le rôle des canaux physiques et digitaux est perçu :

(a) aucune attribution du chiffre d'affaires réalisé en ligne vers les magasins. Dans cette perspective, le site internet a vocation à devenir « le premier magasin » de l'enseigne en termes de chiffre d'affaires ;

(b) une position intermédiaire dans laquelle certains revenus provenant du canal digital sont attribués aux magasins ;

Et, enfin (c), 100 % des revenus générés en ligne sont attribués aux magasins.

Le tableau 11 ci-dessous présente les différents facteurs motivant les décisions d'attribution des revenus digitaux vers les magasins.

Tableau 11. Les différentes décisions d'attribution du chiffre d'affaires généré en ligne

	Gestion multi-canal : le site internet comme le « plus gros magasin »	**Position intermédiaire**	**Gestion omni-canal : 100% des revenus digitaux attribués aux magasins**
Motivations	Le site internet est un moyen de stimuler la concurrence avec les magasins.	Le plus important est la manière dont les employés sont évalués. Les canaux physiques et digitaux doivent garder des indicateurs de performance distinctifs.	-Les employés en magasins doivent être impliqués dans la transformation -Le site internet est considéré comme un service de support pour les magasins. Il n'a pas besoin de générér des revenus.
Avantages	La concurrence entre les canaux peut être une source de motivation	Il est important de garder des aspects spécifiques pour chaque canal	-Toute l'entreprise sait que les magasins sont le cœur de la proposition de valeur

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

			-Eviter les incohérences entre les canaux
Inconvénients	-Incohérences entre les canaux -Enjeux RH majeurs -Impact négatif sur l'expérience client	Une forme de double comptabilité est nécessaire : une traditionnelle et une pour gérer les incitations économiques des magasins.	Les salariés travaillant pour le site internet peuvent perdre de la motivation
Impact sur la performance perçue	Négatif	Positif	Positif
Cas	Pas de cas étudiés concerné mais des informants ont mentionné un distributeur adoptant cette approche. Nous avons triangulé avec une visite en magasin pour interroger les vendeurs.	Cas B, C et E	Cas A et D

Ce tableau nous permet de mieux comprendre la manière dont les distributeurs étudiés attribuent les revenus générés en ligne. En fonction de certains facteurs de contingence, ils vont décider d'attribuer ou non tout ou partie des revenus générés en ligne vers les magasins. La manière dont le canal digital a été lancé (comme une entité complètement indépendante ou non) constitue une variable très importante dans la nécessité d'attribuer les revenus générés en ligne aux magasins. En effet, lorsque le canal digital a été lancé comme une *business unit* indépendante, il est beaucoup plus difficile de mobiliser les magasins dans la transformation du BM dans la mesure où les employés en magasin perçoivent le canal digital comme un concurrent et vont ainsi mettre en place différentes tactiques pour ne pas mettre en avant l'offre en ligne auprès des clients.

Par conséquent, pour gérer la réticence des employés en magasin vis-à-vis du canal digital de leur propre enseigne, des mécanismes de redistribution du chiffre généré en ligne doivent être mis en place. Cela encourage le personnel en magasin à promouvoir l'offre en ligne auprès des clients.

« Il y a trois ans, quand j'étais directeur de magasin, le site internet était vraiment

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

perçu par les employés comme un concurrent. Désormais, dans la mesure où les employés en magasin sont primés sur les ventes en ligne, les canaux physiques et digitaux sont de plus en plus complémentaires » (Directeur e-commerce, cas C).

« Une composante cruciale de la transformation vers une distribution omni-canal, peut-être la plus importante, est d'accepter que les ventes générées sur le site internet par les vendeurs en magasin soient attribuées au magasin en question » (Directeur omni-canal d'une enseigne non investiguée : donnée secondaire, entretien mené par un autre chercheur).

Cette prise de conscience de la nécessité de mobiliser les magasins dans la transformation de BM à travers des mécanismes de redistribution de la valeur économique générée en ligne est indispensable. Il est à noter que malgré la présentation des résultats dans le tableau 11 (position figée), les cas étudiés ne sont pas statiques dans leur décision. Par exemple, le cas C est passé d'une gestion dans laquelle les magasins ne recevaient aucune contrepartie en ce qui concerne les ventes générées en ligne à une gestion dans laquelle les ventes générées par le *click-and-collect* sont attribuées au magasin dans lequel le client vient récupérer le produit. En outre, les cas B et C sont actuellement en passe d'adopter la troisième forme de redistribution dans laquelle la totalité des revenus générés en ligne est redistribée vers les magasins.

« Il n'y a plus, enfin il ne va bientôt pu y avoir de compte d'exploitation sur X.fr…100% du CA viendra au magasin parce qu'X.fr n'a pas besoin de gagner de l'argent » (Chef de rayon, cas B).

« Nous sommes actuellement en train de travailler sur des mécanismes d'attribution en se basant sur le magasin préféré inscrit sur la carte de fidélité. Dans cette perspective, peu importe où vous allez consommer : en ligne, sur tablette, ou dans un autre magasin, le chiffre d'affaires sera toujours attribué à votre magasin de référence » (Directeur e-commerce, cas C).

Dans cette forme de redistribution (100% du chiffre digital reversé aux magasins), le distributeur traditionnel considère que le magasin a un rôle très important à jouer dans la prise de décision avant achat et dans la poursuite de la relation après l'achat. En effet, le consommateur est probablement allé en magasin pour demander des conseils à son vendeur habituel avant d'acheter en ligne ou dans un autre magasin de l'enseigne. En outre, il ne

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

s'agit pas uniquement de penser en termes de transaction, mais aussi en termes de service après-vente. C'est notamment une des raisons qui a poussé le cas D à redistribuer la totalité des revenus générés en ligne à ses magasins.

> *« Pour aller vraiment au bout de la logique, pour aller dans la logique client. On a considéré que si vous aujourd'hui client lillois, si vous décidez d'acheter en ligne, par exemple un appareil photo numérique et que vous décidez de vous le faire livrer à domicile via la poste ou même d'aller le chercher en point relais parce que vous avez décidé que c'est ce qui vous convenait le mieux et bien même ce chiffre qui quelque part est fait en ligne et est opéré en vente à distance sans que ça ne passe par le magasin d'un point de vue opérationnel, on va rattacher quand même tout ce chiffre d'affaires à ce qu'on appelle chez nous dans notre jargon le magasin naturel, donc si vous êtes déjà client chez nous et que vous avez un magasin de prédilection, on va le rattacher au magasin de prédilection que vous avez déjà sélectionné et si vous n'êtes pas forcément rattaché à un magasin en particulier, on va le rattacher on va dire sur la base de géolocalisation au magasin qui est le plus proche de votre domicile et ce faisant, de manière organisationnelle, le message qu'on passe à nos équipes de vente et à nos encadrants magasins, c'est de dire que tout le chiffre qui est fait en ligne en fait il est fait sur une zone géographique et que probablement il est fait aussi par des clients qui si il n'y avait pas le magasin, s'il n'y avait pas la réassurance du magasin, s'il n'y avait pas tout ce travail de fond qu'a fait le magasin années après années et bien peut-être que ce client aurait fait son achat chez Amazon. Et à un moment, on considère qu'un directeur de magasin, il n'est plus forcément responsable de ce qui se passe à l'intérieur de son magasin, il est aussi responsable de l'image de notre marque sur sa zone de chalandise à ce titre, tout le chiffre d'affaires qui est fait sur sa zone de chalandise, qu'il soit fait sur le magasin ou via le digital, on lui rétrocède et ce faisant, on essaie de faire en sorte que d'un point de vue client et d'un point de vue interne, on gomme les écarts qui ont pu exister entre le magasin physique et le digital »* (Directeur du digital, cas D).

Ce faisant, l'enseigne se dote d'un fort moyen de *lock-in* (Zott et Amit, 2001) pour éviter les pratiques de *showrooming* dans lesquels le client irait ensuite convertir son achat chez un concurrent au modèle uniquement en ligne. Cet enjeu met en lumière le fait que la transformation vers une distribution omni-canal ne doit pas être simplement considérée comme une transformation marketing dans le sens où il s'agit d'améliorer la proposition de

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

valeur faite au client, mais comme une réelle transformation de BM qui implique pour le département marketing de travailler en étroite collaboration avec d'autres départements de l'organisation. En effet, puisqu'on considère la manière dont les employés en magasin sont évalués et « primés », le département des ressources humaines ainsi que le département finance doivent être impliqués dans le management des projets liés à la transformation omni-canal.

> *« Toutes les compétences de l'entreprise doivent être impliquées dans l'implémentation des projets omni-canal. Et souvent, il y en a deux qui arrivent trop tard dans le processus, ce sont les RH, parce que ça change les gestes métiers, et la finance… On était sur un projet lié à l'omni-canal et je demande qui est dedans ? Alors on me liste tout le monde et notamment la supply, déjà grande nouveauté mais les RH n'y étaient pas. Sauf que pour changer la structure d'un magasin et faire que ceux qui mettent en rayon s'occupent de la livraison de colis web, c'est structurellement un changement pour les coéquipiers et si la RH n'arrive qu'en bout de chaîne, ça ne fonctionne pas »* (Auditrice interne omni-canal, cas A).

Ainsi, les cas étudiés soulignent qu'ils doivent non seulement repenser la manière dont ils ont « siloté » les organisations physiques et digitales mais aussi la manière dont les différentes fonctions de l'entreprise communiquent entre elles pour assurer une meilleure transformation. Dans cette perspective, le cas D, qui distribue des produits pour les enfants, envisage de mettre en place une forme de « double comptabilité ». Une comptabilité classique avec une logique purement financière et une autre dans une logique plutôt RH pour gérer la performance et les primes durant la transformation.

> *« Je pense que ça pourrait se faire de manière assez intelligente, c'est-à-dire qu'on a une lecture purement financière qui permet du coup au patron de BU de maîtriser les différents niveaux de son compte d'exploitation et ça c'est la lecture financière et elle est hyper importante pour ne pas être en dérive et maintenir sa rentabilité et maîtriser ses coûts et avoir une autre lecture qui est une lecture RH au travers du système de primes pour avoir une cohérence, en fait ça ne sert pas à faire les mêmes choses. En fait, il y en a un qui est un outil de pilotage économique et un qui est un outil d'animation des ressources humaines, donc moi ça ne me dérange pas qu'il y ait deux niveaux de lecture et je pense justement qu'il faut le faire »* (Responsable de l'expérience numérique, cas E).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cependant, à cause des effets de silos, toutes les entreprises étudiées ont perdu un temps précieux avant de réaliser qu'il était nécessaire de « casser » à la fois les silos entre les canaux mais aussi entre les fonctions. De plus, il y a désormais un consensus sur le fait que le système parfait n'existe pas, du moins pas encore, et qu'il est impossible de satisfaire tout le monde dans l'entreprise.

Sous-section 1.2. Les risques d'une non attribution des revenus générés en ligne vers les magasins

Même s'il existe diverses possibilités, parmi les trois mécanismes de redistribution identifiés dans le tableau 11, il est important de signaler que lorsque les magasins n'ont aucune rétribution sur les ventes effectuées en ligne, la performance globale est moins bien évaluée. En effet, dans ce cas, le personnel en magasin va développer des pratiques pour faire en sorte que le client n'achète pas sur le canal digital de leur propre entreprise.

> *« Depuis l'année dernière seulement (2016), le personnel en magasin est aussi évalué sur les ventes qu'ils arrivent à conclure sur notre site internet en utilisant les outils digitaux disponibles en magasin. Avant cela, c'était vraiment très dur de les convaincre de promouvoir notre offre en ligne lorsqu'on n'avait pas le produit en magasin mais qu'il était disponible sur notre site internet »* (Chef de rayon, cas B).

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons en effet réalisé le test à deux reprises en tant que client mystère dans un des magasins de cette enseigne. Nous avons identifié un produit (un ordinateur), en rupture de stock dans le magasin mais bel et bien disponible sur le site de l'enseigne. Une première fois, le vendeur nous a simplement dit que le produit n'était pas disponible sans rien ajouter. Nous avons retenté notre chance avec un autre vendeur (plus jeune), et cette fois-ci, il est allé vérifier sur le site de l'enseigne et nous a proposé de le commander et de le faire livrer gratuitement en magasin. Cette observation confirme la nécessité d'impliquer les RH dans le projet de transformation pour faire en sorte que naturellement, tous les vendeurs aient le réflexe de consulter le site internet pour ne pas manquer de vente.

Outre cette configuration dans laquelle le vendeur n'adopte pas le comportement adéquat (consciemment ou non) pour faire en sorte que le client ait le produit qu'il désire, d'autres configurations amènent les vendeurs à mettre en place des tactiques totalement conscientes pour faire en sorte que le client n'achète pas sur le site internet de l'enseigne.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« C'est évident que quand le chiffre d'affaires est affecté au web ça crée un concurrent inutile. C'est encore le cas chez X par exemple. Vous allez chez X, vous passez une commande sur internet, moi ça m'est arrivée, la vendeuse vous dit vous êtes en train de tuer mon métier puisque le chiffre d'affaires n'est pas attribué au magasin…donc ça cristallise les tensions. Chez nous, on a moins de tension. Par contre, des BU et c'était le cas de l'Espagne chez qui il y avait des tensions et ils se sont retrouvés à se dire comment on fait pour éviter ces tensions et donc ils se sont dit, tiens si on mettait le CA internet aux magasins par zone géographique, donc on y vient tous naturellement. Ils se sont retrouvés à un moment avec des clients qui devaient passer en magasin récupérer des produits qu'ils avaient achetés sur internet mais comme ça ne rentrait pas dans leur chiffre, ils l'avaient caché dans un coin pour pas que les clients ne les trouvent donc on se retrouvait dans des situations complètement absurdes »* (Auditrice interne omni-canal, cas A).

Ainsi, les distributeurs étudiés comprennent peu à peu la nécessité de redistribuer au moins une partie du chiffre d'affaires généré en ligne au magasin. Pour assurer la triangulation des données et ne pas prendre pour argent comptant les dires de nos informants, dans la mesure où l'enseigne citée en exemple par notre informant ne fait pas partie de notre étude de cas, nous nous sommes rendus en magasin pour interroger les vendeuses. Nous avons ainsi posé la question des liens entre les achats sur le site internet et en magasin. Nous avons simplement précisé que nous nous intéréssions à la sauvegarde de leur métier et demander les conséquences d'un achat en ligne sur le site de leur enseigne.

> *« C'est sûr que si vous vous intéressez à la sauvegarde de notre métier, c'est mieux d'acheter directement dans notre magasin. Nous n'avons pas de primes sur les ventes du site internet »* (vendeuse interrogée en caisse dans un magasin à Lille).

Nous avons pu vérifier qu'elles cherchent en effet à dissuader le client de commander sur le site internet de l'enseigne, en évoquant l'argument de la sauvegarde de leur métier.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 1

Nous avons vu dans cette section l'importance de l'attribution des revenus générés en ligne vers les magasins pour mobiliser l'ensemble des collaborateurs et notamment le personnel en magasin lors de la transformation du BM. Compte tenu de l'impact négatif, à la fois sur la performance financière de l'entreprise mais aussi sur l'expérience client, de la décision de ne pas donner de rétribution, les distributeurs traditionnels souhaitant mettre en œuvre efficacement un BM omni-canal doivent prendre en compte ce challenge de l'attribution des revenus en priorité. Cependant, il ne s'agit pas du seul challenge rencontré par les distributeurs qui souhaitent synchroniser leurs canaux physiques et digitaux pour offrir une expérience de consommation sans couture à leurs clients. En effet, ils doivent aussi prendre certaines décisions relatives au management de leur *supply chain* à travers les canaux et à leurs opérations de marketing et de communication à travers les canaux.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Second challenge clé : Les décisions liées au management de la *supply chain*.

Les enjeux en termes de *supply chain* sont peut-être ceux qui présentent le plus de complexité au regard des lourds investissements et des contraintes particulières que rencontre chaque entreprise. Nous allons dans cette section analyser les différentes décisions prises par les distributeurs traditionnels étudiés pour contourner les facteurs bloquants et mettre en place une *supply chain* qui garantit une expérience sans couture tout en optimisant les coûts.

Sous-section 2.1. Les différentes décisions relatives à la mise en place d'une *supply chain* omni-canal

Le « graal » pour chaque distributeur traditionnel serait de synchroniser l'ensemble des processus de livraison physiques et digitaux pour assurer une réelle expérience sans couture à moindre coût pour l'entreprise et pour les clients. Or, c'est actuellement le cas pour un seul des cinq cas étudiés - le cas D - qui peut envoyer et recevoir des produits depuis ses entrepôts que les commandes soient physiques ou digitales. Une telle intégration est très complexe à mettre en œuvre. En effet, les autres distributeurs rencontrent une variété de facteurs bloquants inhérents à leur organisation qui les empêchent de mettre en œuvre pour l'instant une telle *supply chain*. De ce fait, ils adoptent différentes formes de *supply chain* en fonction de leurs caractéristiques particulières. Le tableau 12 ci-dessous illustre les différentes organisations *supply chain* des distributeurs traditionnels investigués.

Tableau 12. Différents types de décisions prises en termes de *suppy chain*

	Gestion multi-canal de la supply chain	**Gestion intermédiaire**	**Gestion omni-canal de la supply chain**
Motivations	L'attention managériale et les ressources sont dédiées à d'autres enjeux.	Colloboration entre les canaux physiques et digitaux	Livrer le client avec le même processus quelque soit le canal utilisé
Avantages	-Optimisation des ressources en gardant une gestion multi-canal avec des processus particuliers pour des enjeux	-Adapter les ressources supply chain à la proposition de valeur : utiliser les magasins comme	Concurrencer les *pure players* en termes de livraison

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	spécifiques -Bénéficier des avantages de chacune des logistiques	des mini-entrepôts -**Crée** des liens entre les processus digitaux et physiques	
Inconvénients	La concurrence avance plus rapidement sur ces enjeux pour satisfaires les clients.	Pas d'organisation *supply chain* formelle	Besoin intense en termes de ressources
Perceived impact on overall performance	Neutre à court-terme mais negative sur le long-terme	Positive	Positive
Cas	Cas B	Cas A, C et E	Cas D

Ce tableau montre la manière dont les distributeurs investigués gèrent leur *supply chain* pour proposer l'expérience de consommation la plus sans-couture possible. En effet, en fonction de certaines particularités organisationnelles, les distributeurs traditionnels ne peuvent pas tous adopter les mêmes processus. Ils ont besoin de développer une approche spécifique qui constitue bien souvent un compromis entre ce qu'ils voudraient faire et ce qu'ils peuvent réellement faire en fonction de leurs ressources limitées.

> *« On voudrait comme tout le monde être partout, il y a peut-être des entreprises qui sont plus avancées que nous sur le web mais elles ne sont pas forcément internationales en termes d'hypermarché tu vois. Chacun vit un petit peu selon ses particularités, aujourd'hui on déplore de ne pas être sur le web, mais nous clairement on doi d'abord travailler sur le maillage entre les hyper, ensuite les super et après ce sera le maillage avec le web. Notre développement est calé comme ça »* (Responsable supply chain non alimentaire, cas B).

Le verbatim ci-dessus souligne ainsi à quel point les distributeurs étudiés peuvent encore être loin de l'idéal type dans lequel le distributeur traditionnel est à même de gérer de manière simultanée ses stocks en ligne et ses stocks physiques et de connecter les différents processus *supply chain* physiques et digitaux.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 2.2. L'optimisation des processus de livraison

Les distributeurs traditionnels étudiés soulignent qu'ils cherchent à bénéficier des caractéristiques particulières de leur écosystème pour trouver des moyens de livrer rapidement les clients au meilleur coût possible pour l'entreprise. Ils vont par exemple profiter de la manière dont ils ont maillé le territoire pour proposer des solutions qui vont permettre de livrer le client plus vite que les concurrents *pure-player*. Les distributeurs adoptant une approche intermédiaire entre un management multi-canal et un management omni-canal de leur *supply chain* vont utiliser leur importante présence physique pour optimiser à la fois la livraison des clients et les coûts inhérents aux différents frais de stockage des produits.

> *« Je prends un exemple, on est le 15 juillet, les petits t-shirts et les bermudas ne se vendent pas du tout au nord de l'Europe parce qu'il fait 10 degrés, par contre en Espagne et en Italie il fait 35 degrès et ils n'en n'ont plus du tout. Plutôt que d'attendre de les solder ou de mettre de la décôte sur ces produits-là et bien il faut peut-être que le magasin de Lille fasse une préparation de commande web pour une cliente italienne et du coup je vais jouer sur mon taux de décôte »* (Responsable supply chain, cas D).

De même, le distributeur traditionnel peut se servir de son magasin pour répondre à des commandes internet :

> *« Le petit t-shirt rouge que je n'ai pas bien vendu, de l'avoir en entrepôt, plutôt que ce produit-là retourne en second choix, je fais préparer le magasin cette pièce-là qui est demandée par une internaute, je la fais préparer par le magasin et le magasin envoie à la cliente qui a commandé en ligne »* (Responsable supply chain, cas D).

Dans le même temps, les distributeurs traditionnels envisagent de travailler avec de nouvelles parties prenantes et notamment avec des start-ups pour mieux gérer leurs livraisons. En outre, le cas A, même s'il reconnaît comme les autres distributeurs étudiés l'importance du maillage du territoire, n'exclut pas d'externaliser une partie de sa *supply chain* à Amazon pour se concentrer sur ce qu'il fait le mieux.

Nos résultats montrent ainsi à quel point il est difficile pour les distributeurs traditionnels de gérer de front les questions *supply chain* liées au digital et au physique et faire converger les processus à un coût raisonnable pour leur organisation. Ainsi, le cas D est la seule entreprise

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de notre étude qui déclare avoir une *supply chain* omni-canal. Nous expliquons notamment ceci par la taille de son organisation ; sa structure plus petite et nationale lui permet une plus grande agilité.

> *« Nous avons un entrepôt partagé qui peut tout gérer. Par moment, nous utilisons aussi des magasins, nous faisons le plus de liens possibles entre le digital et le physique »* (Responsable du contrôle de gestion, cas D).

Synthèse de la section 2

Cette section montre à quel point il est encore difficile pour les distributeurs traditionnels de mettre en place une *supply chain* qui connecte les différents canaux physiques et digitaux de manière totalement synchronisée. De ce fait, pour contourner cette problématique, les distributeurs étudiés utilisent les caractéristiques particulières de leur organisation et de leur écosystème (maillage étroit du territoire grâce à leur parc de magasins, collaboration avec des start-ups) pour déployer une *supply* chain qui va créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise en optimisant les délais et coûts de livraison. Bien sûr, comme pour le précédent challenge relatif à l'attribution de la valeur à travers les canaux physiques et digitaux, les décisions prises par les distributeurs étudiés évoluent très vite dans la mesure où ils apprennent de leurs différentes expériences pour développer une *supply chain* qui leur permet d'être au plus près de leurs clients. Cet objectif de proximité avec les clients est parfois plus théorique que pratique tant il est difficile à opérationnaliser, notamment du fait qu'il implique aussi la manière dont l'entreprise organise sa communication et ses opérations marketing à travers les différents canaux physiques et digitaux.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 3. Troisième challenge clé : La communication et le marketing à travers les canaux, une question d'équilibre entre centralisation et décentralisation.

Lorsqu'ils mettent en place un BM omni-canal, les distributeurs traditionnels doivent créer une communication globale et cohérente au niveau de leur enseigne. Cependant, cet objectif est particulièrement difficile à atteindre dans la mesure où un équilibre doit être trouvé entre cohérence globale et adaptation locale. Ce qu'ils vont publier sur le canal digital[27] ou sur les pages des réseaux sociaux est contrôlé par le siège et est donc centralisé mais peut être consulté par une grande variété de consommateurs à travers le pays. Pour s'adapter aux spécificités de leur zone de chalandise, les magasins demandent de plus en plus d'autonomie et de contrôle pour gérer leur propre communication à travers des pages Facebook ou encore Instagram qu'ils vont contrôler pour leur magasin et ainsi interagir plus directement avec les clients de leur zone de chalandise. Aussi, les distributeurs traditionnels investigués tâtonnent encore pour trouver le bon équilibre entre la communication globale nécessaire et la communication plus ciblée qui va correspondre aux besoins particuliers des clients de la zone de chalandise des magasins.

Sous-section 3.1. La complexité de la communication sur les réseaux sociaux

Dans cette perspective, les réseaux sociaux sont à la fois sources d'opportunités car ils permettent une interaction plus grande et plus directe avec un grand nombre de clients mais aussi une grande source de complexité dans la mesure où les distributeurs traditionnels ne disposent pas forcément des ressources et compétences adéquates pour les utiliser à bon escient.

> *« On ne sait pas bien les animer (les réseaux sociaux), on ne met pas assez de sous dedans pour avoir les bons outils pour se faire accompagner, on est encore des vieux brick-and-mortar »* (Chief New Business officer, cas E, enfant)

> *« C'est vrai que ce n'est pas encore pour l'instant encadré et on n'y met pas sûrement l'investissement nécessaire par rapport à ce qu'on pourrait y gagner mais ce n'est pas si simple. Ça typiquement c'est un des sujets sur lesquels on n'a pas encore trop investi, tout comme le big data, des sujets un peu plus dans l'air du temps et dans le*

[27] Il est à noter que de plus en plus de magasins possèdent désormais ce que les distributeurs appellent « des mini-sites » c'est-à-dire une extension du site internet de l'enseigne que le directeur ou les chefs de rayon peuvent plus ou moins contrôler.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

côté un peu digital pur mais là typiquement il faut qu'on fasse attention, il faut qu'on apprenne, c'est tellement différent » (Directrice de l'organisation, cas A, bricolage).

Ainsi par manque de moyens mais aussi du fait de leur culture organisationnelle encore très ancrée sur les principes traditionnels de la distribution physique (rayon plein, magasin propre, prix affiché, pas le réflexe d'aller consulter internet…) aucun des distributeurs traditionnels étudiés n'a pour l'instant réussi à complètement résoudre cet enjeu qui nécessite de développer de nouveaux réflexes.

« Il faut parfois être vigilant et un peu plus en alerte sur le sujet en fait. Justement on en parlait avec un de mes gars, on a eu une opération spéciale ce week-end et il a oublié de la mettre sur le mini-site (extension du site internet de l'enseigne que le magasin peut contrôler). Bon il l'a rattrapé mais c'était déjà trop tard, les clients qui sont venus sur le mini-site pendant la semaine ne l'ont pas vue…c'est entièrement manuel. En plus c'est un mode de réflexion complètement différent de celui qu'on a connu depuis 30-40 ans dans l'entreprise. C'est pour ça qu'on doit être très vigilant » (Directeur de magasin, Cas D).

Ainsi, les cinq cas étudiés partagent les complexités inhérentes à ce type de communication pour laquelle ils n'ont pas encore investi suffisamment de ressources. Les cas éudiés ne disposent pas encore des réflexes organisationnels pour gérer cela dans leur quotidien, notamment pour les magasins où les profils recrutés sont souvent un peu moins à l'aise avec les nouvelles technologies. En dépit de ce consensus, les cinq cas étudiés n'apportent pas tous la même réponse à cet enjeu. Le tableau 13 ci-dessous présente les différentes approches adoptées pour gérer les opérations de marketing et de communication à travers les réseaux sociaux.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Tableau 13. Décisions prises pour gérer la cohérence de communication

	Centralisation complete de la communication à travers les réseaux sociaux, pas d'investissement dans une politique omni-canal	**Centralisation de la communication avec une autonomie controlée pour les magasins**	**Centralisation de la communication globale + autonomie totale pour les magasins**
Motivation	Difficile de gérer l'hétérogéneité des competences digitales en magasins	La communication sur les réseaux sociaux doit être cohérente à travers le pays mais certains événements locaux doivent être communiqués	Lorsque l'entreprise est fortement decentralisée, il est plus approprié de laisser les employés en magasins experimenter et s'adapter aux spécificités locales
Avantages	-La communication est cohérente à travers le pays et les canaux -L'image de marque n'est pas détériorée par des publications inappropriées (incompatibilités entre les publications locales et le positionnement de la marque)	-La communication est cohérente à travers le pays et les canaux -Les magasins ont la possibilité de communiquer auprès des clients de leur zone de chalandise	-Forte implication des employés en magasin -Construction d'une forte relation avec les clients de leur zone de chalandise
Inconvénients	Les employés en magasin peuvent être frustrés par leur manque de contrôle. Certains évènements ne sont pas bien communiqués.	Difficile de gérer l'hétérogéneité des competences digitales en magasin (certains magasins n'ont pas de	Quelques incohérences entre la communication locale et l'image de marque globale

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

		personnel qualifié pour gérer les réseaux sociaux)	
Impact sur la performance perçue	- Difficile à mesurer, plutôt négatif mais éviter les incohérences permet de neutraliser les potentiels avantages d'une communication locale -Image "has been" sur les réseaux sociaux	Positif	-Négatif quand pas assez d'investissemnts pour developer des competences digitales -Dépend de l'autonomie laissée aux magasins
Cas concernés	Cas E	Cas D	Cas A, B et C

Ce tableau met en évidence les trois différents types d'approches adoptées par les distributeurs étudiés pour gérer les opérations de communication à travers les canaux physiques et digitaux.

Dans la première approche, le siège social interdit formellement aux magasins de communiquer sur les réseaux sociaux. La communication sur les réseaux sociaux est centralisée pour le canal digital et pour l'ensemble des magasins.

> *« Nous, ici on refuse et ça frustre beaucoup les équipes, mais pourquoi on refuse ? Parce qu'on ne sait pas les accompagner. On l'a ouvert à trois ou quatre magasins et les trois ou quatre magasins c'était du n'importe quoi, mais vraiment du n'importe quoi. Ça ne ressemble en rien à notre image de marque et alors sur le terrain c'est le bordel »* (Chief new business officier, cas E).

Ainsi, tous les distributeurs reconnaissent les risques des réseaux sociaux sur la détérioration de l'image de leur marque par une mauvaise utilisation des équipes et notamment des publications déplacées, incompatibles avec l'image de marque où tout simplement dépassées (un grand nombre de magasins sont moqués sur les réseaux sociaux pour des *flashmobs* jugés ringards).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« C'est le risque pour ça, pour tout ce qui est sur les réseaux sociaux. On a vu un truc c'était la fête de la moule où je ne sais pas trop quoi, première photo : une grosse photo de moules-frites et puis le magasin a fait un évènement spécial autour de la moule sauf que ça ne colle pas du tout à notre image donc il faut lui dire stop, tu ne peux pas. Mais l'email a été envoyé, il n'y a pas de restriction en fait. Ça marche à la confiance et s'il y a des erreurs au pire elles sont communiquées, ça fait rire un peu et personne ne les refera » (Responsable CRM, Cas C).

Une solution intermédiaire existe pour éviter ce genre de publication. Plutôt que d'interdire formellement aux magasins d'utiliser les réseaux sociaux, l'enseigne fournit un « un cadre de jeu » dans lequel les magasins ont une certaine liberté. Ils laissent ainsi une certaine forme d'autonomie pour que les magasins apprennent par eux-même mais tout en contrôlant les publications, c'est le cas de l'enseigne du cas D.

« Il y a la centrale qui gère sur X.com le service des relations digitales. X.com gère le Facebook de l'entreprise. Ensuite, sur l'entreprise, il y a Facebook entreprise et certains magasins ont Facebook, c'est-à-dire qu'ils ont leur propre Facebook qu'ils peuvent gérer, ils ne l'ont pas tous, ça dépend. Il faut que le directeur de magasin en fasse la demande et ensuite il y a des règles à respecter pour éviter toutes les dérives possibles qu'on peut avoir sur Facebook » (Directeur magasin, cas D).

A l'extrême, comme nous pouvons le voir avec le verbatim du cas C sur l'évènement autour des moules-frites incompatible avec l'image de l'enseigne, les cas A, B et C fournissent des recommandations globales mais laissent leurs magasins faire leurs propres expériences et erreurs et n'interviennent qu'*a posteriori* si vraiment une publication est incompatible avec les valeurs de l'enseigne. Ils adoptent ce type de décision à la fois parce que l'autonomie des magasins et les démarches du type *test and learn* font partie de la culture de leur organisation mais aussi parce qu'ils reconnaissent ne pas se focaliser actuellement sur ces chantiers.

« On est plutôt en ouverture et en laissant des initiatives à chacun pour voir pour le coup ce qui prend ou ce qui ne prend pas. Après aux services internes bien sûr on a de la veille pour savoir ce qu'on va dire de l'entreprise sur les différents réseaux pour pouvoir réagir en conséquence et pouvoir arrêter des fake news ou des discrédits si c'est nécessaire mais c'est vrai que ce n'est pas encore pour l'instant encadré et on

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

n'y met pas sûrement l'investissement nécessaire par rapport à ce qu'on pourrait y gagner » (Directrice de l'organisation, cas B).

Aussi, le niveau d'information et d'interaction avec les clients sur les réseaux sociaux peut être très hétérogène selon les magasins dans la mesure où il n'y a pour l'instant aucune structure formelle. La plupart du temps, un chef de rayon, souvent un jeune diplômé, est affecté à la gestion de la page Facebook sans pour autant aménager ses missions pour qu'il puisse réellement avoir le temps de s'en occuper efficacement.

« C'est moi qui gère la page Facebook du magasin et donc oui moi je le ressens, j'y vais dessus une fois par semaine quand j'ai le temps pour répondre aux questions, pour alimenter la page » (Chef de rayon, cas C).

Comme nous le voyons avec ce verbatim et avec celui du cas D sur l'oubli de publier un évènement important à venir en magasin, les processus sont encore pour l'instant très manuels et laissent une grande place à la possibilité d'une erreur humaine. Ces processus sont amenés à être repensés et nécessitent pour les organisations de développer une structure plus formelle en ce qui concerne la communication à travers les réseaux sociaux.

Sous-section 3.2. Un équilibre dans le mix-marketing à travers les canaux encore difficile à trouver

La problématique « global versus adaptation locale » ne concerne pas uniquement la communication. En effet, parmi les cinq cas étudiés, il n'y a toujours pas de réel consensus sur la nécessité d'harmoniser l'ensemble des prix entre le physique et le digital. En 2014, Cao mettait en avant les avantages de l'harmonisation des prix pour les distributeurs traditionnels opérant plusieurs canaux de vente physiques et digitaux. Cependant, les distributeurs étudiés dans cette recherche rencontrent encore un certain nombre de difficultés pour gérer les problématiques liées à la cohérence des prix à travers les canaux et ce pour deux raisons notamment.

La première est moins subie et plus liée à l'intention stratégique du distributeur. Sur certaines catégories de produits, le distributeur A choisit par exemple délibérément de proposer des prix différents selon le canal de vente assumant ainsi que le client est capable de comprendre les différences de prix à travers les canaux, notamment lorsque les formats de magasin proposés par l'enseigne sont très différents (magasin de proximité, hypermarché, drive etc).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« Il faut qu'on sorte en France de la réflexion simpliste sur les prix, parce que c'est celle qui a pris de la valeur. Il n'y a pas de vérité là-dessus. On peut avoir des promos qui sont parfois différenciées parce qu'on s'adresse à des clients différents. Voilà, les clients qui s'adressent à tel ou tel canal, parfois ils ont des typologies différentes, alors ce n'est pas une vérité absolue, mais ça peut arriver, il y a des contraintes sur chacun des canaux et je pense que le client peut comprendre ça »* (Directeur du digital, cas B).

Aussi, selon le niveau de décentralisation de l'enseigne, les magasins peuvent adopter des politiques de prix différentes sur un même produit en réponse aux attentes des clients de leur zone de chalandise.

> *« Nos prix ne sont pas gérés par canal mais en fonction des enjeux locaux et notamment de la zone de chalandise, on fournit un prix recommandé au niveau national, mais les magasins ont la liberté de le réduire pour être plus compétitifs, donc un même produit peut en réalité avoir plus de 100 prix différents »* (Chef de projet data, cas B).

A l'inverse, les cas C (sport) et D (multimédias) ne comprennent pas que des différences de prix puissent encore exister entre les canaux physiques et digitaux.

> *« Très rapidement, en fait c'est le consommateur qui nous a fait comprendre qu'il n'en n'avait rien à faire de nos histoires de canaux et que pour lui, le magasin ou le web, à partir du moment où c'était estampillé X, pour lui c'était pareil, il veut qu'on soit synchro. Pendant quelques années, le web n'était pas au même prix que les magasins et pour le client c'était n'importe quoi, c'était une contradiction qu'il attendait qu'on résolve »* (Directeur de magasin, cas D).

Ainsi, en 2012, l'enseigne (cas D) a décidé de lancer une politique d'harmonisation pour que tous les prix entre les différents canaux soient identiques pour apporter une meilleure cohérence de l'offre aux clients.

Au-delà de ces aspects intentionnels, la deuxième explication de l'absence d'harmonisation du mix marketing et notamment des prix à travers les canaux s'explique par des différences de temporalité entre les cultures digitale et physique. De plus, malgré une évolution de leurs infrastructures digitales, les distributeurs étudiés reonnaissent être encore limités en termes d'outils technologiques. Les distributeurs subissent parfois les incohérences de leurs prix au

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

même titre que leurs clients car ils ne sont pas encore totalement équipés pour gérer les différentes dynamiques de prix (et notamment les actualisations pour des promotions spéciales ou pour répondre à la concurrence en ligne) à travers les canaux.

> *« Ca peut arriver chez X mais ça peut arriver chez nous aussi et chez n'importe quel autre distributeur (des décalages de prix importants entre le site internet et les magasins). Un chef de rayon traite intégralement ses prix toutes les trois semaines. Dans le monde du web, trois semaines, un mois c'est 10 ans dans le monde du magasin »* (Directeur du digital, cas B).

Ce verbatim illustre la gestion complexe des prix en magasin. En effet, le canal digital va effectuer des *benchmarks* beaucoup plus fréquemment et avec un spectre plus large pour adapter ses prix à la concurrence en ligne. Le personnel en magasin lui est encore dépourvu de tels outils et effectue encore des contrôles dans les magasins de sa zone de chalandise pour adapter ses prix. De ce fait, le prix proposé en magasin peut être différent du prix proposé en ligne par la même entreprise. Ainsi nos données démontrent à quel point les enjeux en termes de communication et de marketing à travers les différents canaux sont complexes. Il n'existe pas de solution toute faite et les décisions vont souvent se baser sur des caractéristiques particulières de l'entreprise (niveau de décentralisation, catégorie de produits, impact de la concurrence) et sur les compétences et vision du commerce propres à chaque manager.

Ainsi, dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal, différentes configurations peuvent exister allant d'une intégration totale de la communication et du marketing à une intégration qui laisse une autonomie aux magasins pour satisfaire des besoins particuliers. En termes de satisfaction client, il semble qu'il vaut mieux ne pas tout harmoniser dans la mesure où l'ensemble des distributeurs reconnait que le client s'attend à différents types d'information et d'expérience selon le canal qu'il visite. Ainsi il est nécessaire de préserver certaines compétences spécifiques pour ne pas nuire à l'expérience de consommation des clients. Il est alors important de laisser la place à de la flexibilité pour que les magasins s'approprient la transformation de BM de leur entreprise et ainsi être à même de proposer une expérience de consommation créatrice de valeur pour le consommateur et pour leur enseigne.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 3

Cette section met en évidence les challenges encore rencontrés par les distributeurs traditionnels lorsqu'il s'agit de mettre en place le mix marketing et notamment la communication et le prix à travers les canaux physiques et digitaux. Nos données révèlent les différents degrés d'autonomie laissée aux magasins en termes de publication sur les réseaux sociaux (d'aucune autonomie jusqu'à l'autonomie complète des magasins). Dans le même temps, les distributeurs traditionnels peuvent décider de ne pas proposer les mêmes prix sur les différents canaux gérés par l'enseigne ou peuvent subir au même titre que les clients les incohérences dans le mix marketing à travers les canaux par manque d'outils fiables pour homogénéiser les différents prix. Des visites en magasin (mobile en main) tout au long du processus de thèse ont notamment mis en lumière des différences de prix conséquentes sur un même produit que le personnel en magasin ne savait pas expliquer.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 7 et implications pour la suite de la thèse

Ce chapitre a mis en évidence les trois principaux challenges (attribution des revenus à travers les canaux, opérations de *supply chain*, communication et marketing à travers les canaux) auxquels les distributeurs étudiés sont confrontés lorsqu'ils mettent en place un BM omni-canal. Ces trois challenges ne sont évidemment pas les seuls rencontrés, mais ils sont ceux sur lesquels les cinq cas étudiés ont rencontré ou rencontrent encore le plus de complexité. En outre, ces challenges mettent en lumière la variance dans les cas étudiés à travers différentes décisions pour gérer les difficultés lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

Malgré les différents types de décision lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal, l'ensemble des cinq cas étudiés s'accorde sur le fait qu'avoir un BM omni-canal sera source d'avantage concurrentiel face aux *pure players* qui sont actuellement en train d'ouvrir (ou d'envisager d'ouvrir) des magasins physiques. En outre, les cinq distributeurs étudiés partagent le fait que l'attribution des revenus à travers les canaux constitue le premier défi à relever. En ce qui concerne les enjeux en termes de *supply chain* et de communication et de marketing à travers les canaux, les managers interrogés reconnaissent la complexité opérationnelle et soulignent la difficulté à déterminer le retour sur investissement de leurs décisions pour gérer ces challenges. Ils soulignent également la nécessité de développer de nouvelles compétences pour réellement proposer au client de vivre une expérience de consommation sans couture qui leur permette de capturer une partie de la valeur créée. A l'heure actuelle, les clients peuvent encore se retrouver face à des incohérences entre les canaux. De plus, la résolution de ces incohérences entre les canaux se fait parfois au détriment des équipes opérationnelles qui doivent gérer un manque de ressources face à des clients mécontents.

Ce dernier aspect relatif aux incohérences entre le niveau global et les aspects locaux est crucial. Il nous a amené à reconsidérer nos données pour étudier le rôle des équipes plus opérationnelles dans la mise en œuvre d'un BM. En effet, la démarche abductive choisie dans la recherche nécessite des allers-retours entre la théorie et le terrain d'étude. L'analyse de nos données a permis de mettre en avant des résultats sur la manière dont les distributeurs traditionnels étudiés mettent réellement en place un BM omni-canal. Outre les éléments particulièrement pertinents au niveau organisationnel issus de l'étude de cas multiple que nous avons menée, l'analyse de nos données souligne le rôle des *middle managers* dans le

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

processus stratégique et dans la mise en place d'un nouveau BM pour l'entreprise. Aussi, pour mieux faire sens de nos résultats, nous avons investigué d'autres pans de la littérature consacrés au rôle des différentes strates organisationnelles impliquées dans le processus stratégique.

Comme nous l'avons souligné dans la partie deux dédiée à nos choix épistémologiques et méthodologiques, la démarche abductive implique nécessairement des allers-retours entre la théorie et le terrain. Le chercheur peut ainsi en fonction de faits empiriques « surprenants » (Dumez, 2012a) voir l'émergence d'un nouveau cadre d'analyse fécond pour mettre en lumière de nouveaux résultats. Ce fût le cas pour notre recherche. Au fil de la collecte et de l'analyse des données, nous avons progressivement constaté l'importance du rôle des *middle managers* dans la mise en œuvre du BM omni-canal décidé par la direction.

Pour mieux comprendre ces événements orientés par le terrain, nous nous sommes plongé dans une nouvelle littérature qui intègre une grande variété d'acteurs dans le processus stratégique : la littérature relative aux pratiques en marketing et en stratégie. Cette littérature est notamment connue sous le nom de Strategy-as-Practice (SAP) (Whittington, 1996) et a eu une grande influence sur d'autres disciplines telles que le marketing avec l'émergence de la perspective Marketing-as-Practice (Skålén et Hackley, 2011).

Figure 19. Illustration de la boucle d'abduction du processus de recherche.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La figure ci-dessus illustre la boucle d'abduction de notre recherche qui nous a amené à investiguer un autre cadre conceptuel et à effectuer un ajustement méthodologique en utilisant la méthode Gioia (Corley et Gioia, 2004 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Cette méthode inspirée de la théorie enracinée nous semble pertinente pour mieux comprendre le vécu des middle managers et les pratiques qu'ils mettent en œuvre lors de la mise en place d'un BM omni-canal.

Nous allons détailler ces éléments théoriques, méthodologiques et empiriques dans la quatrième et dernière partie de ce document.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Partie 4 – BOUCLE D'ABDUCTION : DU NIVEAU ORGANISATIONNEL VERS LE NIVEAU MICRO

Dans cette dernière partie, nous expliquerons l'émergence de la boucle d'abduction, en l'occurrence comment notre recherche a été amenée à se détacher du niveau organisationnel pour s'intéresser au niveau micro des pratiques des *middle managers* interrogés. Nous expliquerons ainsi pourquoi nous avons été amené à considérer la littérature relevant des pratiques en marketing et en stratégie. En outre, nous justifierons le choix de la méthode Gioia, nous démontrerons en quoi elle est mieux à même de faire sens des pratiques des middle managers. Un codage d'ordre plus inductif a en effet été nécessaire pour mieux mettre en valeur nos données provenant des entretiens semi-directifs.

Chapitre 8 : Les apports de la perspective pratique et de la méthode Gioia

Nous verrons dans ce chapitre les apports de la perspective pratique et de la méthode Gioia pour répondre à notre question de recherche affinée :

Quel est le rôle des pratiques des midde managers lors de la mise en oeuvre d'un BM omni-canal ?

Pourquoi s'intéresser aux pratiques des niveaux plus organisationnels ? Nous avons vu lors du chapitre 2 que l'approche BM et son niveau méso reconnecte la recherche aux préoccupations et aux pratiques des managers. Même si l'étude des BM et notamment leur transformation se situent la plupart du temps au niveau des cadres dirigeants (Foss et Saebi, 2017). Mason et Spring (2011) soulignent tout de même l'importance de saisir le niveau d'action des managers et définissent le BM comme un ensemble de pratiques interconnectées qui conditionnent la performance de l'entreprise. Dans la même idée, Wirtz et *al.,* en 2010 précisent que pour comprendre la modification d'un BM, il est important de s'intéresser aux managers de niveaux plus opérationnels qui vont agir comme des « agents du changement », ils vont ainsi progressivement identifier les tendances les plus importantes du marché et mettre en place une nouvelle structure qui va modifier l'organisation habituelle. Les *middle managers* sont ainsi indispensables lorsqu'il s'agit de motiver et de convaincre les employés au sujet de la nécessité d'améliorer le BM actuel (Wirtz *et al.,* 2010). La question de l'acceptation et du support des middle managers est en effet cruciale pour mener à bien un changement de BM (Spieth, Schneckenberg et Ricart, 2014).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le champ de recherche sur les BM, de par son niveau méso notamment ouvre la porte à une variété de recherches centrées sur les pratiques des différents praticiens impliqués dans le processus stratégique. Le BM constitue donc un champ de recherche prometteur pour investiguer les pratiques stratégiques et marketing tant sur le plan conceptuel qu'empirique. En effet, Foss et Saebi, (2017) en proposant un état des lieux des recherches des quinze dernières années sur le concept BMI (détaillé dans le chapitre 3) soulignent que les caractéristiques des employés et notamment la cognition managériale (la capacité des managers à déployer leurs capacités pour comprendre les évolutions de leur environnement (Helfat et Peteraf, 2015) peuvent fortement influencer la manière avec laquelle une entreprise peut transformer son BM. La cognition managériale est une micro-variable particulièrement importante à prendre en compte lors de l'étude de la mise en place d'un nouveau BM. De la même manière, en mettant au jour les artefacts créés par les managers lors de la mise en œuvre d'un nouveau BM, Demil et Lecocq (2015) ouvrent la voie à des recherches empiriques sur le rôle des managers lors de la mise en œuvre d'un BM innovant.

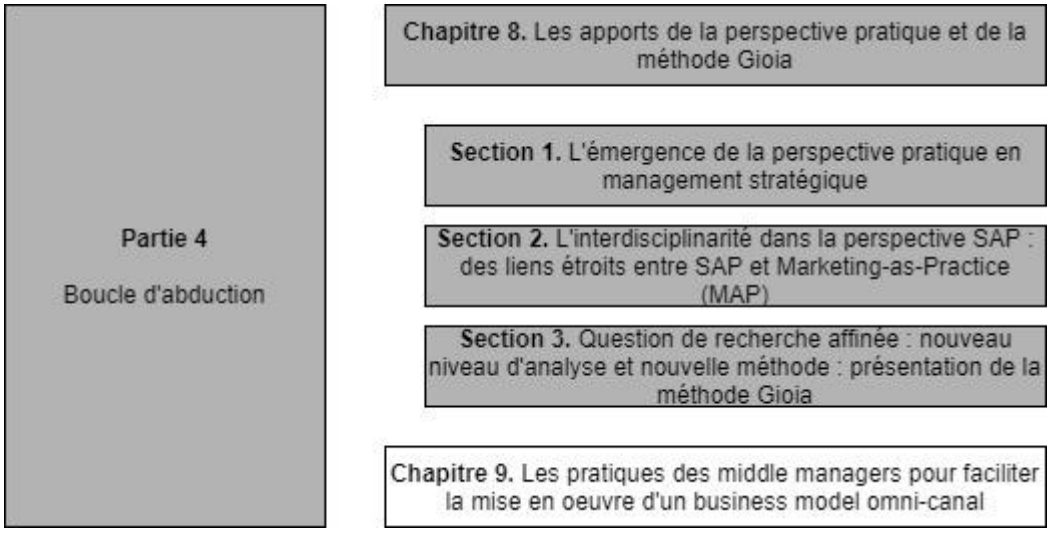
Pour mieux comprendre le processus d'innovation des entreprises, nous avons souligné le fait que le BM pouvait fournir des « recettes » pour favoriser la réalisation d'une nouvelle idée commerciale (Baden-Fuller et Mangematin, 2013). En outre, la pensée BM favorise la génération d'idées et leurs chances de succès lors de la mise en marché (Teece, 2007). Adopter un cadre d'analyse BM permet aux entreprises de créer des conditions propices qui vont favoriser le processus d'innovation (Schrauder *et al.*, 2018). Cependant, en dépit de ces considérations, peu de recherches s'intéressent de manière explicite aux pratiques des *middle managers* lors d'un processus d'innovation (Heyden, Sidhu et Volberda, 2018). Les strates plus opérationnelles sont plutôt abordées par la recherche comme des strates pouvant éventuellement freiner le développement d'un nouveau BM souhaitée par la direction. Spieth, Schneckenberg et Ricart (2014) avancent par exemple que le top management doit développer certaines actions pour s'assurer du support des *middle managers* durant un un process BMI. Les middle managers seraient alors plutôt passif durant le process et auraient simplement besoin d'être convaincu de la nécessité du changement pour ne pas mettre de barrières à la mise en œuvre d'un BMI. Pourtant, nous avons vu lors de nos parties précédentes que la mutation vers une distribution omni-canal était propice aux pratiques des niveaux plus opérationnels en contact direct avec les clients. Les différentes personnes en magasin agissent comme des agents du changement car ils observent et échangent au quotidien avec les clients pour comprendre leurs nouvelles attentes et leurs parcours

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'achats. De ce fait, pour mieux faire sens de nos résultats et de l'aspect micro de la transformation de BM, nous avons choisi d'adopter un cadre conceptuel inspiré des perspectives *Strategy-as-Practice* (SAP) et *Marketing-as-Practice* (MAP). Ces perspectives, nous semblent pertinentes pour investiguer la boîte noire qui peut exister entre la décision stratégique de changement de BM prise par le top management et sa mise en œuvre concrète par les différentes personnes impliquées dans le processus stratégique et notamment les *middle managers*.

Nous allons maintenant présenter les perspectives SAP et MAP qui nous permettront de mieux comprendre les pratiques des *middle managers* liées à la mise en œuvre d'un nouveau BM. Ce chapitre a pour objectif de présenter les caractéristiques principales des perspectives basées sur la pratique en management stratégique et en marketing. Il nous permettra de préciser le nouveau cadrage théorique ainsi que la méthode Gioia que nous avons mobilisée pour analyser les données dans notre deuxième partie des résultats.

Figure 20. Structure et contexte du chapitre 8



© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Section 1. L'émergence de la perspective pratique en management stratégique

Sous-section 1.1. D'une approche macro vers une approche micro : une vision renouvelée du niveau d'analyse de la stratégie

La perspective SAP basée sur la pratique apporte une position ontologique différente et complémentaire de la recherche en stratégie dite « mainstream » dans laquelle le rôle des actions humaines est déduit des recherches menées en macro-économie (Johnson *et al.*, 2007). Dameron et Torset (2014) mettent en avant que ce n'est finalement que très récemment que la recherche a commencé à se poser la question de la signification du fait d'être un stratége. Une telle prise de conscience permet ainsi une compréhension plus fine du processus stratégique et notamment des paradoxes inhérents à la prise de décisions stratégiques (Dameron et Torset, opcit). Dans cette perspective, Golsorkhi *et al.*, (2015, p. 20) soulignent que la stratégie ne doit pas être considérée comme une propriété des organisations mais comme une activité ou une pratique. *« La stratégie, ce n'est pas quelque chose que les entreprises ont, mais plutôt quelque chose que les personnes font »*. Ainsi plutôt que de s'intéresser à la manière dont la stratégie est formellement planifiée, les chercheurs inscrivant leur recherche dans une perspective pratique vont s'intérésser à la manière dont la stratégie est "fabriquée" (Mintzberg, 1987). Dans cette perspective, la pensée stratégique ne précède pas forcément l'action, au contraire, comme le souligne Mintzberg (opcit p. 68) *« Une idée en entraîne une autre jusqu'à ce qu'un cadre apparaîsse. L'action a guidé la pensée, une stratégie a émergé »*. Plutôt que de s'intéresser uniquement à l'intention stratégique (qui en plus ne peut s'analyser qu'*a posteriori* et peut donc être modifiée en fonction du résultat), la stratégie doit être analysée en prenant en compte l'action et notamment les actions passées qui vont guider les décisions. Ce faisant, la recherche laisse plus de place à l'étude et la compréhension de ce que les individus font et notamment comment ils l'improvisent pour faire face à la complexité des environnements (Whittington et Cailluet, 2008).

L'approche SAP se propose ainsi d'étudier les compétences pratiques des managers en tant que stratèges (Whittington, 1996) afin d'examiner de manière concrète et au plus proche des acteurs ce qu'ils font réellement (Whittington et Cailluet, opcit). Dans cette perspective, la littérature sur les pratiques souligne le rôle souvent sous-étudié de la matérialité sur les pratiques (Vaara et Whittington, 2012). Pourtant, les pratiques stratégiques peuvent être renforcées ou inhibées par la matérialité et notamment par les outils stratégiques (Dameron,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Lê et LeBaron, 2015). Dans cette idée, nous avons souligné dans le chapitre 2, la manière dont les cadres d'analyse liés au BM et notamment le cadre RCOV permettaient de repenser les pratiques liées à la création et capture de valeur en comparaison aux outils et cadres d'analyse classiques de la stratégie (Lecocq *et al.*, 2010 ; Massa *et al.*, 2017).

La perspective SAP cherche donc à ouvrir et investiguer « la boîte noire » du processus stratégique (Golsorkhi *et al.*, 2015). Cette perspective apporte un renouveau et souligne la nécessité de mener des recherches sur la manière dont la stratégie est concrètement pratiquée au quotidien par les différents acteurs impliqués. Elle permet de mieux comprendre, et cela de manière empirique, la nature potentiellement subjective des acteurs impliqués dans les processus stratégiques (Dameron et Torset, 2014).

Adopter une perspective SAP lors des recherches menées en gestion permet ainsi de fournir des éléments nouveaux sur l'écart grandissant entre la littérature scientifique en management et ce que les individus font en théorie versus ce que les individus font réellement (Jarzabkowski, 2004). L'attention du chercheur porte alors sur l'analyse des micro-activités, processus et pratiques qui caractérisent la manière de faire de la stratégie (Golsorkhi *et al.*, 2015). Ces micro-activités sont bien souvent invisibles aux yeux de la recherche en stratégie et son niveau d'analyse plutôt macro alors qu'elles ont des conséquences significatives pour les organisations (Johnson, Melin et Whittington, 2003).

Cette perspective « pratique » apporte un regard complémentaire aux recherches dites « mainstream » et est vitale pour la bonne santé de la discipline qui passe par la conjugaison des différentes niveaux d'analyse et par un équilibre entre les recherche portées sur le micro (zoom-in) et les recherches portées sur le macro (zoom-out) (Leroy, Cova et Salle, 2013). Ainsi, la survie d'une discipline pourrait à terme être en danger si une trop grande proportion des recherches se portait sur l'une ou l'autre des perspectives.

La perspective pratique remet l'action des individus et les liens entre le macro et le micro et entre agence et structure (Elbasha, Wright *et al.*, 2017 ; Golsorkhi *et al.*, 2015) au centre de l'analyse lors de l'étude de la conceptualisation et/ou de la mise en place d'une stratégie. Cette perspective invite ainsi les chercheurs à étudier la stratégie comme un ensemble d'actions humaines impliquant des praticiens dans l'entreprise à différents niveaux, mais aussi en dehors de l'entreprise plutôt que se focaliser uniquement sur les hauts dirigeants.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Johnson *et al.,* (2007) mettent en avant trois types de raisons qui ont favorisé l'émergence d'une perspective pratique :

1. **Raison liée à une perspective économique** : les marchés sont de plus en plus ouverts et les ressources de plus en plus échangeables : accès à l'information en hausse, travailleurs mobiles. Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel est plutôt ancré dans les interactions entre les individus à l'intérieur des organisations, les chercheurs en théorie des ressources identifient cela comme des 'micro assets' difficiles à identifier par les concurrents et difficilement échangeables. De plus, « l'environnement hyper-compétitif » requiert une organisation décentralisée de telle sorte que les décisions stratégiques sont prises par les personnes les plus proches des clients, fournisseurs ou ceux les mieux à même de comprendre les fonctionnalités de l'organisation (Whittington et *al.,* 1999 in Johnson et *al.,* 2007). Il y a alors un passage d'une vision de la stratégie d'un système de planification bien défini vers un processus plus continu (Eisenhardt et Brown, 1999) ancré dans les pratiques quotidiennes et impliquant plus de personnes à travers l'organisation.

2. **Raison théorique** : cette raison est principalement motivée par les limites de la théorie des ressources et son caractère tautologique (le fait de dire qu'une ressource rare est valorisable est source d'avantage concurrentiel est forcément vrai (Priem et Butler, 2001 p. 58). De plus, la définition des ressources stratégiques proposée par Barney (1991) rend difficile la séparation entre les ressources que les managers peuvent manipuler de manière concrète et celles qui sont en dehors de leur contrôle (Priem et Butler, opcit). Ceci entraîne un manque de recherches empiriques sur les activités et compétences managériales difficiles à imiter qui constituent pourtant le cœur de la théorie des ressources : quelles formes prennent-elles ? Comment contribuent-elles à l'avantage concurrentiel ? D'autres champs théoriques de la stratégie peuvent aussi être critiqués : les recherches basées sur les capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) mettent en avant les routines organisationnelles mais s'appuient le plus souvent sur celles le plus observables, les plus documentées et donc simplifiées (Gavetti, 2005 in Johnson *et al.,* 2007). Les routines organisationnelles sont telles des « boîtes noires », il est nécessaire de les comprendre à un niveau beaucoup plus fin qui implique une reconsidération du niveau d'analyse du top management vers les micro-activités d'une variété d'acteurs

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

impliqués dans le processus stratégique (Johnson, Melin et Whittington, 2003 ; Rouleau, 2005).

3. **Raison empirique** : Malgré plus d'un demi siècle de recherche (Grant, 2002 in Johnson et *al.*, 2007), les recherches académiques ne peuvent toujours pas réellement aider les managers dans leur processus de design et d'implantation de leurs stratégies. Par exemple, à propos de la diversification, les recherches menées ne sont toujours pas à même de fournir de réponse claire quant à savoir si elle améliore ou non la rentabilité malgré une centaine d'études. Il faut ainsi réduire la taille des échantillons et zoomer (Leroy et *al.*, 2013) sur une perspective plus fine avec plus de granularité pour capter ce que les individus font réellement lorsqu'ils diversifient les activités de leur entreprise. De la même manière, les recherches sur la structure des entreprises n'ont pas réussi à établir de liens clairs entre la structure et les performances. Il existe encore trop de croyances basées sur les statistiques à grande échelle (Johnson et *al.*, opcit).

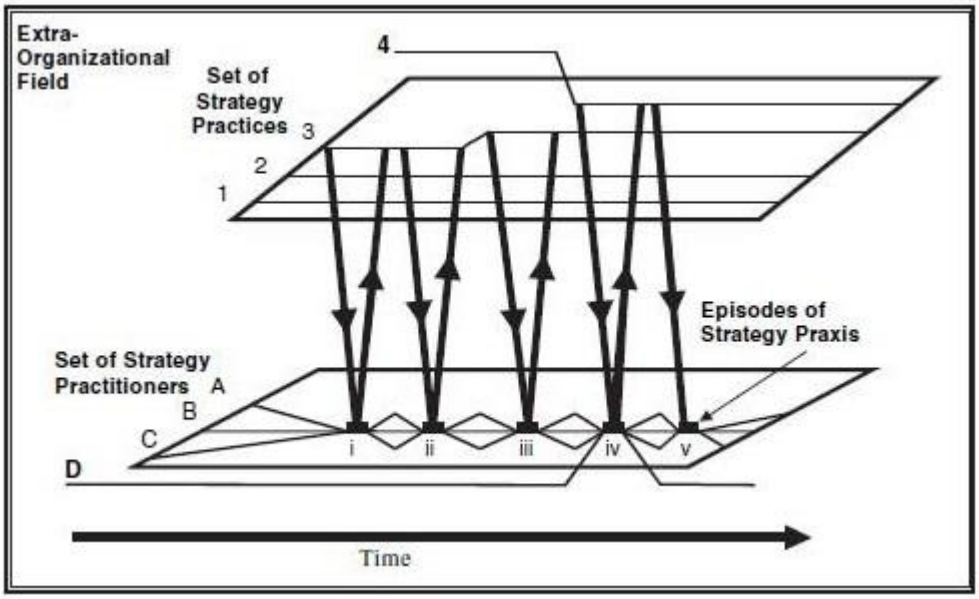
Au delà de ces trois raisons (économique, théorique et empirique), une raison très pragmatique souligne la nécessité d'une perspective basée sur la pratique : la plupart des recherches « mainstream » risquent de devenir de plus en plus éloignées des managers. Dans la pratique, ce sont les managers de différents niveaux qui managent les activités stratégiques et pas seulement le top management. Il est donc nécessaire d'étudier ce que les managers font réellement (Johnson et *al.*, 2007), notamment à travers l'analyse des discours d'acteurs provenant de différents niveaux (top management, middle management et management opérationnel) (Dameron et Torset, 2014) pour éviter de créer un fossé trop grand entre la théorie et la pratique effective de la stratégie. Il paraît donc important de passer d'une logique basée sur l'entreprise et ses performances pour inclure les interactions entre les personnes, les outils qu'ils utilisent, leurs pratiques et performances dans le développement de leur stratégie. Ainsi, les recherches menées seront plus riches car combinant plusieurs niveaux d'analyse en évoluant d'une unité d'analyse unique vers une pluralité d'unités d'analyse.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Pour mieux définir la perspective SAP et favoriser les recherches futures la mobilisant, Whittington (2006) propose un cadre d'analyse (figure 21) qui intègre trois notions clés que nous détaillerons par la suite : *praxis*, pratiques et praticiens.

Figure 21. L'intégration des praxis, pratiques et praticiens (Whittington, 2006 p. 621)



La figure 21 montre des épisodes de *strategy praxis* ayant lieu au cours du temps dans l'entreprise, du type de ceux que nous cherchons à investiguer dans le contexte de la mise en place d'un BM omnicanal. En SAP, le terme *praxis* sert à définir *« toutes les activités impliquées dans la formulation et l'implémentation délibérée de la stratégie…le domaine des praxis et large et englobe les routines et non-routines, le formel et l'informel, les activités au centre de l'organisation et à sa périphérie »* (Whittington, 2006, p. 619).

Ce cadre d'analyse souligne le rôle des pratiques stratégiques et des praticiens qui peuvent provenir de l'entreprise (middle managers, top manager,…) mais qui peuvent aussi provenir de l'extérieur de l'entreprise (consultants, clients…) lors de l'occurrence de *strategy praxis.* Ces épisodes peuvent aussi bien être formels qu'informels. Il est en effet important de considérer les épisodes stratégiques informels (une discussion autour de la machine à café par exemple ou pendant le trajet menant à une visite chez un fournisseur, mettre en place un processus qui diffère du processus traditionnel) ainsi que le savoir tacite des différents

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

employés. Ces derniers peuvent avoir tout autant d'importance que les épisodes stratégiques formels. Dans le contexte de l'innovation par exemple, Pollok, Lüttgens et Piller (2018) soulignent l'importance des rôles informels des individus lors du développement de compétences organisationnelles liées à la mise en place du *crowdsourcing*.

Il est ainsi important d'investiguer une grande variété d'acteurs, notamment lors de l'étude de mutations de BM liées à la digitalisation (Nambisan *et al.*, 2017). En effet, dans la réalité une organisation décentralisée est parfois nécessaire pour répondre aux différents changements de l'environnement. Certaines décisions stratégiques doivent être prises par les managers au plus proche des consommateurs (Whittington *et al.*, 1999), et non exclusivement par le top management.

La perspective SAP offre ainsi des alternatives aux analyses dominées par la performance, élargit le champ des organisations étudiées et promeut de nouvelles méthodologies. Elle permet de mieux comprendre et étudier le processus stratégique à travers les pratiques des acteurs : comment la stratégie prend place (*praxis*) ; quel est le rôle et l'identité des acteurs impliqués (praticiens) dans ces processus stratégiques (Whittington et Vaara, 2012).

Nous allons maintenant dans les sous-sections suivantes étudier plus en détail la littérature relative à la notion de pratique souvent mobilisée dans les recherches, mais avec parfois quelques antagonismes théoriques voire épistémologiques sur la définition et l'usage du terme pratique ainsi que sur les types de praticiens impliqués et leurs rôles. Nous terminerons ce chapitre en nous positionnant par rapport à ces différents éléments pour définir par ce que nous entendons par les termes pratiques et praticiens dans la suite de notre recherche.

Sous-section 1.2. La notion de pratique : définition et controverses

La perspective pratique en sciences de gestion s'inscrit dans le « tournant pratique » des sciences sociales (Whittington, 2006). La pratique lie la recherche en management à une tradition profonde de travail théorique et empirique dans les autres disciplines. Le tournant pratique se définit en opposition à l'individualisme méthodologique et souligne l'agence de l'humain, l'importance des institutions macro-sociales ou encore le rôle de la matérialité (Whittington et Vaara, 2012). L'être humain ne peut pas être détaché des pratiques. En effet, si les institutions macro-sociales jouent un rôle important dans les pratiques des individus et

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

peuvent ainsi les façonner, les contrôler, il n'en demeure pas moins que l'être humain garde une liberté d'action à l'intérieur de ce cadre. Les individus vont mobiliser leurs ressources et leurs compétences propres pour imaginer des tactiques et des ruses (de Certeau, 1984) qui vont s'illustrer à travers des pratiques.

L'attention lors des recherches menées dans une perspective pratique est donc portée sur l'activité humaine. Dans la théorie de la pratique, le comportement individuel est toujours intégré dans un ensemble de pratiques sociales. Ainsi les pratiques ne peuvent pas être étudiées de manière isolée et détachée de leur contexte (Golsorkhi *et al.*, 2015)

Les Praxis (les activités quotidiennes des praticiens et les relations entres ces activitités (Whittington, 2006)) s'appuient sur les pratiques. La perspective de la pratique confronte un des enjeux principaux dans les études sociales : comment les structures sociales et l'agence humaine sont liées pour expliquer l'action (Elbasha *et al.*, 2017). L'acteur humain n'est jamais un individu détaché de son contexte mais plutôt un être social aux possibilités définies par les pratiques dans lesquelles la personne est immergée. Les théories de la pratique soulignent les effets importants mais potentiellement inobservables directement des pratiques. Les pratiques sont toujours sujettes à un processus d'ajustement incrémental (Whittington et Vaara, 2012), c'est-à-dire que les pratiques sont progressivement construites puis adoptées par les membres d'une organisation. Whittington et Vaara (2012 p. 287) précisent leur compréhension du terme pratique et considèrent que les pratiques *« are accepted ways of doing things embodied and materially mediated, that are shared between actors and routinized over time»*. Cette definition nous permet de mieux comprendre le rôle qu'ont les middle managers dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal : adopter, créer ou encore remettre en cause les différentes pratiques. Les pratiques stratégiques sont ainsi les pratiques qui auront vocation à produire un résultat (*outcome)* stratégique (Jarzabowski et *al.*, 2007). Différentes approches existent lorsqu'il s'agit d'étudier les pratiques.

Les différentes approches pratiques

Feldman et Orlikowski (2011) distinguent trois types d'approche de la pratique basées sur le quoi, le comment et le pourquoi qui justifient la mobilisation d'une perspective pratique lors des recherches en sciences de gestion :

1. **L'approche empirique** : Cette approche s'intéresse au « quoi », elle étudie les pratiques en tant que part cruciale des activités quotidiennes de l'organisation à la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

fois dans les formes de routines et d'improvisation. Lors des recherches basées sur la perspective SAP, cette approche peut simplement impliquer un micro-focus sur les exemples de pratiques stratégiques et il n'est alors pas nécessaire de s'appuyer sur la théorie de la pratique de manière substantielle. Cette approche reconnait qu'il existe un écart important entre les modèles et cadres d'analyse que vont développer les chercheurs lors de la création de savoir scientifique en simplifiant la réalité et ce qui se passe réellement dans la réalité (Orlikowski, 2015) Dans cette perspective, le chercheur considère la pratique comme un phénomène vécu et va alors mener des recherches empiriques pour créer des ponts entre connaissance théorique et pratiques des managers. Le but de la recherche est alors d'améliorer la connaissance de la réalité organisationnelle et *in fine* de confirmer, prolonger et/ou remettre en question la théorie.

2. **L'approche théorique** : Cette approche répond au « comment » de la perspective pratique. Elle est mieux à même de faire le lien entre les micro-activités et les macro-institutions. Cette approche s'intéresse notamment à répondre aux questions qui relèvent du comment les pratiques sont produites, renforcées et changées au fil du temps avec des conséquences qui peuvent être attendues et d'autres inattendues. Cette approche insiste sur les liens entre les activités quotidiennes des individus et leurs conséquences structurelles (Orlikowski, 2015). Une telle approche s'appuie sur la théorie de la structuration de Giddens (1984) dans laquelle les structures sont perçues comme *« recursively produced, reproduced and changed in social practices…practices shape reality »* (Orlikowski, 2015 p. 36). Dans cette perspective, Elbasha *et al.*, (2017) regrettent le manque de lien entre les niveaux micro et macro inhérents à l'utilisation de la théorie de la structuration. Ils proposent ainsi aux chercheurs en SAP de mobiliser la *Strong Structuration Theory* provenant des travaux de Stones (2005) qui adopte un niveau plus méso. Ce niveau méso agit *« comme un pont entre les niveaux d'analyses ontic (micro) et abstrait (macro) et offre un vocabulaire adapté à la perspective SAP »* (Elbasha *et al.*, opcit). Cette approche permet de mieux comprendre la manière dont les acteurs vont adopter des pratiques pré-éxistantes ou encore en créer de nouvelles en fonction de leurs caractéristiques propres et de leur volonté.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3. **L'approche philosophique** : Cette approche s'intéresse à la primauté des pratiques sociales qui sont mises en forme à travers le temps et l'espace : cette perspective peut notamment être utilisée en analyse critique. Elle répond à la question « pourquoi ». Les pratiques sont ainsi considérées comme « *les blocs fondateurs de la réalité sociale* » (Feldman et Orlikowski, 2011, p. 1240).

Pour éviter toute confusion, il convient au chercheur de se positionner et de spécifier clairement dans quelle approche sa recherche est ancrée. Malgré l'intérêt de l'approche philosophique, nous opterons pour une perspective qui allie les approches empirique et théorique des pratiques. Ainsi notre recherche cherchera à identifier les pratiques des acteurs et notamment celles des *middle managers* (le quoi, inhérent à l'approche empirique) et à comprendre comment elles sont créées, diffusées, adoptées (approche théorique) au sein de l'organisation dans le but de mettre en œuvre un BM omni-canal.

Malgré un relatif consensus au sein de la communauté des chercheurs mobilisant la perspective SAP dans une des trois approches mentionnées ci-dessous. Un récent débat a eu lieu sur la mobilisation du terme pratique et la manière de les investiguer (Bromiley et Rau, 2014, 2016 ; Jarzabkowski *et al.*, 2015, 2016a). Nous allons désormais détailler les origines du débat afin d'en tirer des conséquences sur la manière de mobiliser le terme pratique dans notre recherche.

La controverse autour de l'utilisation du terme pratique

En 2014, Bromiley et Rau proposent une vision basée sur la pratique (Practice-based-view) pour investiguer l'influence des activités que toutes les entreprises peuvent imiter et des pratiques aisément transférables d'une entreprise à l'autre sur la performance des entreprises. Leur objectif est de développer une perspective de recherche en contraste avec la théorie des ressources (*Ressources-based-view*) dans laquelle les pratiques et activités imitables par d'autres entreprises ne peuvent être source d'avantages en termes de performance sur le long terme. Leur travail s'appuie sur d'autres recherches (Bloom *et al.*, 2007 ; 2012 et 2013 notamment) qui ont mis en avant l'impact positif des pratiques standards d'un secteur telles que les indicateurs de performance, les politiques pour attirer les jeunes talents ou encore les primes sur la performance.

Par exemple, Bloom et *al.*, (2013) lors d'une expérimentation menée dans une entreprise textile en Inde ont mis en avant que le fait de suivre des pratiques standard encouragées par

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des consultants (maintenance régulière des machines, enregistrement des raisons pour lesquelles les machines sont tombées en panne, inventaire fiable des matières premières) avait un impact positif sur la productivité. En effet, le groupe test qui a suivi ces pratiques avait une productivité de 11% supérieure au groupe de contrôle qui n'avait reçu aucun conseil relatif aux pratiques à mettre en place. Bromiley et Rau (2014) remarquent donc que si ces pratiques ont une influence positive sur la performance des entreprises, elles ne sont toutefois pas difficilement imitables comme le préconise la théorie des ressources (Barney, 1991).

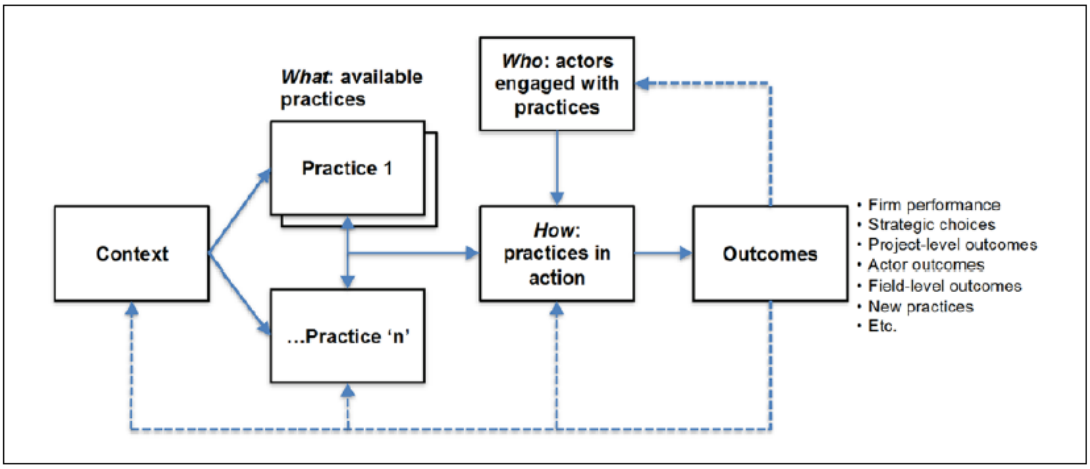
Cependant, Jarzabkowski *et al.* (2016) reprochent à la recherche de Bromiley et Rau (2014) la volonté de s'approprier le terme pratique autour d'une appellation (PBV) sans étudier les pratiques dans leur contexte et par conséquent de ne finalement pas étudier de pratiques contrairement à ce que leur appellation laisse penser. Etudier les pratiques détachées de leur contexte ne permet pas d'identifier la cause réelle de leur application et leur impact sur la performance (comment comprendre les antécédents de l'adoption de telle ou telle pratique et son impact sur l'organisation dès lors que la pratique est isolée de son contexte ?). En outre, étudier les pratiques isolées de leur contexte amène à se poser la question de l'élimination d'autres variables potentielles qui auraient un impact sur l'adoption des pratiques et la performance et ainsi amener le chercheur et les praticiens à tirer des mauvaises conclusions.

Dans cette perspective, nous pouvons ajouter le biais des expérimentations avec un groupe test et se poser la question de l'existence réelle des liens de causalité entre les variables de contrôle et la performance, comme l'expérience d'Hawthorne a pu le montrer par exemple. Il est en effet souvent impossible d'isoler la variable que l'on veut tester. Aussi, l'étude des pratiques isolée de leur contexte (comme c'est le cas dans la recherche de Bromiley et Rau (2014)) est périlleuse.

Jarzabkowski *et al.* (2015) proposent donc de construire un modèle intégratif (figure 22 ci-dessous) dans lequel les liens complexes entre les pratiques, la manière dont elles sont développées, qui les développent et les résultats potentiels sont mis en avant.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Figure 22. Modèle schématique des pratiques stratégiques (Jarzabkowski *et al.*, 2016)



Ce schéma insiste ainsi sur le contexte : le « quoi », le « qui » et le « comment » des pratiques. Le « qui » est primordial lors de l'analyse des pratiques, les auteurs rappellent ainsi l'importance de l'interaction entre les praticiens (et notamment leur position dans ou à l'éxtérieur de l'organisation ainsi que leur légitimité) et les pratiques lors des épisodes de *strategy praxis* (Whittington, 2006). L'impact du statut des praticiens à l'origine de la diffusion d'une pratique constitue une variable importante dans l'analyse de l'évaluation de l'impact des pratiques. En effet, lors de l'expérimentation de Bloom et *al*, (2013) par exemple, les auteurs ne discutent pas du « qui » est à l'origine des pratiques. Pourtant, le fait que les pratiques recommandées proviennent de consultants d'un cabinet de consulting prestigieux ou des *middle managers* peut avoir une influence sur l'adoption des pratiques par les individus.

La recherche sur les BM, sans adopter une perspective pratique a aussi mis en avant l'importance du qui lors de la décision d'innover son BM et les phases d'implémentation. Même si dans la littérature, il est considéré que l'innovation de BM relève principalement voire uniquement du top management (Foss et Saebi, 2018), quelques auteurs insistent tout de même sur l'importance des caractéristiques des managers sur la mise en place d'un nouveau BM (Demil et Lecocq, 2015 ; Wirtz, Schilke et Ullrich, 2010). Notamment parce que le BM se situe à un niveau méso faisant le lien entre la stratégie et la tactique, cette dernière ne relevant pas forcément uniquement du top management (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Ainsi, Rumble et Mangematin (2015) soulignent la nécessité d'intégrer les pratiques liées à l'implémentation d'un BM. Selon ces derniers, l'étude de l'adoption d'un BM ne peut se limiter à le considérer comme un choix du top management mais doit être

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

étudiée en faisant sens des pratiques et des différents tests qui vont être menés sur le marché. Il est donc essentiel d'étudier les pratiques des managers directement en contact avec les clients et/ou avec les spécificités internes de l'organisation lors de l'étude de la transformation d'un BM vers un BM omni-canal.

Sosna *et al.,* (2010) mettent notamment en avant lors de l'étude du processus de développement du nouveau BM de Naturhouse, que le « qui » était aussi important que le « comment ». L'engagement des managers a été en effet décisif dans le succès des expérimentations de BM. Dans ce contexte, le rôle du pouvoir centralisé peut être vu comme une épée à double tranchant : si un leader au pouvoir de décision complet ou significatif est engagé dans l'expérimentation de BM, les chances de succès augmentent significativement. Mais si le leader est un des obstacles au re-design et à l'innovation du BM, il sera presque impossible pour les autres managers de mener les expériences, de mettre en place un processus d'apprentissage ou d'implanter un nouveau BM de manière efficace. De ce fait, la centralisation ou non des pouvoirs de décision doit être évaluée lorsqu'il s'agit d'analyser les succès ou échecs d'innovation de BM.

Ainsi, nous avons souligné les précautions à prendre avant de s'engager sur le terrain (parfois glissant) de l'étude des pratiques. Le chercheur doit d'abord clairement définir ce qu'il entend par la notion de pratique et quelle perspective il va adopter dans sa recherche. Nous avons également insisté sur l'étude du « qui » était impliqué dans le développement des pratiques stratégiques, notamment pour mieux faire sens de la réalité organisationnelle. Nous allons désormais étudier plus en détail la variété d'acteurs impliqués dans le processus stratégique et notamment les middle *managers*.

Sous-section 1.3. Multiplicité des niveaux d'analyse : du top-manager vers une variété d'acteurs impliqués : focus sur les rôles des middle managers

Une grande partie de la littérature en management stratégique se concentre sur le top management, lequel est perçu comme le principal (voire unique) décisionnaire stratégique (Vaara et Whittington, 2012). Le processus stratégique serait alors entièrement entre les mains de la direction générale qui le ferait appliquer par les niveaux hiérarchiques inférieurs. Il s'agit là d'une vision très normée de la stratégie laissant peu de place à l'action spontanée des différents niveaux hiérarchiques. Cependant, nous savons qu'il s'agit d'une vision tronquée et que le processus stratégique n'est pas aussi dépendant d'un individu ou d'un petit groupe. En effet, comme Chia et Rasche (2015) le soulignent « *L'idée de considérer le*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

processus stratégique comme quelque chose de formel, principalement élaborée par le top management et des stratégistes hautement rémunérés n'est que partiellement correcte ». Cette citation illustre parfaitement le positionnement ontologique précisé au début de ce chapitre adopté par les recherches menées dans une perspective pratique. Ces chercheurs reconnaissent qu'il y a de nombreuses influences : *les middle managers*, les consultants ou encore les banques… Le rôle des hauts dirigeants est plutôt dans le fait d'identifier les stratégies émergentes que dans le fait de la mettre en place (Brown et Eisenhardt, 1998). Toutefois, même ce propos doit être nuancé dans la mesure où d'autres niveaux intermédiaires peuvent être mieux à même d'identifier les stratégies émergentes (Burgelman *et al.*, 2018 ; Floyd et Wooldridge, 2000 ; Mantere, 2008 ; Mintzberg, 1987). En outre, les middle managers intermédiaires peuvent donner une portée stratégique à des enjeux particuliers qu'ils rencontrent. Par exemple, Vacquier, Dameron et Garreau, (2019), en analysant les pratiques narratives de middle managers, mettent en avant la manière dont ces derniers participaient à la stratégie en attribuant aux problématiques qu'ils rencontrent une portée générale, c'est-à-dire un impact sur une, voire plusieurs activités de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'étudier les pratiques d'une plus grande variété d'acteurs impliqués dans la conceptualisation et dans l'application de la stratégie, dans la mesure où ces deux processsus sont distincts sans pour autant être déconnectés. En effet, comme Mintzberg le soulignait déjà en 1987, les vendeurs en contact quotidien avec les clients peuvent bénéficier de la meilleure place dans l'organisation non seulement pour appliquer mais aussi pour développer la stratégie de l'entreprise. *« Le vendeur qui rencontre un client avec un besoin auquel son entreprise ne répond pas possède le plus d'information stratégique de l'organisation entière. Cependant, cette information est inutile si il ou elle ne peut pas créer une stratégie en réponse à ce besoin. La notion qui consiste à dire que la stratégie est quelque choe qui devrait se passer au niveau du top management, loin des détails quotidien de l'organisation est l'une des plus grandes erreurs du management stratégique conventionnel* ». (Mintzberg opcit p. 68). Pour bien comprendre le réel processus stratégique et non simplement l'intention stratégique d'un seul dirigeant, il convient alors d'étudier les aspects micro des organisations et les rôles d'une plus grande variété d'acteurs impliqués dans l'action stratégique (et non seulement dans la pensée stratégique).

Les chercheurs en SAP proposent le terme de praticiens pour nommer les différents acteurs mobilisés lors de la conceptualisation et la mise en place d'une stratégie (Whittington, 2006). Cet auteur définit les praticiens comme les acteurs de la stratégie puisqu'ils

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

construisent mais aussi définissent et exécutent la stratégie. Les praticiens ne sont donc pas uniquement des hauts dirigeants, les middle-managers par exemple jouent également un rôle clé dans le travail stratégique à travers son implantation et les processus de circulation de l'information à travers les strates de l'organisation (Whittington, 2006).

Cependant, malgré leur rôle crucial dans le processus stratégique, ces strates du *middle management* sont souvent négligées lors de l'étude des processus stratégique de manière théorique, mais aussi dans la pratique. De manière théorique, même si le champs de recherche sur le rôle des middle managers est en croissance, il reste pour l'instant un champ de recherche sous-étudié (Mantere, 2008 ; Rouleau et Balogun, 2011) au profit des études plus macro s'intéréssant au top management.

D'un point de vue pratique, les *middle managers* malgré leur forte capacité à déceler les futures opportunités et les complexités opérationnelles de leur organisation (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008) luttent souvent pour être inclus dans le processus stratégique (Whittington, 2006). Leur position dans l'entreprise les oblige souvent à démontrer leur légitimité pour traiter de questions stratégiques. Dans une perspective pratique, les praticiens ne sont pas de simples individus déconnectés les uns des autres, les acteurs sont toujours intégrés dans un contexte social (Rouleau, 2005). Pour élargir le spectre des acteurs impliqués dans le processus stratégique, Vaara et Whittington (2012) distinguent deux directions d'études pour les recherches menées dans une perspective SAP. Une première qui se concentre sur le rôle des *middle managers* dans le processus stratégique et une deuxième sur le rôle d'une variété d'acteurs incluant des acteurs extérieurs à l'organisation tels que les consultants. Nous allons nous concentrer sur cette première direction d'étude en nous focalisant sur les pratiques des middle managers lors de la mise en place d'un nouveau BM.

Bien sûr, comme nous l'avons vu précédemment, la recherche en stratégie n'a pas attendu la perspective SAP pour étudier le rôle des middle-managers. L'ensemble de ces recherches est catégorisée dans la perspective *middle management* (Floyd et Wooldridge, 2000). Déjà en 2008, Wooldridge, Schmid et Floyd dressaient un état des lieux sur les recherches dans une perspective middle-management. Ils précisaient que le champ d'analyse de la stratégie avait été élargi pour dépasser la vision centrée sur le top management et inclure les middle managers 25 ans auparavant. En effet, avant cela, il existait dans la recherche en stratégie une distinction forte entre les processus de décision et les processus de mise en œuvre. Le

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

processus de formulation stratégique n'implique alors que le top management et le rôle du *middle manager* se cantonne à l'implantation de cette stratégie.

Cependant, une variété de recherche a émergé pour contredire cette pensée et mettre en avant une séparation plus théorique que pratique entre la pensée et l'action (Minzberg, 1978, 1987). De ce fait, les auteurs recensent une variété de travaux débutant dans les années 70 qui étudient le rôle et l'influence des middle managers dans quatre domaines de recherche :

1. l'entrepreneuriat
2. l'innovation et l'apprentissage organisationnel
3. l'implantation de la stratégie
4. Et enfin, les recherches liées au processus de création stratégique

La structuration de ces recherches a permis de mieux organiser l'ensemble des travaux avec pour unité d'analyse le middle manager. En outre, Wooldridge *et al.,* (2008) proposent de définir le *middle manager*. Selon eux, ce qui définit le middle manager n'est pas tant sa position dans la hiérarchie mais plutôt sa capacité d'accès au top management couplée à sa connaissance de l'opérationnel. Ainsi, les recherches liées à la perspective *middle management* existaient déjà avant la l'émergence et la croissance de la perspective perspective SAP. Certaines contributions de ces recherches ont pu influencer le développement de la perspective SAP. La perspective SAP tend cependant à être plus proche des acteurs du terrain (Vaara et Whittington, 2012).

Il est ainsi particulièrement important de s'intéresser à l'aspect micro des organisations et de leur processus stratégique et donc d'investiguer les interactions entre les différents managers relevant de niveaux hiérarchiques différents. Etudier ces interactions permet de mettre en lumière les éventuelles tensions entre le top et le middle management pendant les épisodes de formulation et d'implantation de la stratégie (Burgelman *et al.*, 2018).

Depuis ces quinze dernières années, la recherche sur le rôle des middle managers constitue un champ de recherche croissant et cumulatif. Dans cette optique, Dittrich *et al.* (2015) en analysant 70 articles publiés dans le courant SAP entre 2002 et 2014 mettent en avant différents processus que les chercheurs en SAP adoptent pour contribuer à ce champ de recherche. Ils soulignent que la perspective *middle management* est un exemple de cohérence progressive, c'est-à-dire que les chercheurs s'appuient sur un nombre d'articles restreints mais très marquants pour prolonger les connaissances (vision cumulative de la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

connaissance). Ce courant de recherche souligne le rôle stratégique important des *middle managers* à la fois dans la formulation et la mise en œuvre du changement stratégique (Rouleau et Balogun, 2011). Il est ainsi indispensable d'étudier le rôle des *middle managers* dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ce changement de niveau d'analyse implique l'adoption d'une perspective interdisciplinaire (que nous développerons dans la section 2), dans la mesure où les *middle managers* impliqués dans le processus stratégique peuvent provenir de différents départements.

Synthèse de la section 1

Cette première section a présenté les origines et caractéristiques de la perspective pratique. Celle-ci se différencie des recherches dîtes « mainstream » menées en stratégie dans la mesure où elle s'intéresse aux niveaux plus micro. C'est-à-dire à ce que les individus (et pas seulement le top management) font réellement pour définir et mettre en place une stratégie. Nous considérons, dans la lignée de Whittington (2006), que les pratiques stratégiques sont celles qui sont légitimes pour une organisation en particulier et qui comprennent à la fois des routines internes et des pratiques provenant de l'extérieur de l'organisation qui sont petit à petit intégrées dans l'entreprise.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. L'interdisciplinarité dans la perspective SAP, les liens étroits entre SAP et Marketing-as-practices (MAP)

Sous-section 2.1. Présentation de la perspective MAP

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les premiers chapitres et notamment dans le chapitre 2, cette thèse cherche à faire communiquer les disciplines de la stratégie et du marketing. Or, nous avons vu que le BM était propice à l'interdisciplinarité. En outre, la perspective SAP permet de challenger et de contribuer à l'élargissement des connaissances d'autres disciplines et notamment celles du marketing (Dittrich *et al.*, 2015). En ouvrant la voie à la perspective pratique en stratégie, les recherches dans une perspective SAP ont peu à peu influencé d'autres disciplines.

Ainsi, en 2011, la revue *Scandinavian Journal of Management* publie un numéro spécial sous l'appellation Marketing-as-Practice (MAP). Skålén et Hackley (2011) proposent alors d'ouvrir une réflexion multidisciplinaire en se basant sur la perspective pratique provenant des sciences sociales. La perspective MAP partage de nombreux points communs avec la perspective culturelle de la consommation (Arnould et Thompson, 2005 ; Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010) permettra d'étudier le consommateur et la consommation sous un nouveau prisme (Schau, Muñiz Jr et Arnould, 2009). Il est ainsi nécessaire d'étudier le consommateur avec plus de finesse pour compléter les nombreuses études quantitatives de la discipline qui peuvent « passer à côté » de certains éléments importants. Ainsi, de Certeau (1984, p. 58) soulignait déjà que *« les pratiques de la consommation sont les fantômes de la société qui porte leur nom. Comme les esprits de jadis, elles constituent le postulat multiforme et occulte de l'activité productrice »*. L'accent doit alors être mis sur la manière dont les individus vont s'approprier la consommation à travers un détournement des objets par exemple. Nous tenons à souligner que cette perspective pratique de la consommation est en cohérence avec la pensée BM et le cadre d'analyse RCOV présentés dans le chapitre 2. En effet, tandis que dans la pensée stratégique classique, la valeur provient de l'offre et le consommateur est un récepteur passif (Priem, 2007 ; Priem et *al.*, 2018), dans une approche BM adoptant un cadre d'analyse RCOV, le consommateur peut être à l'origine de la création de valeur et être ainsi considéré comme une potentielle ressource de l'entreprise (Plé, Lecocq et Angot, 2010).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Outre cette finesse dans l'analyse des pratiques des consommateurs, la perspective pratique permettra de combler un manque actuel dans la littérature : l'étude de l'organisation marketing des entreprises. En effet, Skålén et Hackley (2011), constatent, comme d'autres auteurs avant eux (Gummesson, 1991 ; Svensson, 2007), que l'organisation et le travail concret des marketers restent sous-étudié par la discipline. Nous allons ainsi dans les sous-sections suivantes présenter les travaux relatifs aux consommateurs puis ceux relatifs à l'étude de l'organisation du marketing et du rôle des marketers dans une perspective pratique.

Tous les travaux présentés ne révèleront peut-être pas officiellement de l'appellation MAP. En effet, les chercheurs en marketing ou dans d'autres disciplines n'ont pas attendu cette appellation pour mener de telles recherches. Tout comme la *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005), la perspective MAP tend plutôt à rassembler des travaux ayant déjà été menés et à ouvrir des voies de recherches fécondes dans la perspective pratique pour renouveler la discipline marketing autour d'une appellation commune qui sert de « marque ».

Sous-section 2.2. Qu'est-ce qu'une pratique Marketing ?

Malgré le numéro spécial sur MAP publié en 2011, la perspective pratique n'a malheureusement pas eu le même écho en marketing qu'en management stratégique (Collin-Lachaud et Volle, 2019). Nous pouvons avancer plusieurs explications à cela. Tout d'abord, ce désintérêt peut s'expliquer par le positionnement de la revue dans laquelle le numéro spécial a été publié. En effet, il est étonnant de voir qu'un numéro spécial portant sur les pratiques marketing soit publié dans une revue non marketing (*Scandinavian Journal of Management*). De plus, la majorité des travaux en Marketing relève désormais du comportement du consommateur (El-Ansary, Shaw et Lazer, 2017 ; Ferrell, 2018) et s'effectue dans des approches classiques (modèles quantitatifs) ou dans des approches basées sur la CCT et se désinteresse des pratiques plus organisationnelles. Pour témoigner du glissement de la discipline marketing, Ferrell (2018) se base sur le questionnaire mené en 2017 au colloque doctoral de l'AMA (American Marketing Assocciation) par Trivedi et *al.*, (in Ferrell, 2018). Les résultats sont pour le moins évocateurs, 63% des doctorants participants à ce colloque déclarent réaliser leur thèse en comportement du consommateur. Ferrel (2018) se pose alors la question *« Is strategy a dirty word ?* » pour les chercheurs en marketing. Nous pensons que non et de même qu'il est essentiel pour le marketing de se

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

préoccuper des questions relatives au BM (ce que nous avons mis en avant lors de notre chapitre 2 de revue de littérature), il est crucial de se préoccuper de la manière dont les marketeurs le mette en pratique. En effet, en s'appuyant sur Bagozzi (1974) qui définit le marketing autour du concept d'échange, Ferrell (2018) souligne qu'il faut bien entendu s'occuper de l'acheteur autrement dit investiguer le comportement des consommateurs mais aussi investiguer les comportements des vendeurs et donc les pratiques liées au marketing. Un tel désintérêt des pratiques des personnes faisant du marketing peut résider dans les difficultés d'accès aux données. Il est en effet plus simple d'avoir accès aux consommateurs qu'aux managers impliqués dans les pratiques marketing. Cependant, si l'étude des pratiques marketing est délaissée par la discipline, il est nécessaire d'investiguer ces pratiques et notamment dans un contexte d'évolution de BM qui vient challenger le rôle traditionnel des pratiques marketing (Ferrell, 2018).

Busca et Do Vale (2019) dans une session spéciale de l'AFM consacrée aux pratiques marketing se proposent de fournir une définition des pratiques marketing tout en soulignant les liens (ainsi que la distinction) entre pratiques marketing et pratiques stratégiques.
Différencier la pratique marketing des autres pratiques organisationnelles peut se faire grâce à l'objectif principal du marketing : viser à la performance d'un échange. L'échange est en effet à la base de nombreuses théories du marketing prenant pour fondement l'existence d'un marché (Araujo, 2007 ; Bagozzi, 1975 ; Fligstein et Dauter, 2007).

Même si elle diffère de la pratique stratégique, la pratique marketing est néanmoins dépendante de la stratégie générale de l'organisation, et le marketing, même stratégique, ne peut pas recouvrir l'ensemble de la stratégie de l'organisation (Trinquecoste, 1999). Nous avons vu précédemment que le courant SAP définit la stratégie comme ce qui concourt à produire des conséquences (*outcomes*) stratégiques (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007, p. 8). L'objectif du marketing est d'agir sur le marché dans le but de réaliser un échange afin d'améliorer la performance de l'organisation. La stratégie générale inclut le marketing de façon instrumentale dans le but d'améliorer la performance au niveau organisationnel (Katsikeas *et al.*, 2016).

Il est ainsi indispensable d'étudier les pratiques marketing et les pratiques stratégiques qui sont souvent interconnectées pour se concentrer sur les micro-activités bien souvent invisibles aux yeux des chercheurs en sciences de gestion (Johnson, Melin et Whittington, 2003). S'il convient de distinguer les pratiques marketing des pratiques stratégiques, il

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

convient aussi de distinguer deux types de pratiques qui peuvent être étudiées en marketing : les pratiques des marketeurs et les pratiques de consommation qui sont le plus souvent étudiées (de Certeau, 1990 ; Schau, Muñiz Jr et Arnould, 2009)

La différence entre pratiques marketing et pratiques de consommation pourrait paraître évidente si on ne prenait pas en compte les cas particuliers et notamment la littérature croissance sur les activités de co-création de valeur avec les consommateurs (Cova, Pace et Skålén, 2015) ou de *prosumption* (Cova, Dalli et Zwick, 2011). Ainsi, on ne peut pas définir la pratique marketing uniquement par la fonction de l'acteur qui la met en œuvre. Skålén et Hackley (2011) soulignent notamment que certains praticiens peuvent se trouver en dehors du département marketing et vont jouer les intermédiaires qui vont diffuser des nouvelles pratiques marketing (notamment les personnes travaillant dans des agences de publicité par exemple).

Pour identifier ce « qui », l'acteur impliqué dans une pratique marketing, il faut revenir à l'idée que la pratique marketing trouve son origine dans l'échange : une pratique marketing doit *viser* à la performance d'un échange. Ce qui la caractérise est donc sa finalité (l'échange) ainsi que sa cause (l'intention originelle de procéder à l'échange). Il est ainsi indispensable d'étudier les pratiques marketing dans un contexte de transformation vers un BM omni-canal. En effet, lors d'une telle transformation, les entreprises sont amenées à repenser leur proposition de valeur pour mieux satisfaire les clients à travers tous les canaux pour ainsi réaliser un échange.

Busca et Do Vale (2019) proposent de définir une pratique marketing comme « *un système comportemental répété, formé de schémas d'actions et de représentations reflétant un cadre normatif, mis en acte par des individus (marketers, consommateurs ou autres) à l'aide d'un ensemble d'artefacts matériels, dans l'objectif de convaincre, directement ou indirectement, d'autres individus de procéder à un échange* ».

Cette définition insiste ainsi sur la finalité de la pratique marketing : procéder à un échange qui permet de distinguer la pratique marketing des autres pratiques et des pratiques stratégiques notammenent. En outre, elle insiste sur l'importance des artefacts, c'est-à-dire de l'aspect matériel des pratiques (Vaara et Whittington, 2012).

Outre la finalité des pratiques marketing et leur matérialité, il nous semble important de s'intéresser aux pratiques non seulement des consommateurs mais aussi des individus

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

impliqués dans la réalisation du marketing. La recherche en marketing des dernières années a largement permis de mieux comprendre le consommateur, notamment grâce à une perspective CCT et des approches interprétativistes. Elles ont amené à prendre en compte la culture comme une variable interne du consommateur et non plus comme uniquement une variable externe.

Cependant, malgré cette avancée des recherches marketing du côté des consommateurs, une « boîte noire » existe actuellement : l'étude des pratiques liées au métier du marketeur (Collin-Lachaud et Volle, 2019). Le métier du marketeur, peut-être parce qu'il est souvent décrié, est sous-étudié par la discipline (Salerno *et al.*, 2013). Pourtant, il est important d'étudier le « qui » des pratiques marketing, le « quoi » : qu'est-ce que les marketeurs font réellement et le « comment » de la mise en place ces pratiques marketing. Ainsi, tout comme les pratiques stratéiques, il est essentiel d'investiguer les pratiques marketing dans leur contexte (Jarzabkowski *et al.*, 2015).

Synthèse de la section 2 et affinement de la question de recherche

Une approche par les pratiques permet ainsi d'avoir une vision plus fine de ce que font réellement les différents managers (Jarzabkowski, 2004) impliqués dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Une telle approche invite à étudier en détail la manière dont les praticiens s'engagent dans l'implémentation de la stratégie et du marketing (Vaara et Whittington, 2012). Dans la mesure où notre recherche porte sur la transformation d'un BM pour mieux répondre aux attentes des consommateurs (vivre une expérience de consommation sans couture (voir chapitre un)), il nous semblait indispensable de faire le lien entre les littératures SAP et MAP pour mieux comprendre la manière dont les différents managers créent, adoptent et diffusent des pratiques lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Dans notre recherche, les pratiques marketing et stratégiques sont intimement liées puisque la mise en œuvre d'un BM omni-canal doit à la fois permettre la performance d'un échange avec le client (pratiques marketing) tout en améliorant les processus organisationnels et la performance (pratiques stratégiques). Ainsi, nous investiguerons à la fois des pratiques marketing, c'est-à-dire celles orientées vers le consommateur et visant à favoriser un échange avec ce dernier et les pratiques stratégiques, celles relevant de l'implémentation et/ou de la négociation du processus stratégique souhaité par le top management dans le cadre d'une distribution omni-canal. Aussi, nous considérons qu'une pratique marketing relève des pratiques sratégiques dans la mesure où elle produit un

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

résultat tandis que les pratiques stratégiques ne sont pas des pratiques marketing. Les pratiques stratégiques ont ainsi un spectre plus large que les pratiques marketing (Busca et Do Vale, 2019 ; Trinquecoste, 1999).

De ce fait, l'investigation de la littérature basée sur l'approche par les pratiques nous a permis d'affiner notre question de recherche. Ainsi, nous gardons toujours un questionnement autour de la mise en place d'un business model omni-canal tout en changeant le niveau d'analyse pour s'intéresser aux pratiques des middle managers lors de la mise en œuvred'un BM omni-canal. Nous chercherons donc à répondre à la question de recherche suivante :

Quel est le rôle des pratiques des midde managers lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal ?

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 3 : Question de recherche affinée : nouveau niveau d'analyse et nouvelle méthode : présentation de la méthode Gioia

Nous avons adopté la méthode de l'étude de cas pour répondre à notre question de recherche initiale. Cette méthode que nous avions aménagée pour assumer notre posture épistémologique interprétativiste connaît cependant des limites lorsqu'il s'agit d'investiguer les pratiques des middle managers et de donner du sens à leur vécu organisationnel. Aussi, dans le chapitre qui va suivre, ce n'est plus tant la variance entre les cas qui va nous intéresser mais plutôt l'étude des pratiques des *middle managers* interrogés dans leur contexte : le qui, le quoi et le comment des pratiques (Jarzabkowski *et al.*, 2015) qui permettent de mettre en œuvre un BM omni-canal.

Pour ce faire, nous avons mobilisé une nouvelle méthode : la méthode Gioia (Corley et Gioia, 2004) que nous avons brièvement présenté dans le chapitre 4. Cette méthode est la plus souvent utilisée lors de l'étude des pratiques car elle est plus adéquate pour révéler les micro-activités. Ainsi, une étude des pratiques implique de s'intéresser davantage au processus et à la signification des activités plutôt qu'à déterminer des causes potentielles qui expliqueraient une variance (Johnson *et al.*, 2007). En s'inspirant de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), cette méthode laisse une plus grande place au rôle du chercheur. Elle est notamment appropriée lorsque le chercheur cherche à comprendre l'expérience vécue par les informants (Gehman *et al.*, 2018), ce qui est notre cas à travers l'étude des pratiques des *middle managers* pour mettre en œuvre un BM omni-canal. Nous étudierons dans un premier temps les principes de la méthode Gioia, nous soulignerons son adéquation pour répondre à notre question de recherche affinée. Dans un second temps, nous expliquerons et détaillerons le processus d'analyse des données.

Sous-section 3.1. Les principes de la méthode Gioia

L'étude des organisations et de leur processus de construction sociale impliquent qu'il est préférable de se concentrer sur la signification donnée par les membres des organisations à leur expérience plutôt que sur le nombre d'occurrences mesurables de mots ou de concepts émergents des entretiens.

De ce fait, il faut parfois de nouveaux outils, c'est-à-dire de nouveaux concepts qui émergent plutôt que « tordre » les mauvais concepts pour les appliquer à nos données. C'est ce que permet la recherche qualitative et notamment la théorie enracinée puisque celle-ci fournit

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des descriptions théoriques riches et profondes du contexte dans lequel se trouve l'organisation. Ainsi, cette méthode nous semble plus appropriée que l'étude de cas car elle partage des critères ontologiques (plus de place au sens donné par les informants à leurs propos, meilleure prise en compte de ce qu'ils font) plus forts avec la perspective SAP mobilisée. Cette méthode est mieux à même de mettre en lumière les pratiques des middle managers (Johnson *et al.*, 2007). Comme évoqué précédemment, il ne s'agit plus de mettre en lumière des variances mais plutôt de comprendre la signification des pratiques des middle managers.

La méthode Gioia se base ainsi sur deux postulats (Gioia, Corley et Hamilton, 2013) qui vont la différencier des autres méthodologies qualitatives et notamment de l'étude de cas :

1. Le monde organisationnel est socialement construit.

2. Les personnes qui construisent leur réalité sociale sont des « *knowledgeable agents* », c'est-à-dire que les personnes travaillant dans ces organisations savent ce qu'elles essaient de mettre en place et peuvent l'expliquer. Cette considération des informants est un des éléments clés de la méthode Gioia, puisqu'ici l'authenticité de la recherche ne va pas se baser sur la triangulation des données, ni sur la triangulation avec d'autres chercheurs à travers un double codage. L'authenticité de la recherche va reposer sur la confiance du chercheur à la véracité des propos des informants : « *I always, always, always foreground the informants' interperatation* » (Gehman et *al.*, 2018 p. 22). Bien sûr, une telle confiance nécessite pour le chercheur une grande connaissance de son contexte de recherche. Le chercheur considère que les informants qu'il a choisis sont conscients de ce qu'ils font, ou du moins essaient de faire, et sont à même de l'expliquer (Gehman *et al.*, 2018). Ainsi le chercheur ne va pas hésiter à s'appuyer sur le vocabulaire des répondants dans son processus de construction théorique. Une telle démarche permet de découvrir de nouveaux concepts plutôt que d'utiliser des concepts méconnus et/ou non utilisés par les répondants. Ainsi, Gioia et Thomas (1996) ont étudié la manière dont les « top managers » faisaient sens de leur environnement à l'aide de la catégorie conceptuelle acceptée dans la littérature « menaces et opportunités ». Or, ces termes n'ont jamais été employés par les répondants au cours des entretiens. Ces derniers utilisaient les catégories « stratégique » et « politique » pour classifier les enjeux qu'ils rencontraient. Avec une approche traditionnelle, un aspect clé du sens qu'ils

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

donnaient à leur environnement aurait pu être manqué. Ces considérations nous amènent à la manière d'analyser les résultats selon la méthode Gioia.

Sous-section 3.2. L'analyse des données

Les entretiens semi-directifs constituent le cœur de l'étude lors de la mobilisation de la méthode Gioia. Ceux-ci permettent en effet d'être au plus proche des informants (Gehman *et al.*, 2018). C'est sur la base de ces entretiens que le chercheur va construire l'essentiel de son analyse (Corley et Gioia, 2004). Il va mettre en place un processus de codage en plusieurs étapes allant des codes de premier ordre, les plus proches de la réalité au codage de deuxième ordre (Van Maanen, 1979) qui montre un processus de montée en abstraction pour aboutir à un nombre très faible de dimensions agrégées qui vont aboutir à la création d'une *data structure*. En adoptant cette démarche d'analyse et de restitution des données, Leca et Plé (2013) soulignent que le chercheur peut ainsi habilement concilier sa posture interprétativiste et la rigueur exigée pour la recherche en management dans le codage et la restitution des données. Elle laisse moins de place à la dimension littéraire de la restitution des données. Ainsi le chercheur va chercher à monter en abstraction à travers les différents niveaux de codage tout en restant le plus fidèle possible aux paroles de ses informants. Cette *data structure* (figure 23) donne une vision statique d'un phénomène dynamique (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Elle amène l'auteur à continuer à consulter la littérature dans un processus abductif. Les données et la théorie doivent former une forme de tandem (Alvesson et Kärreman, 2007 in Gioia *et al.*, 2013).

Comme avancé par Gioia et *al.*, (1994 in Gioia et *al.*, 2013), nous avons été surpris par la volonté de nos répondants de partager les informations que nous aurions pu croire confidentielles au premier abord. Si trouver et motiver les répondants à participer aux entretiens n'est pas chose aisée, ces derniers une fois que les questions sont posées se libèrent et partagent leurs pensées librement. Il n'est pas rare que le répondant dépasse son créneau initialement imposé car absorbé par ses explications et le partage d'information. Cet entretien leur permet même parfois de se rendre compte d'une réalité latente chez eux, actualisée par le simple fait de poser la question.

Dans cette démarche méthodologique, le guide d'entretien évolue constamment au fil de la recherche et des entretiens. Les processus d'analyse, de collecte des données et d'étude de la littérature sont concomitants. Ainsi, nous avons été amené à revoir plusieurs fois notre guide

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'entretien, tout d'abord pour nous adapter à l'informant mais aussi pour ajouter des éléments notamment du fait du processus abductif. Le chercheur va alors construire son interprétation autour de concept de 1er ordre puis monter en abstraction avec les concepts de 2ème ordre. Nous allons maintenant présenter la manière dont nous avons identifié les concepts de 1er et de 2ème ordre pour aboutir à la création d'une *data structure* (figure 23 ci-dessous). Cette *data structure* sera le fil conducteur de notre deuxième partie empirique (chapitre 9).

Première étape : la création des concepts de premier ordre

Les concepts de premier correspondent au niveau le plus proche des réponses des répondants. Ils réflètent le vécu des répondants. Le chercheur va alors attribuer un très grand nombre de codes de premier ordre en fonction de ce que les répondants communiquent comme information. Bien sûr, il est impossible de tout coder, c'est pour cela que nous avons utilisé un cadrage SAP pour orienter la collecte et l'analyse des données pour ne pas se « noyer » dans la masse d'information. Comme le lecteur peut le voir dans la data structure ci-dessous, les codes de premier ordre mettent en avant la reconnaissance de la nécessité de se transformer, le manque de ressources et compétences pour proposer une expérience sans couture, la nécessité de créer des nouveaux outils, le besoin de faire de la pédagogie, de simplifier les processus… Au fur et à mesure de l'analyse des données, le chercheur va tenter de faire des liens entre les codes de premier ordre à travers une montée en abstraction. Les codage des concepts de premier ordre a ainsi été réalisé avec une articulation entre les données brutes, la littérature relative à la distribution vers l'omni-canal (notamment les codes relatifs à la mise en avant de l'offre en ligne en magasin pour proposer une expérience sans couture Bell *et al.*, 2018 ; Lemon et Verhoef, 2017 ; aux nouveaux indicateurs de performance Hansen et Sia, 2015) et la littérature relevant des pratiques stratégiques et marketing (codes relatifs aux initiatives individuels des *middle managers*, à l'importance de l'informel, à la négociation des processus stratégiques Mantere, 2008 ; Rouleau et Balogun, 2011).

Deuxième étape : intégrer les codes de premier ordre pour construire des codes de second ordre

Les codages de deuxième ordre illustrent la montée en abstraction de l'analyse des données. Le chercheur va tenter de mettre en évidence des explications communes aux différents codes de premier ordre. Il va alors réduire progressivement le nombre de codes en

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

regroupant différents codes au sein d'un seul et même code. La data structure présentée à la page suivante illustre le processus d'abstraction et donne du sens à nos données. Elle permet de montrer aux lecteurs le processus d'analyse des données. Ainsi, nous avons pu regrouper les différents codes de premier ordre au sein de quatre codes de second ordre (créer, promouvoir, connecter et faciliter). Ces quatres codes de second ordre représentent les différentes pratiques employées par les *middle managers* pour faciliter la transformation de BM. Ces pratiques relèvent de pratiques de bricolage dans la mesure où bien souvent, les middle managers interrogés sont amenés à « faire avec ce qu'ils ont » pour proposer une expérience de consommation sans couture et participer au processus de désilotage organisationnel.

Troisième étape : élaboration d'un modèle théorique de moyenne portée

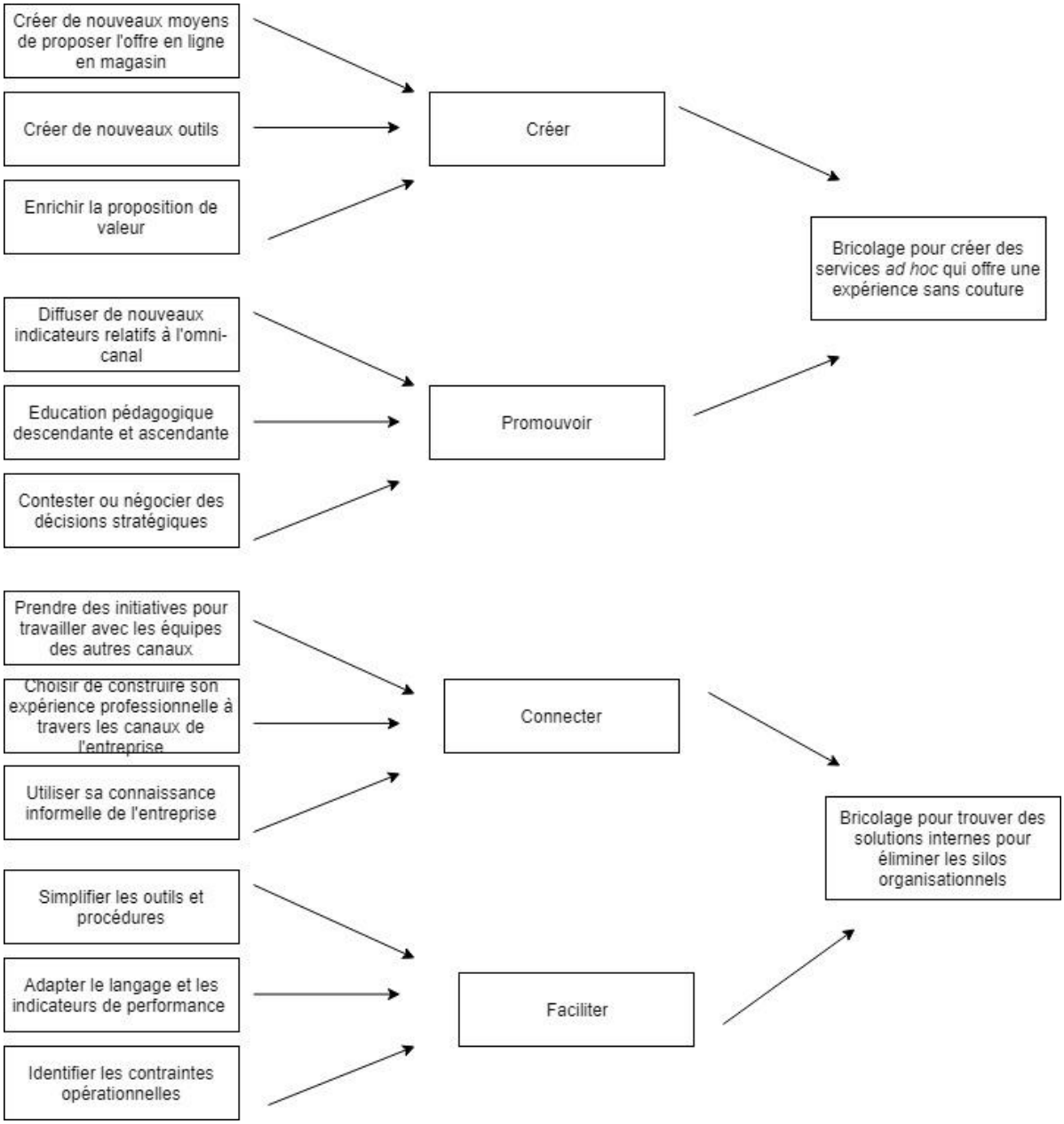
Une fois que le chercheur a identifié les codes de premier ordre et les a intégrés au sein de codes de second ordre, le chercheur va chercher à les articuler au sein d'un cadre cohérent qui va mettre en lumière les relations entre concepts (Baert *et al.*, 2016). Nous proposons ainsi un modèle théorique des pratiques déployées par les middle managers pour participer à la transformation du BM. Ce modèle est présenté puis discuté dans la partie discussion après le chapitre 8.

La figure ci-dessous représente la data structure qui sera le fil conducteur du prochain chapitre empirique.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Figure 23. Présentation de la data structure



© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 3

Cette section a présenté la méthode Gioia utilisée pour répondre à notre question de recherche affinée suite à la boucle d'abduction suivie lors du processus de thèse. Aussi, cette méthode inspirée de la *grounded theory* nous semble plus appropriée pour interpréter et faire sens du vécu des *middle managers* lors de la mise en place d'un BM omni-canal. En effet, investiguer les pratiques des middle managers nécessite d'être au plus près de ce qu'ils vivent et de ce qu'ils font réellement. Dans cette méthode, le chercheur va montrer le processus d'abstraction à travers la *data structure* qu'il aura construite pour faire sens des données.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse du chapitre 8

Ce chapitre a présenté le nouveau cadre orientant qui a émergé lors de notre processus de recherche. En effet, au fur du processus de notre étude empirique au niveau organisationnel, nous nous sommes rendu compte lors de nos entretiens de l'importance des pratiques des *middle managers* pour faire le lien entre ce que le top management désirait et les contraintes opérationnelles. Nous avons ainsi étudié la perspectice SAP qui met en évidence l'importance de considérer un plus grand nombre d'acteurs (de différents niveaux hiérarchiques et à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation) lors de l'investigation des processus stratégiques. Ce qui importe est ce que les individus font réellement (leurs pratiques) dans les organisations pour contribuer à leur fonctionnement. Aussi, pour mieux analyser ces différentes pratiques, nous avons adopté la méthode Gioia qui insiste sur l'importance du vécu des informants et les considère comme des « *knowledgeable agents* ». Même si cette méthode relève d'une conception plutôt inductive de la recherche, il nous semblait important d'investiguer de manière théorique les pratiques pour mieux orienter le processus de collecte et d'analyse des données et éviter de mettre en lumière des résultats potentiellement déjà existants dans la littérature.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 9 : Les pratiques des middle managers facilitant la mise en œuvre d'un business model omni-canal

Dans ce neuvième et dernier chapitre, nous étudierons le rôle des pratiques des *middle managers* dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ainsi, nous avons mis en lumière lors du chapitre précédent le changement de niveau d'analyse que la thèse avait connu au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données (deux processus intimement liés). En effet, alors que la question de recherche initiale, à laquelle nous avons apporté des éléments de réponse dans les chapitres six et sept, se situait à un niveau organisationnel et portait sur la manière dont les distributeurs traditionnels mettaient en œuvre un BM omni-canal, nos données ont révélé l'importance du niveau micro et des pratiques des *middle managers* pour faciliter la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Les *middle managers* vont ainsi activement participer à la mise en œuvre du nouveau BM omni-canal. Même si ce nouveau BM est souhaité par la direction, il ressort de nos résultats que ce sont les *middle managers* qui ont insisté (et continuent d'insister) sur la nécessité du changement. De plus, le socle de ressources et compétences disponibles n'est pas suffisant par rapport aux ressources et compétences dont les *middle managers* auraient besoin pour répondre aux attentes des clients. La réponse fournie par la direction pour proposer une expérience sans couture aux clients est souvent plus théorique que pratique. En effet, le top management a une vision plus générale et abstraite de ce que devrait être un BM omni-canal. De par leur position ils comprennent difficilement les enjeux opérationnels que la mutation vers l'omni-canal implique. Les *middle managers* à travers leurs connaissances opérationnelles des contraintes particulières de l'entreprise sont en mesure de concilier les attentes des clients et les actions de l'entreprise. Ils vont ainsi prendre différentes initiatives et développer des pratiques de bricolage pour « faire avec ce qu'ils ont » et faciliter la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Leurs différentes pratiques vont ainsi leur permettre de proposer des services *ad hoc* au niveau local qui vont garantir une expérience de consommation sans couture aux consommateurs. Dans le même temps, leurs pratiques vont permettre de créer puis diffuser au sein de toute l'entreprise des solutions internes pour mieux connecter les différents canaux de l'organisation et ainsi faciliter la mise en place du BM omni-canal souhaité par le top management. Ces pratiques de bricolage sont ainsi nécessaires à la bonne mise en œuvre d'un BM omni-canal adapté aux particularités de l'entreprise. Elles sont rendues possibles à la fois par une certaine latitude managériale mais aussi par la selection des profils recrutés.

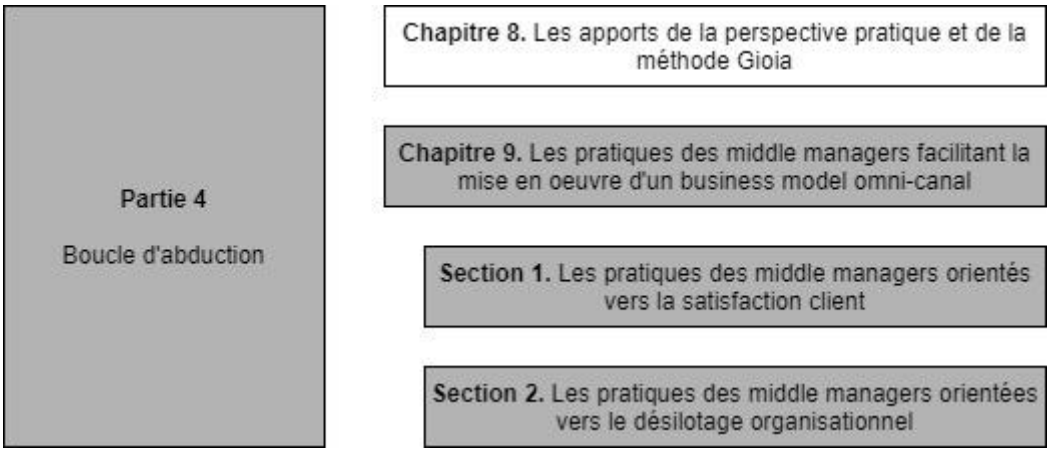
© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Comme le souligne l'ancien président d'un des cas étudiés dans son livre publié très récemment (la source exacte pourrait compromettre la confidentialité des données) :

« Nous continuerons de privilégier des personnes serviables et concrètes, ingénieuses et pas forcément ingénieurs ».

Figure 24. Structure et contexte du chapitre 9



Section 1. Les pratiques des middle managers orientées vers la satisfaction client

Sous-section 1. 1. Les middle managers : créateurs pour compenser le manque de ressources et compétences et garantir une expérience sans couture

Nous avons souligné lors des précédents chapitres que le consommateur naviguait désormais à son gré à travers les canaux de distribution qu'ils soient physiques ou digitaux. Les consommateurs ne font plus ou ne souhaitent plus forcément de distinction entre les canaux physiques et digitaux lors de leur expérience de consommation (Badot et Lemoine, 2013 ; Wollenburg *et al.*, 2018). Cependant, si naviguer à travers les canaux est relativement aisé pour les consommateurs. Il est beaucoup plus difficile pour les distributeurs d'être organisé en conséquence. En effet, ces derniers rencontres d'immenses défis opérationnels lorqu'il s'agit de connecter leurs différents canaux physiques et digitaux pour proposer une réelle expérience de consommation sans couture (Ailawadi et Farris, 2017 ; Lewis, Whysall et

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Foster, 2014 ; Piotrowicz et Cuthbertson, 2014). Nous l'avons vu dans le chapitre cinq des résultats, les distributeurs « luttent » encore pour désiloter leur organisation. Même s'ils sont sur une voie qu'ils jugent bonne, la présence des silos est toujours forte au sein de leur organisation.

> *« Nous n'arrêtons pas de créer des nouveaux outils et ils doivent être tous connectés ensemble, mais pour gérer certaines spécificités, tu colles un premier patch, puis un deuxième, un troisième et à la fin il y a juste plein de patchs qui sont à prendre en compte lors de la mise en place d'un nouvel outil »* (Directeur du contrôle de gestion, cas A).

Aussi, ces « patchs » (que le top management ignore dans la plupart des cas) doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit de satisfaire le client. La mise en œuvre progressive d'un BM omni-canal par petits ajustements amène de la complexité. Les *middle managers* sont ainsi les mieux à même de comprendre la réalité organisationnelle et ce qu'il est possible ou non de promettre aux clients.

> *« On dit tout le temps qu'il faut être customer centric, c'est sympa cinq minutes mais si on n'est pas aussi employé centric, l'expérience pour le client est mauvaise aussi parce que la personne en magasin galère pour pouvoir proposer quelque chose de simple et ça ne se passe pas aussi bien qu'on le voudrait »* (Chef de projet, performance digitale, cas D).

> *« Je ne pense pas que ce soit à mon niveau mais je pense que c'est plutôt au niveau la réalité magasin par rapport à ce qu'on fait nous. Il y a tout le temps un décalage, sauf si tu le vis, mais sinon tu ne te rends pas compte que les gens n'ont pas le temps. Un truc minime où tu te dis ça va te prendre trois clics et ben c'est peut-être trois clics de trop pour eux »* (Responsable CRM, cas C).

Ainsi, il y a bien souvent un décalage entre les différents vécus organisationnels. Les *middle managers* doivent de ce fait développer de nouvelles pratiques pour colmater certaines brèches de l'organisation et s'assurer de la création de valeur pour le client. Par exemple, la tentation est forte de vouloir « imiter » la concurrence et notamment la concurrence en ligne comme Amazon dans la promesse qui va être faîte au client. Cependant, certains *middle managers* utilisent leur connaissance de l'organisation pour mettre en garde le top

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

management sur une promesse client qui ne pourra pas être tenue du fait des limites organisationnelles.

> *« Cette course-là (aux délais de livraison) est pour moi une course de pure-player, ce coût là a été totalement occulté par rapport aux gains, que notre client pouvait espérer et surtout l'enseigne pouvait espérer. Moi je suis là pour essayer de faire respecter la promesse qu'on communique au client. C'est-à-dire que quand on communique sur une livraison en 48h en magasin, on arrive à bien la respecter, et à livrer en 48h ce qui n'est pas toujours le cas. C'est pour ça que si on dit qu'on livre en 48h en magasin, je veux que à 99,9 % ce soit réellement 48h en magasin, on est à 97-98 depuis le début de l'année donc on va tenir cette promesse. Le jour où on sera capable de tenir, on pourra se poser la question si on est capable de le réduire ce temps-là. Si on est capable de le réduire, on le réduira »* (Directeur e-commerce, cas C).

Dans cette même idée, un responsable supply chain souligne l'importance des pratiques de son métier dans la satisfaction client.

> *« Il y a 10 ans, en logistique, on était des exécutants. Notre métier c'était de pousser des palettes. Aujourd'hui si on considère que notre métier c'est ça il faut en changer. Pour moi, on est un acteur différenciant du commerce…Alors pas autant que le conseiller de vente en magasin, mais si on exécute bien, on assure le chiffre, on satisfait le client et avec le web qui arrive, la qualité de service est indispensable parce que tu loupes 3 pièces dans un colis qu'on livre à nos magasins, ce n'est pas terrible mais ça ne se voit pas. Tu loupes une pièce sur trois que le client a commandé sur le web, c'est dramatique et un client insatisfait en parle à 10 autres » (Directeur supply chain, cas E).*

Les pratiques orientées marketing évoluent au fil du temps et dépasse les frontières du département marketing. Par exemple, l'informant ci-dessus souligne son importance dans la démarche marketing et regrette le manque de communication entre les départements. Les *middle managers* vont ainsi travailler à la coordination des différentes pratiques pour s'assurer du bon déroulement de l'expérience client.

> « *On commence à parler au marketing pour que le commerce physique et en ligne vendent les produits de la même manière avec les mêmes mots. Mais pour l'instant*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

on reste au niveau du produit, on n'est pas encore sur la façon dont on communique avec le client. L'omni-canal ce n'est pas que la façon dont on vend les produits, c'est la façon dont on gère les clients. Donc ces silos, c'est une manière de fonctionner où plusieurs business units nous ont dit l'avenir est à arrêter de faire des services différents » (Auditrice interne sur l'omni-canal, cas A).

Pour garantir une bonne expérience client, il est nécessaire de « casser » les silos entre les départements, en plus des silos entre les canaux. Ces silos limitent la diffusion des bonnes pratiques à travers l'organisation. Les *middle managers* interrogés vont ainsi prendre des initiatives pour contourner les différentes barrières organisationnelles. Nous allons maintenant mettre en lumière les pratiques développées par les *middle managers* pour compenser l'écart entre ce que le top management promet au client (naviguer aisément entre les canaux physiques et digitaux) et les moyens réels que les *middle managers* ont à leur disposition pour proposer une telle expérience. Par exemple, les *middle managers* interrogés utilisent leurs ressources et compétences propres pour rappeler la nécessité de changer les systèmes d'information.

« On détournait les systèmes parce que le client le demandait et qu'il fallait qu'on réagisse. Et au bout d'un moment, on arrivait de plus en plus vers des demandes où on était aux limites de ces procédures artisanales et ça finissait par péter. Ça ne marchait plus, les rustines ne collaient plus et on nous en demandait encore plus. Ça pétait et on nous en demandait encore plus. Donc là on s'est posé, on a essayé d'écrire une espèce de roadmap de qu'est-ce qu'il faudrait faire pour qu'on soit finalement alignés avec le parcours que nos sportifs réclament et là on s'est rendu compte qu'ils avaient des attentes telles que finalement il fallait tout remettre à plat et partir de zéro » (Chef de projet omni-canal, cas C).

Les *middle managers* vont ainsi mettre en avant les besoins des clients. Ils vont créer des outils ou encore des nouveaux moyens de proposer l'offre en magasin qui vont servir à connecter les canaux physiques et digitaux pour les clients. Ils vont aussi autoriser certaines pratiques à leurs collaborateurs. En effet, les *middle managers* doivent gérer de nombreux changements de leur environnement dans des délais très courts sans bénéficier de ressources financières, technologiques et humaines nécessaires pour parfaitement s'adapter aux

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nouvelles attentes des clients et à l'organisation totalement « désilotée » que ces attentes clients supposent.

> *« En fait, avant le meilleur ami du personnel en magasin c'était le cutter, maintenant il faut la tablette. Alors on peut toujours mieux faire mais moi par exemple j'autorise le téléphone portable dans la main à mes vendeurs. Alors je suis un peu contre la politique de règlement intérieur mais ils ont leur téléphone personnel avec eux et je sais pertinemment qu'ils l'utilisent pour renseigner le client »* (Directrice de magasin, cas D).

Comme le verbatim ci-dessus le souligne, les *middle managers* vont adapter leurs modes de management aux réels besoins des clients. Dans ce cas par exemple, la directrice du magasin se rendait compte que les vendeurs n'avaient pas les moyens de renseigner les clients comme ces derniers le souhaiteraient car ils n'étaient pas assez équipés en termes d'outils. Elle autorise donc ses vendeurs à utiliser leur propre téléphone portable lorsqu'ils interagissent avec les clients en magasin. Les magasins sont ainsi bien conscients de la nécessité de digitaliser le point de vente pour satisfaire les clients et n'hésitent pas à faire remonter des besoins au siège social.

> *« Ils ont plein d'envie (les personnes en magasin), plus ou moins pertinentes mais c'est normal ils sont confrontés à des situations réelles qui déclenchent des besoins. En revanche, ce qui est intéressant, c'est que quand on leur ramène des vraies solutions nouvelles, le temps d'adaptation est plus ou moins long mais parfois plus long qu'on imagine parce qu'ils ont plein d'envie mais ils ont déjà des journées bien chargées »* (Chef de projet omni-canal, cas C).

Ainsi l'ensemble des complexités organisationnelles doit être pris en compte lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Les *middle managers* vont déployer des pratiques au niveau local pour assurer une expérience sans couture aux consommateurs. Ces pratiques sont destinées à combler l'écart entre les désirs des clients et la rigidité organisationnelle due aux différents silos entre les canaux et au manque de ressources.

Les *middle managers* interrogés sont lucides quant à la complexité de leur organisation et au manque de ressources dont dispose les équipes plus opérationnelles pour effectivement

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

satisfaire les consommateurs. Ils sont ainsi contraints par leur propre matérialité (Dameron, Lê et LeBaron, 2015) qu'ils ont créée au fur et à mesure des choix et notamment des choix en termes d'outils qu'ils ont réalisés pour aller vers une distribution omni-canal. Les outils existants présentent une forme de complexité qui oblige les *middle managers* à improviser.
De plus, la matérialité des outils peut aussi bien être subie par l'ensemble de l'entreprise (comme c'est le cas pour les systèmes d'information) qu'être mise en place volontairement par le top management pour contraindre l'action des *middle managers* et éviter les pratiques qui n'iraient pas dans le sens qu'ils souhaitent donner à la transformation de BM. Ainsi, les distributeurs qui ne souhaitent pas devenir une marketplace (proposer des produits sur leur site internet qui sont vendus par des revendeurs) bloquent la possibilité de le faire dans les paramétrages d'outils pour éviter que certains départements de l'entreprise ne le fassent tout de même.

> *« Pour l'instant, pour préserver nos valeurs et rester dans notre cœur de métier, la direction a décidé de ne pas mettre en place de marketplace. Ça c'est un vrai parti pris de l'entreprise mais les avis en interne divergent. La ligne de conduite officielle nc'est qu'on ne met pas en place de marketplace…mais pense que, certains collègues l'auraient déjà mise pour leur département s'il n'y avait pas de limite dans nos SI…on ne sait pas le faire dans nos transactions. On n'ouvre pas les tuyaux du moins pour C'est une contrainte posée par l'outillage »* (Directrice de l'organisation, cas A).

Aussi, le top management va poser un cadre à l'intérieur duquel les *middles managers* vont pouvoir et même devoir finalement développer de nouvelles pratiques pour pallier le manque de ressources disponibles. Pour gérer ce manque de ressources, les *middle managers* vont utiliser leurs ressources et compétences, leur connaissance de l'organisation et de ses aspects informels pour créer des outils ou des artefacts qui vont participer au désilotage et proposer une expérience sans couture aux clients.

> *« Juste à la fin de ma mission je me suis dit comment rendre encore plus visible X.fr dans mon magasin ? Du coup j'ai créé un showroom, j'ai pris l'exemple d'Ikéa. Je me suis dit quand tu vas à Ikéa tu as envie de te projeter, tu vas dans appartement 20m2 tu te projettes beaucoup plus facilement et je me suis dit on va essayer de tenter ça. J'ai fait une chambre de 10m2 où j'ai acheté un lit bébé, une commode bébé, plein d'accessoires bébé sur notre site internet et le but c'était de dire voilà on peut le*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

commander. On ne peut pas l'avoir tout de suite mais vous pouvez le commander via un collaborateur et on en a vendu 8 sur 4 semaines donc c'est que les clients sont prêts parce que ce n'est pas vraiment un achat d'impulsion une chambre, c'est un besoin, c'est un projet » (Chef de rayon, cas B).

Ainsi, c'est à l'initiative de *middle managers*, comme ce jeune chef de rayon que le client pourra vivre une réelle expérience sans couture. Avant l'initiative de ce chef de rayon, qui a ensuite été déployée dans d'autres magasins de l'enseige, le client en magasin n'avait pas du tout connaissance de l'offre en ligne. Du moins, il pouvait en avoir connaissance s'il naviguait de lui-même sur le site internet de l'enseigne mais n'avait pas la possibilité de se projeter, de toucher les produits, tester.

Dans une autre perspective, grâce à sa compréhension des nouvelles attentes clients et des avantages du digital, un des *middle managers* du cas C a sensiblement facilité l'implantation de son enseigne dans un nouveau pays sur le continent Africain.

« Quand l'enseigne C s'installe dans un nouveau pays, il est habituel de commencer par l'ouverture d'un grand magasin de deux ou trois milles mètres carrés, proposant l'ensemble de la gamme, les autres formats de vente, et notamment la vente en ligne, n'étaient souvent jusqu'ici, que des annexes du magasin. Patrick (le nom a été changé), leader du pays X pour l'enseigne C a choisi de procéder différement. 'J'ai voulu commencer petit. J'ai pensé louer une boutique, mais je ne voulais pas me coincer avec un bail de cinq ans. J'ai vu que dans la capitale, des restaurants s'étaient installés dans d'anciens containers. On a pris trois containers, on les a soudés ensemble et, pour 20 000 euros, on a pu tout de suite ouvrir un magasin de 70 mètres carrés, c'est très loin des normes de notre entreprise'... On voulait aussi rendre nos produits accessibles au plus grand nombre, sans attendre d'autres ouvertures, alors Victor a directement ouvert le e-commerce et go !» (Source données secondaires, propos rapporté par le président de l'enseigne dans son livre publié en 2019).

Victor a ainsi posé les bases d'un format de magasin différent de ce qui se trouve pour l'instant dans les autres pays dans lesquels l'enseigne est implanté. En effet, le deuxième magasin du pays géré par Victor était un magasin « *plus petit, plus spécialisé que ce qu'on voit en Europe. Chacun de nos collaborateurs va vendre online et offline. Il n'y aura pas de frontière entre le e-commerce et le magasin* ». (Même source que plus haut)

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les *middle managers* vont ainsi être à l'origine de nombreux ponts entre les canaux pour créer de la valeur pour les clients. Les initiatives qu'ils vont prendre que ce soit dans le pays d'origine ou à l'étranger comme c'est le cas plus haut vont ensuite être reprises par d'autres managers et même citées en exemple.

> *« En Afrique, un de nos collègues a inventé des containers magasins. Ils rassemblent des containers de chantier entre eux et ils font un magasin comme ça. C'est leur réponse, et c'est ce qui marche là-bas. En France, notamment, cette nouvelle vision elle a apporté deux changements qui sont complètement liés à l'omni-commerce. Là encore la semaine dernière je discutais avec mon collègue qui a le lead sur ça, je lui disais quand est-ce qu'on va être capable de déployer la solution en France ?. On est amené à repenser notre position dans les petite villes parce qu'avant quand je m'intéressais à une ville sur mon territoire, je regardais et s'il n'y avait pas plus de 100 000 habitants en zone 20 minutes, allez je pouvais pousser à 80 000, s'il n'y avait pas ça, je ne pouvais pas ouvrir un magasin, parce que le business model de mon magasin ne passait pas. Il me fallait 80 000 personnes avec un pouvoir d'achat au-dessus d'un certain seuil pour que ça passe. Aujourd'hui, grâce à ces exemples et les changements des clients, on s'est remis en question et on ouvre des magasins plus petits. C'est forcément une offre plus courte parce que si on met la même offre que dans les grands, on va avoir les mêmes coûts. Donc c'est une question de coûts et d'offre. Et c'est là que l'offre omni-canal est essentielle. Alors, aujourd'hui on l'a déjà mais c'est artisanal. Les magasins n'attendent pas notre solution pour le faire, mais elles sont faîtes à la main dans les systèmes » (Chef de projet omni-canal, cas C).*

Grâce à leur formation théorique (un master en marketing digital pour les plus jeunes), leur position dans l'entreprise et les retours d'expérience, les *middle managers* vont être les mieux placés pour comprendre ce que les clients souhaitent réellement. Ils vont alors utiliser leurs compétences propres pour pallier les failles organisationnelles (manque de ressources technologiques notamment pour connecter les canaux) et satisfaire les attentes des clients.

Sous-section 1.2. Le rôle des middle managers dans l'innovation de proposition de valeur : promouvoir de nouvelles idées

Les *middle managers* ont un rôle décisif dans le renouvellement de la proposition de valeur client. Ils tiennent en effet un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'innover en termes de proposition de valeur pour continuellement créer de la valeur pour les clients. En effet, ces derniers sont

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

les mieux à mêmes de gérer les attentes clients puisqu'ils sont au plus proche du terrain et qu'ils interagissent même directement avec eux lorsqu'il s'agit des *middle managers* présents en magasins. De plus, il apparaît qu'il n'y a pas de proposition de valeur omni-canal idéale. Il s'agit d'un concept dynamique et contingent qui dépend des caractéristiques organisationnelles et des attentes clients, lesquelles varient en fonction du positionnement du distributeur et du segment de marché. L'apprentissage par la pratique est très important pour les *middle managers*. Cela leur permet de prendre des initiatives qui optimisent la création de valeur pour les clients, avec pour objectif une amélioration de la valeur captée par l'entreprise.

> « *Ces formes d'électrons libres, il y en a pas mal dans tous les services chez nous, c'est fonce, prends toi un mur et ce n'est pas très grave si ça échoue, au moins on aura testé* » (Chef de projet CRM, cas C).

Il est ainsi essentiel de créer une organisation qui stimule l'innovation par le bas lors de la mise en place d'un BM omni-canal. Cependant, si l'innovation de proposition de valeur est cruciale pour créer de la valeur, il y a toujours débat sur la manière dont les distributeurs peuvent capter une partie de cette valeur créée à travers un BM approprié. Nos résultats révèlent notamment une tension croissante entre création et capture de valeur du fait notamment de l'importance des investissements nécessaires et de la concurrence croissante qui fait baisser les prix et donc les marges. Les *middle managers*, souvent plus jeunes que les top managers, ont alors un rôle clé en termes d'innovation digitale. En effet, alors que la littérature évoque souvent la réticence au changement des différentes strates de l'organisation, la transformation digitale peut parfois être source de réticence au changement de la part du top management.

> *« Nous devons promouvoir des nouvelles idées relatives au digital parce que notre top management a encore des références anciennes de la distribution mais ça ne fonctionne plus car le paradigme a changé et nous devons faire un travail pédagogique auprès de nos grands directeurs »* (chef de projet digital, cas B).

Les *middle managers* ont un rôle crucial dans l'innovation en termes de proposition de valeur car ces derniers sont souvent les mieux à même de comprendre et gérer l'extrême complexité liée à la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Leur position dans l'entreprise leur permet de comprendre de manière plus fine les caractéristiques particulières de l'organisation et notament les complexités organisationnelles (les patchs cités plus hauts par le directeur du contrôle de gestion du cas B).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

*« Il y en a beaucoup ici qui n'ont jamais fait de magasin qui pensent des choses, qui les inventent et qui derrière sont inapplicables ou extrêmement compliquées à appliquer en magasin et ça ce sont des choses qu'on voit dans plein d'enseignes, globalement c'est un souci » (*Chef de projet performance digitale, cas D).

« Il faut vraiment définir les contours, les adhérences entre les différentes stratégies et de se dire on ne peut pas tout mettre dans tout et ça c'est le vrai défaut des stratèges et des grands patrons, c'est qu'ils ont une vision très transverse et très globale ; moi ce qui m'avait choqué c'est la réaction d'un grand patron de la boîte il y a quelques années, justement sur l'omni-canal, lui sa logique c'était ; j'ai bien compris pour le client, il ne doit y avoir plus qu'un point d'interférence et tout doit être logique, cohérent et semblable sur tous les canaux donc il faut tout mettre dans un SI unique et tu vois les raccourcis qu'on peut faire par rapport à une logique et donc c'est hyper dangereux et ce mec-là était brillant d'un point de vue stratégie métier mais moins lorsqu'il s'agit de penser la mise en œuvre » (Directrice de l'organisation, cas A).

Ainsi, les *middle managers* interrogés reconnaissent les limites de leur top management lorsqu'il s'agit de comprendre certaines caractéristiques de l'environnement pour mettre en œuvre le nouveau BM omni-canal. Certains top managers restent trop attachés à l'ancien BM et sont réticents à l'idée d'accepter les concessions qu'impliquent la transformation de BM qu'ils n'avaient pas anticipé (ils considéraient que les canaux physiques et digitaux cibleraient toujours des clients différents. Il n'y avait donc pas besoin de créer des intéractions entre ces différents canaux). Les *middle managers* vont alors activement participer au processus stratégique à travers leurs pratiques relevant de pratiques marketing pour proposer une réelle expérience de consommation sans couture. En effet, *les middle managers* en magasin comprennent l'impact concret des innovations digitales sur l'expérience des consommateurs puisqu'ils sont en interaction directe et quotidienne avec ces derniers, notamment lorsqu'ils sont en magasin. Mettre en œuvre un BM omni-canal implique ainsi une interaction constante entre les consommateurs, le *middle management* et le top management. Ces interactions permettent de gérer les caractéristiques de l'environnement et les complexités organisationnelles lors de la prise de décision liées à la mutation vers une distribution omni-canal. Ainsi, pour faciliter la mise en œuvre d'un BM omni-canal, le top management a besoin de travailler sur l'identification des pratiques créatrices de valeur pour les clients au niveau local pour ensuite les déployer à travers l'entreprise.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

> *« Nous avons gagné le prix de l'innovation e-commerce pour notre service de livraison dès le lendemain de la commande…à l'origine c'était un hasard total. C'est un directeur de magasin qui sur l'agglomération lyonnaise, il y a des années de ça avait calé une organisation test avec ses collègues de l'agglomération pour essayer dans une optique magasin à l'époque de livrer mieux et plus rapidement ces clients. C'est une démarche vraiment empirique et en fait c'est en démontrant les résultats et les méthodes qu'on a eu l'idée de l'industrialiser et de le rendre omni-canal et de le généraliser à toute la France »* (Directeur du digital, cas D).

Ainsi, les *middle managers* apprennent en faisant et participent activement au processus d'innovation à travers des initiatives personnelles comme celles du chef de rayon du cas B qui a décidé de créer un showroom en magasin pour exposer l'offre puériculture disponible sur le site internet. Ce même chef de rayon a également pris la décision de créer des artefacts simples rendant l'offre en ligne tangible en magasin.

> *« Moi j'avais mis, j'avais fait des affiches A4, par exemple j'ai 10 ordinateurs portables, de 200 à 500 euros et bien j'en mettais un à 600 euros disponible sur X.fr avec la photo, le produit etc pour montrer qu'il y a d'autres produits sur notre site internet, ça nous fait une extension de gamme et ça ne coûte rien, ça coûte une affiche A4 »* (Responsable de rayon, cas B).

Ce type d'initiatives indispensables à la mise en œuvre d'un BM omni-canal ne provient ainsi pas du top management ou d'équipes dédiées exclusivement à l'innovation mais provient du terrain. Ces initiatives vont être ensuite progressivement déployées à travers l'entreprise. D'autres personnes dans l'entreprise vont se les approprier et vont participer au processus de diffusion des pratiques.

De nombreuses pratiques qui font désormais partie intégrante de la proposition de valeur au niveau de l'enseigne étaient à l'origine des services créés de manière *ad hoc* par une ou plusieurs personnes au sein d'un seul magasin (c'est le cas de la proposition de valeur en termes de livraison du cas D). Nous pouvons, par exemple citer un des éléments qui fait désormais partie intégrante de la proposition de valeur du cas C et qui est à l'origine un service proposé par un directeur adjoint d'un magasin. Ce dernier à eu l'idée de proposer à ses clients de partir avec le produit sans le payer, juste en laissant ses coordonnées bancaires. Si le client est satisfait, il garde le produit et il est débité, s'il ne l'est pas il rend le produit sous 14 jours sans avoir été débité une seule fois. Les *middle managers* vont ainsi être

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

apporteurs d'innovation et vont devoir en plus « vendre » leurs bonnes pratiques à l'ensemble de leurs collègues (du même niveau hiérarchique ou d'un niveau inférieur ou supérieur) pour que ces pratiques soient par la suite adoptées à grande échelle par l'organisation.

En plus d'être apporteurs d'innovation, les *middle managers* vont s'assurer que les équipes centralisées dédiées à la construction des gammes en ligne comprennent bien les réelles attentes et besoins des clients. Ils vont ainsi activement participer à la remontée d'information clients pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

> *« Avant, on faisait ce qu'on voulait sur le web, nos magasins ne disaient rien, ne remontaient rien. Aujourd'hui ils nous appellent, nous disent je ne comprends pas pourquoi c'est affiché comme ça, pourquoi j'ai telle information sur les stocks qui est présentée de cette manière-là, je ne comprends pas ce que vous avez voulu dire là, enfin on sent que les magasins s'intéressent de plus en plus au digital parce qu'ils interagissent avec les clients »* (Chef de projet data, cas A).

Comme la frontière entre les canaux physiques et digitaux disparaît pour les clients, les *middle managers* et notamment ceux en magasin doivent changer leurs pratiques pour faire en sorte que cette frontière soit moins présente dans l'entreprise.

> *« Pour le coup, nous on essaie de faire en sorte que l'omni-canal soit une réalité, mais en partant en fait du vécu et des contraintes opérationnelles »* (Directeur du digital, cas D).

L'avis des *middle managers* provenant des magasins est ainsi de mieux en mieux considéré par les équipes du site internet. Les *middle managers* en magasin vont ainsi de plus en plus discuter avec les équipes dédiées au site internet pour mieux comprendre leurs clients mais aussi pour faire en sorte qu'ils soient mieux satisfaits par le site internet. De par leur position, les middle managers ne vont pas seulement améliorer la proposition de valeur de l'organisation à travers la promotion de nouvelles idées. Ils vont aussi discuter, négocier voire même remettre en question les pratiques du top management s'ils estiment qu'elles ne vont pas dans le bons sens et ne sont pas créatrices de valeur pour les clients et pour l'entreprise. Par exemple, le directeur e-commerce du cas C refuserait de mettre en place des politiques de collecte de données clients trop intrusives.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 1

Dans cette section, nous avons identifié les pratiques développées par les *middle managers* pour créer des solutions *ad hoc* qui garantissent une expérience sans couture pour les clients. Ainsi, les middle *managers* interrogés vont créer des outils ou des services pour mettre en avant l'offre en ligne en magasin pour créer de la valeur pour le client. Dans le même temps, grâce à leur connaissance des aspects opérationnels et des attentes client, ils vont promouvoir la transformation de BM à travers les différentes strates de l'organisation (aux niveaux plus opérationnels mais aussi au niveau du top management). Ils vont faire en sorte de diffuser leurs bonnes pratiques à l'échelle de l'organisation. Nous allons maintenant nous intéresser aux pratiques des *middle managers* destinées au processus de « désilotage » organisationnel.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Section 2. Les pratiques des middle managers orientées vers le désilotage organisationnel

Sous-section 2.1. Les middle managers connecteurs des différents canaux

Comme nous l'avons mis en évidence lors de notre première partie empirique (chapitres six et sept), le désilotage organisationnel constitue toujours une des priorités des cinq distributeurs étudiés. Si des actions au niveau du top management ont été entreprises (création d'une gouvernance commune, projets de SI communs,…), les *middle managers* interrogés continuent à subir dans leur quotidien la présence des silos organisationnels.

> *« On est encore beaucoup en silos, on travaille d'un côté la publication, de l'autre côté la vente, du troisième côté la finance, du quatrième etc il y a encore beaucoup à faire, même si à chaque fois on progresse, il y a encore beaucoup de silos »* (Directrice Marketing, cas A).

> *« Le site internet est encore vraiment vu comme une entité à part aujourd'hui. Il y a un résultat sur le web mais c'est encore géré de façon très à part puisque si je ne demande pas les résultats je ne les ai pas »* (Responsable du contrôle de gestion, cas B).

Les *middle managers* interrogés vont alors utiliser leur position dans l'entreprise pour faire remonter les facteurs bloquants que le top management n'est pas à même d'identifier. Ils vont ainsi mettre en évidence les différentes incohérences entre ce que le top management souhaiterait et ce qu'il est réellement possible de faire en fonction des contraintes opérationnelles.

> *« Il y a toujours ce caprice de nos dirigeants c'est-à-dire je veux ça tout de suite parce qu'il y a ce concurrent qui l'a mis en place et je dévie ma stratégie de manière assez aléatoire tout au long de l'année…mais bon si c'est pour mettre en place les choses en mode dégradée…Nous notre rôle c'est de maintenir le cap sauf que sans l'appui de nos N+1, N+2 c'est un peu compliqué »* (Chef de projet digital, cas B)

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De la même manière, ce sont certains *middle managers* du siège ou du site internet qui vont grâce à leurs expériences précédentes mieux connaître le quotidien du personnel en magasin et ce qu'il est possible de leur demander ou pas et insister sur les points de tension et les axes d'amélioration possibles.

> *« Pour avoir été deux mois en magasin, ce qui est une très très bonne formation. Les équipes sont absorbées en permanence par de la mise en rayon de palettes, du rangement de rayon…donc le risque c'est le gros paquebot, la complexité, de créer des directions à droite, à gauche et de ne plus comprendre la réalité »* (Chef de projet digital, cas A).

Un chef de secteur de la même organisation confirme ce risque inhérent aux silos organisationnels qui vont freiner la mise en place des bonnes pratiques en magasin.

> *« Pour moi c'est juste des changements d'habitude. Quand hier, tu avais l'habitude de dire à un client, revenez la semaine prochaine j'aurais fini votre dossier, aujourd'hui on dit toujours au client revenez la semaine prochaine, on ne va pas lui dire qu'il a juste à aller en ligne et valider. C'est l'habitude et c'est aussi par manque de connaissance. En fait on a tellement d'informations qui viennent que si tu veux l'omni-canal, c'est une information parmi 10 autres, donc ils ne captent pas et ces deux choses-là font que ce n'est pas en place du tout »* (Chef de secteur, cas A).

Aussi, pour combler l'écart entre ce que le top management souhaite et ce qui est possible, les *middle managers* vont tenter d'accumuler de l'expérience à travers les différents canaux de distribution pour mieux comprendre l'ensemble des vécus organisationnels. Ils vont alors adapter leurs pratiques pour harmoniser les processus entre les canaux physiques et digitaux.

> *« C'est toujours à part et même la gestion, les comptes d'exploitation, les marges sont différentes. Le calcul de marges est différent…Donc pour avoir des semblants de comparaison, on arrive à avoir des lignes identiques mais on est obligé de passer par un autre mode comptable, un autre traitement de la donnée, tu ne peux pas faire autremement »* (Responsable du contrôle de gestion, cas B).

Dans cette perspective, les *middle managers* insistent sur la nécessité d'adapter leurs pratiques pour simplifier l'organisation et faire en sorte que l'ensemble des départements

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

travaillant initialement en silos soient désormais à même de collaborer dans une optique plus horizontale.

> *« On parle d'expérience sans couture, c'est-à-dire que le client ne se rende pas compte qu'il passe d'un canal à un autre, ce que certains appelle le zéro canal, mais pour arriver à ça et donc avoir une offre commune, la façon dont on est structurée dans nos entreprises classiques n'est pas adéquate. Ça suppose qu'on passe simultanément par nos magasins, le site web puis par la communauté pour ceux qui gèrent le compte facebook. Mais au-dessus de ça, le magasin est géré par le service commercial, le web par le site web en centrale, la communauté admettons par le service comm' externe et même peut être dans un autre siège. Sauf que ces trois services n'ont a priori rien en commun et ont toujours fait leur propre chemin… donc ce sont des sujets sur lesquels on ne s'est jamais parlé et fonctionner en silos comme ça ne fonctionne pas du tout, le silotage c'est un vrai problème. C'est un vrai frein »* (Consultante interne sur l'omni-canal, cas A).

Aussi, pour faire en sorte que l'offre soit commune entre tous les canaux, les *middle managers* vont volontairement et activement participer au travail de désilotage de l'organisation, dont le top management n'avait pas forcément anticipé la complexité.

> *« Je reviens sur X.fr, ça a été très compliqué d'avoir leur organigramme, ils ne voulaient pas nous donner les adresses mails, ils ne voulaient pas être embêtés. J'ai envoyé un message assassin, je leur ai dit écoutez, moi je veux mettre en avant le site internet dans mon magasin pour vous aider vous comme pour aider les magasinss. On est dans la même entité, on se doit de travailler ensemble et ils ont compris mais ça a été difficile »* (Chef de rayon, cas B).

Ainsi, les *middle managers* vont prendre des initiatives pour faire en sorte de créer des ponts internes entre les canaux physiques et digitaux. Les répondants insistent sur le fait que le désilotage ne doit pas juste concerner la proposition d'une offre sans couture pour les clients. En effet, le vécu opérationnel des employés doit aussi être pris en compte pour faire en sorte que la proposition de valeur faîte au client ne se fasse pas au détriment des collaborateurs (même si pour l'instant c'est encore souvent le cas).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« Par exemple quand j'ai repris le dossier des sites internet pour les magasins, il n'y avait personne qui comprenait comment il fallait faire pour lancer une nouvelle page magasin sur le site internet globale. Les gens ne comprenaient pas les synchronisations, comment ça se faisait, à quelle heure. Tout ça c'était un empilement de plein de choses et j'ai dû reschématiser tous les flux, discuter avec chaque personne responsable de son outil et leur faire comprendre leurs interactions entre eux parce que chacun était dans son truc…ça m'a pris plusieurs semaines avant de pouvoir montrer à la direction informatique que c'est comme ça que ça doit fonctionner » (Chef de projet performance digitale, cas D).

Les *middle managers* vont ainsi utiliser leurs compétences ainsi que leur connaissance fine de l'entreprise pour effectivement connecter les canaux physiques et digitaux, mais également connecter les différents départements dans le but de simplifier les processus organisationnels. Nos résultats soulignent ainsi l'importance des relations informelles dans la création et la diffusion des pratiques. Les différentes strates vont discuter, échanger de leurs bonnes pratiques.

« Je te parle de moi parce que je connais bien la centrale, parce que j'ai bossé avec eux mais dans les autres magasins, en règle générale ce n'est pas forcément remonté (des nouvelles idées). C'est plus remonté entre magasins parce que tous les chefs de secteur se voient tous les mois, on échange sur ce qu'on a fait, sur nos bonnes pratiques, sur ce qui a bien fonctionné, comment tu as fait…» (Chef de secteur, cas A).

Les différents *middle managers* vont ainsi souvent utiliser leurs expériences préalables au sein de l'organisation pour bien connaître les interlocuteurs internes qui vont pouvoir faciliter les différents processus.

« Quand elle n'est pas là et bien on est dans le lac (une des seules personnes qui connaîssent parfaitement un des premiers SI de l'entreprise). Mais dans toutes les boîtes c'est comme ça, mais là avec le plan de transformation qui a été fait et les départs à la retraite, il y a une prise de conscience qui a été faîte. Dans les gens qui sont partis à la retraite, il y avait des gens qui avaient 40 ans de boîte, qui avaient tout vu et tout fait, ils avaient un savoir immense et surtout une connaissance des chaînes. Quand ils sont partis, on n'a pas voulu les écouter quand ils disaient oui il faudrait quand même que je forme quelqu'un. On a dit non ça va aller mais ils avaient tout

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dans la tête et là quand ils sont partis, alors là c'est la « merde » » (Responsable contrôle de gestion, cas B).

Comme le souligne le verbatim ci-dessus, les entreprises et notamment le top management ont du mal à connaître cette partie informelle et à lui attribuer sa juste valeur. Cette dimension informelle est pourtant indispensable lors d'une transformation de BM, puisqu'elle va permettre de connaître très en détail les éléments à prendre en compte pour réussir la transformation sans mettre en péril les processus organisationnels.

Finalement, cette dimension informelle souligne la nécessité de prendre en compte le contexte dans lequel les pratiques sont étudiées (Jarzabkowski *et al.*, 2015, 2016). Il est notamment indispensable d'investiguer le « qui », c'est-à-dire le statut et la légitimité du praticien qui va participer à la création et la diffusion des pratiques au sein de l'entreprise. Dans le cadre de la digitalisation, les praticiens le plus légitimes et les mieux à même de connecter les différents canaux et services de l'entreprise ne sont pas forcément ceux relevant du top management.

« *Quand je suis parti du magasin pour venir ici au web, plein de personnes m'ont dit, j'espère que tu vas réussir à faire les trucs qu'on s'est dit et quand on se revoit ils sont contents parce que j'ai réussi à avancer sur certaines choses…Je travaillais sur le cas du service client. Ils ont 25 outils différents dans lesquels ils doivent se rendre pour accéder à toutes les données clients. Ça fait six points d'accès plus tous les outils de services clients parce qu'il y a twitter, il y a facebook il y a les e-mails, enfin j'ai tout cumulé bout-à-bout et j'ai dit mais rendez-vous compte de tout ce que vous demandez à ces gens, ce n'est pas possible. On a des niveaux d'exigence extrêmement élevés mais derrière on met des outils qui ne sont pas raccord avec le niveau d'exigence attendu* » (Chef de projet performance digitale, cas D).

Les *middle managers* interrogés qu'ils soient au siège ou en magasin comprennent mieux que le top management les différents freins organisationnels qui vont compliquer la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Aussi, certains jeunes *middle managers* paraîssent plus légitimes aux yeux des niveaux organisationnels pour lancer certains projets liés aux désilotages organisationnels que des personnes relevant du top management.

Cette légitimité provient notamment de la sensation d'avoir vécu une réalité commune. Cette réalité commune permet notamment aux différents managers interrogés d'adapter le contenu

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des messages pour participer au désilotage organisationnel. Nous allons maintenant étudier plus en détail le rôle de facilitateur des *middle managers* lors de la transformation de BM.

Sous-section 2.2. Les middle managers facilitateurs de la transformation de BM

Dans cette sous-section, nous allons insister sur le rôle joué par les *middle managers* dans la compréhension de la transformation de BM par toutes les strates de l'entreprise. Etant donné que le système parfait n'existe pas, les distributeurs ont malgré eux, créé une organisation de plus en plus complexe pour s'assurer de la création de valeur pour les clients.

> *« Si aujourd'hui, il fallait qu'on crée en partant de zéro un réseau de 140 magasins physiques avec une activité online en plus, on ne le ferait absolument pas comme on l'a fait. En fait, notre intégration elle a été progressive, on a d'abord eu des magasins physiques avec des process et notamment des outils informatiques dédiés aux magasins physiques et après on a rajouté une activité digital, initialement le pure-player et puis après on a rajouté le site mobile qui est encore une complexité supplémentaire, puis une appli et en fait nos outils sont devenus des mille-feuilles et forcément quand vous avez des outils qui font sont des mille-feuilles, vous induisez un élément de complexité et vous dépensez beaucoup de temps et beaucoup d'énergie pour synchroniser vos différentes briques, vos différents process et vos différentes équipes »* (Directeur du digital, cas D).

Comme le verbatim ci-dessus le souligne, les distributeurs étudiés ont créé une forme de « mille-feuilles » qui rend compliqué les différents ajustements entre les canaux physiques et digitaux. Ainsi, les *middle managers* vont mettre en place des pratiques pour faciliter la transformation de BM afin de compenser les écarts entre la rigidité organisationnelle et le besoin de flexibilité pour proposer une expérience de consommation ans couture. De par leur position, leurs compétences et leur connaissance précise de l'entreprise, ils vont faire comprendre les impacts des actions de chacun sur le système plus global qu'est l'organisation. Cette partie n'est pas sans difficulté dans la mesure où de plus en plus d'équipes de travail en mode projet émerge, avec pour conséquence des projets qui peuvent se « téléscoper » ou rendre plus opaque la compréhension du rôle de chacun.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les *middle managers* vont ainsi faire le lien entre les différents canaux et faire en sorte que les processus organisationnels soient plus simples. Il ne s'agit pas simplement d'avoir les compétences les plus élevées dans un domaine bien précis mais plutôt de comprendre et faire comprendre les complexités inhérentes à l'organisation.

> *« Ils ne m'ont pas choisi pour mes compétences en management de projet, et pour cause je n'en n'ai pas. Ils m'ont choisi pour mes connaissances précises de nos processus supply chain internes »* (Chef de projet supply chain, cas C).

Ainsi, les cinq distributeurs étudiés vont tenter de valoriser les profils qui vont réussir à simplifier la complexité de leur organisation. Les pratiques ayant vocation à simplifier l'organisation vont ainsi être plus facilement mises en œuvre par des profils comprenant bien les particularités de l'organisation. Ils vont ensuite avoir une légitimité au sein de l'organisation pour diffuser les pratiques et faire adhérer l'ensemble des équipes à la transformation de BM, car celle-ci sera plus simple à mettre en œuvre.

> *« Pour certains projets, c'est plus simple de former quelqu'un qui comprend déjà nos spécificités et particularités que de recruter quelqu'un de l'extérieur expert du digital »* (Directeur du digital, Cas D).

Les *middle managers* vont alors faire remonter des informations opérationnelles pour faciliter la prise de décision ou souligner qu'une décision ne peut pas être prise compte tenu des limites des outils informatiques par exemple ou que la manière dont l'offre en ligne est organisée ne convient pas aux clients grâce aux remontées des clients en magasin.

> *« Le client chez lui sur internet, ça ne l'intéresse pas que savoir que notre meuble s'appelle X ou Y et qu'il a tel caractéristique technique précise. Lui, ce qu'il veut c'est une couleur, une dimension, une texture. Donc là cette année on change l'organisation de notre offre en ligne. On a fait trois nouvelles clés d'entrée, une par série pour les gens qui se sont renseignés et qui connaissent le nom de la série, une par couleur et matière et une par dimensions en prenant en compte le fait qu'un client qui refait sa salle de bain a des contraintes techniques. Il sait qu'il a 90 cm pour placer son meuble donc il ne va pas s'embêter à regarder les autres et va aller regarder directement les 90 cm. Et ça, ce sont les magasins qui nous l'ont remonté. On sait très bien aujourd'hui que si on n'écoutait pas les magasins donc indirectement*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

*les clients puisque les magasins connaissent mieux les clients que nous, notre site internet serait très vite dépassé » (*Data coordinator, DIY).

Les *middle managers* interrogés vont s'intéresser aux vécus des différents canaux physiques et digitaux pour développer des pratiques pour faciliter la transformation du BM. Ils vont agir pour faire en sorte que l'ensemble de l'organisation comprenne les éléments de la transformation. Par exemple, comme le verbatim ci-dessus le signale, il est inutile de mettre en place des catégorisations de l'offre trop complexes. De plus, il est préférable lorsqu'il s'agit de parler du digital d'employer des mots compréhensibles par tout le monde dans l'organisation. Ce rôle est notamment important car nous avons vu dans le premier chapitre empirique que le vocabulaire pour décrire la transformation digitale des distributeurs est souvent complexe et source de confusion. Ce vocabulaire peut « faire peur » aux personnels en magasin ou encore créer de la confusion lors de la mise en œuvre des actions. Pour éviter cette confusion, les *middle managers* interrogés vont faire un travail de pédagogie et vont adapter la forme de leur message en fonction de leurs interlocuteurs.

« En gros j'ai une casquette de pédagogie qui consiste à être l'ambassadrice du web auprès des magasins…moi j'ai un vrai travail de pédagogie à faire, surtout de pas parler, d'utiliser de jargons, mais de prendre les bons chiffres, de bien les expliquer et d'expliquer des choses simples en fait, sinon je sais que mon message ne passera pas et que mes interlocuteurs repartiront sans avoir rien retenu…Donc il est hors de question d'aller parler de learning page, de taux de conversion etc, c'est trop technique pour des équipes qui ne sont pas spécialisées en web. En revanche, quand je dis, on est le Xème site e-commerce le plus fréquenté en France, ça leur parle tout de suite en magasin » (Chef de projet digital, cas A).

Dans cette perspective, des équipes ont été créées pour être dédiées à ce travail de diffusion de la transformation de BM pour faire passer le bon message aux bonnes personnes. Au-delà du fond, la forme compte beaucoup dans la diffusion et la compréhension des différents messages.

« Là je parle plutôt pour mon corps de métier celui qui est en frontal, soit avec le magasin soit avec les dirigeants. C'est notre capacité à adapter nos discours et leur granularité en fonction du type de public. Et ça ce sont des vrais sujets avec nos collègues. Il y a des obstacles qui faut contourner de cette manière, ce qui fait que parfois tu peux te faire un petit peu engueuler mais ça ce n'est pas grave, par contre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

là où j'apporte énormément d'attention c'est quel message je passe à un employé, à un manager à un directeur régional, à un directeur général et quel est le message à lui faire passer avec le bon niveau de grain. La difficulté qu'on a souvent c'est à synthétiser et à faire prendre les bonnes décisions et de faire en sorte que le ppt ne fasse pas 100 slides mais 15, que le mail ne fasse pas 100 lignes mais en fasse 10 avec les key points, c'est des problématiques qui font que derrière on apporte de l'efficacité à tout le monde » (Chef de projet omni-canal, cas B).

Les *middle managers* interrogés vont ainsi déployer leurs propres pratiques pour faire en sorte de faciliter le plus possible les éléments de la transformation du BM. Grâce à ces différentes pratiques, un plus grand nombre de personnes dans l'entreprise peut adhérer à la transformation. En effet, les différents collaborateurs sont mieux à même de comprendre la nécessité de la transformation pour les clients.

« Une de mes principales missions, c'est de m'assurer, enfin de récolter toute la connaissance de tout ce qui évolue sur le site web en ce moment et de trouver les bonnes courroies de transmission pour former et toucher le plus de monde possible sachant qu'on a une entreprise de plus de 20 000 personnes et que moi toute seule je ne peux pas toucher plus de 20 000 personnes » (Chef de projet digital, cas A).

La simplification des processus amènera plus de personnes à adhérer et tenter de faire adhérer d'autres personnes à la transformation de BM. Ce point est indispensable pour s'assurer du bon déroulé de la transformation vers un BM omni-canal. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre cinq avec les propos de Judith McKenna (PDG international de Walmart), un des éléments les plus importants de la transformation vers un BM omni-canal réside dans la faculté à faire en sorte que tout le monde dans l'entreprise et notamment les personnes en magasin qui ont des réflexes vieux de plus de 40 ans adhère au processus de transformation de BM. Ainsi, le rôle des *middle managers* ne repose pas uniquement sur la création de nouvelles pratiques dédiées au désilotage. Une fois ces pratiques créées, les *middle managers* doivent faire en sorte de les simplifier puis les diffuser à l'ensemble des personnes de l'organisation. Au plus les pratiques seront simples, au mieux les collaborateurs pourront se l'approprier. Les middle managers experts du digital doivent en quelque sorte trouver le moyen de vulgariser les éléments de la transformation vers une distribution omni-canal tout en renforçant la valeur ajoutée des outils digitaux.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la section 2

Nous avons mis en évidence dans cette section les pratiques des middle managers destinées à « désiloter » l'organisation. Ainsi, ces derniers vont utiliser leur connaissance fine de l'entreprise et leurs ressources et compétences particulières pour connecter les différents canaux et faire en sorte de faciliter la transformation de BM. Ils vont ainsi simplifier les procédures et adapter leur communication pour faire en sorte que tout le monde dans l'organisation comprenne le même message et adhère à la transformation de BM.

Avant de présenter la synthèse du chapitre neuf, nous proposons le tableau suivant qui synthètise les pratiques identifiées. Il apporte des exemples de pratiques pour contribuer à la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Tableau 14. Synthèse illustrative des quatres pratiques identifiées

Pratique identifiée	Objectif de la pratique	Exemples de pratiques
Créer	Faire avec les moyens à disposition pour assurer une meilleure expérience pour le client	- Autoriser les employés à utiliser leur téléphone portable pour interagir avec les clients (normalement interdit par le règlement intérieur) - Prendre l'initiative de créer un espace de *showrooming* en magasin pour mettre en valeur les produits du site internet - Changer le format d'implantation à l'étranger de l'enseigne pour bénéficier des avantages du digital et « faire avec » le manque de ressources financières
Promouvoir	Promouvoir les bienfaits d'un BM omni-canal aux différents niveaux hiérarchiques	- Faire de « l'éducation pédagogique » auprès des dirigeants pour changer les mentalités - Utiliser des indicateurs de performance adaptés pour démontrer l'intérêt de la transformation - Contester les décisions stratégiques : refuser de mettre en place des dispositifs de collecte des données trop intrusifs pour préserver la vie privée des clients ; remettre en question les régles formelles de l'entreprise : nombre de m2 des magasins, taille des villes minimum dans lesquelles s'implanter pour mieux correspondre aux nouvelles attentes des clients

Connecter	Dépasser la juxtaposition des canaux, créer des ponts entre les organisations physiques et digitales	- Mettre en place des indicateurs de suivi de la performance en ligne (tableau Excel) pour une visibilité des performances en ligne par les équipes magasins - Envoyer des mails pour obtenir l'organigramme clair du site internet et le diffuser aux équipes magasins pour un contact direct avec l'interlocuteur approprié - Retravailler le socle informatique pour diminuer le nombre d'outils différents sur lesquels les équipes du SAV doivent se connecter
Faciliter	Assurer le désilotage organisationnel par une meilleure compréhension des enjeux d'une distribution omni-canal	- Adapter ses pratiques de communication à la cible visée lors des réunions internes : choisir (mais aussi supprimer) des mots lors des communications formelles (supports de présentation) ou moins formelles - Faire remonter des problématiques très spécifiques : l'outil informatique ne peut pas supporter ce que les dirigeants aimeraient en termes de construction d'offre

Synthèse du chapitre 9

Ce dernier chapitre a mis en lumière les aspects micro de la transformation d'un BM. Il souligne l'importance des *middle managers* lors d'une transformation de BM. Les *middle managers*, à travers leurs pratiques vont faciliter la transformation de BM. Grâce à leurs connaissances précises de la réalité organisationnelle, ils sont les mieux placés pour développer des services *ad hoc* qui vont créer de la valeur pour les clients et pour trouver des solutions pour participer au désilotage organistionnel. Ainsi, les *middle managers* vont participer au processus de transformation par la manière dont ils vont challenger les strates supérieures, faire un travail de pédagogie dans l'entreprise et utiliser leurs ressources et compétences propres pour développer des innovations au niveau local qui seront ensuite déployées à travers toute l'organisation. De ce fait, les *middle managers* vont jouer un rôle crucial dans la diffusion de l'importance du changement pour assurer la viabilité de l'organisation. Ils ne vont pas hésiter à négocier le processus de transformation (ne pas mettre en place des pratiques qui iraient à l'encontre de leurs valeurs ou qu'ils n'estiment pas en édéquation avec les attentes clients) voire même à vouloir aller plus loin que ce que souhaitait initialement le top management.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Discussion

Nous allons dans les sections suivantes discuter nos résultats à l'aune des éléments théoriques développés dans nos chapitres conceptuels. Nous avons choisi pour cette discussion un découpage analytique qui sépare les contributions d'ordre théorique, managérial et pédagogique. Bien sûr, ce découpage ne rend pas tout à fait compte de la réalité dans la mesure où l'ensemble de ces contributions sont liées. Nous avons cependant choisi ce découpage dans un souci de clarté et allons tenter de mettre en évidence les liens entre les contributions théoriques, managériales et pédagogiques.

Section 1. Contributions théoriques

Cette section se divise en deux sous-sections. La première s'attachera à apporter des réponses à notre question de recherche initiale : comment les distributeurs traditionnels mettent-ils en œuvre un BM omni-canal ? Cette première sous-section se concentrera sur la discussion de nos résultats au niveau organisationnel. Nous discuterons ainsi la manière dont l'analyse de nos données permet de mieux comprendre la transformation vers une distribution omni-canal. Ainsi, nos résultats enrichissent les récentes recherches menées dans le contexte d'une distribution omni-canal (Cao, 2014 ; 2019 ; Wollenburg *et al.*, 2018) en apportant de nouveaux éléments empiriques.

La deuxième sous-section s'attachera, quant à elle, à apporter des éléments de réponse théoriques à notre question de recherche affinée suite à notre boucle d'abduction : Quel est le rôle des pratiques des *middle managers* lors de mise en œuvre d'un BM omni-canal ?

Cette sous-section détaillera la discussion de nos résultats au niveau plus micro des pratiques des *middle managers*. Nos résultats soulignent en effet l'importance de l'étude des pratiques des *middle managers* pour mieux comprendre le processus de transformation d'un BM. Ils mettent en exergue la nécessité pour les praticiens et pour les chercheurs de considérer la mutation vers une distribution omni-canal comme une transformation de BM. Au niveau plus micro, notre recherche a ainsi mis en avant les pratiques (créer, promouvoir, connecter et faciliter) déployées par les *middle managers* étudiés pour participer à la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

Nous allons maintenant détailler nos contributions d'ordre théoriques, mais qui peuvent également avoir un impact sur les aspects pratiques et pédagogiques.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sous-section 1.1. Proposition d'une trajectoire de mise en œuvre d'un business model omni-canal

Notre recherche apporte des éléments empiriques pour mieux comprendre comment des entreprises établies sur leur secteur repensent certaines composantes de leur BM (ressources et compétences, organisation et proposition de valeur) pour adapter leur organisation aux nouveaux comportements des consommateurs. En effet, la mutation de la distribution vers l'omni-canal constitue un contexte de recherche propice pour comprendre les enjeux en termes de BM (Ritter et Lettl, 2018). Notre recherche contribue en outre à la littérature sur le management de portefeuilles de BM (Snihur et Tarzijan, 2018) en mettant en évidence les étapes d'une trajectoire dans laquelle une entreprise établie sur son secteur est amenée à faire converger deux BM initialement séparés (canal physique et canal digital) en un seul BM que nous avons appelé BM omni-canal (Cao, 2019). Cette convergence des BM est particulièrement importante et montre l'importance de la distribution physique. En effet, contrairement à ce qui est souvent évoqué (le magasin va disparaître face à la concurrence en ligne), c'est le canal digital qui se met au service du magasin et non l'inverse. Ainsi, comme le souligne, (Leclercq, 2019 p.8) (ancien président de Décathlon) dans son livre « Décathlon, pourquoi ça marche ?! » « *J'ai la conviction que les solutions (pour répondre à la digitalisation) seront plus adaptées et plus pertinentes qu'à vouloir copier Amazon et Alibaba, dont les modèles sont très différents du nôtre : ce sont des purs « digitaux »…nos atouts propres se sont renforcés depuis six ans : notre présence physique, nos leaders sports et la confiance qu'inspire le contact humain* ».

Notre recherche met en effet en évidence l'importance de la compréhension des caractéristiques particulières de l'entreprise. Ainsi, la compétence la plus valorisable n'est pas en soi une maîtrise parfaite des outils digitaux, mais plutôt une maîtrise des outils digitaux en lien avec les processus organisationnels et le positionnement de l'entreprise. Nous avons ainsi souligné que les entreprises pouvaient suivre différentes trajectoires dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ce qui importe, c'est que les actions entreprises soient en adéquation avec le niveau de ressources et compétences des organisations et les attentes des clients.

La première partie de notre étude empirique nous a ainsi permis de mieux comprendre la transformation vers un BM omni-canal au niveau organisationnel. Elle présente trois contributions principales.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Premièrement, les distributeurs opérant des canaux physiques et digitaux qui veulent proposer une expérience de consommation sans couture à leurs clients doivent réaliser qu'il s'agit d'une transformation de BM (Foss et Saebi, 2017, 2017 ; Ritter et Lettl, 2018). En effet, proposer une expérience de consommation sans couture implique de revoir en profondeur l'organisation et les processus de création et de capture de valeur. En outre, l'analyse de nos données montre que les distributeurs ont besoin de nouvelles ressources, qu'ils doivent développer de nouvelles compétences et repenser la manière dont ils sont organisés pour préserver la performance sur le court-terme en préparant les performances futures (Demil et Lecocq, 2010).

Cette prise de conscience qui implique aussi de remettre en question la culture traditionnelle *(No parking, no business*, plus de m2 = plus de résultats, faible importance des investissements technologiques…) de la distribution constitue peut-être l'étape la plus difficile dans la transformation vers une distribution omni-canal. Les distributeurs traditionnels doivent prendre conscience qu'il ne s'agit pas simplement de réaliser quelques ajustements mineurs pour réussir cette transformation vers une distribution omni-canal. Ils doivent adopter la perspective holistique et systémique du BM (Cao, 2014) pour gérer de manière simultanée les différents challenges auxquels ils sont confrontés. Il s'agit également de réflechir aux importantes interactions entre les différentes composantes du BM. En effet, un changement dans la manière de proposer le produit ou service aux clients va avoir des impacts directs ou indirects non négligeables sur la manière dont l'entreprise doit s'organiser et sur les ressources et compétences nécessaires pour proposer les produits ou services de cette manière. Ainsi, dans cette perspective systémique, nous avons souligné que les distributeurs traditionnels, en plus de réduire les silos entre les différents canaux physiques et digitaux de leur organisation devaient aussi s'employer à réduire les silos entre les fonctions. En effet, la transformation vers un BM omni-canal doit être partagée par l'ensemble des fonctions de l'entreprise et tous les départements. Aussi, les départements logistiques, financiers ainsi que le département des ressources humaines doivent être représentés dans les projets liés à l'omni-canal. La littérature (Verhoef *et al.*, 2015 ; Lewis *et al.*, 2014) se concentre principalement sur l'aspect marketing et technologique de la transformation vers un BM omni-canal. Or, pour qu'elle soit un succès, la transformation de BM ne doit pas rester uniquement entre les mains du département marketing car il ne s'agit pas uniquement d'une transformation marketing mais bien d'une transformation qui impacte en profondeur toutes les fonctions de l'entreprise.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Deuxièmement, notre recherche apporte des éléments empiriques qualitatifs bien souvent rares dans les recherches sur la transformation d'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal. La littérature relative à l'omni-canal est principalement constituée d'articles conceptuels ou adoptant des méthodes quantitatives (Anderl, Schumann et Kunz, 2016 ; Beck et Rygl, 2015 ; Emrich, Paul et Rudolph, 2015 ; Gong, Smith et Telang, 2015 ; Kannan, Reinartz et Verhoef, 2016 ; Konuş, Neslin et Verhoef, 2014 ; Pauwels et Neslin, 2015 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015). Ainsi, notre recherche permet de mettre en lumière les challenges concrets auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. De plus, elle met au jour les différentes trajectoires suivies par les cinq cas étudiés pendant leur transformation de BM. Si les distributeurs étudiés cherchent tous à proposer l'expérience de consommation la plus sans-couture possible à leur client (Rigby, 2011), ils ne peuvent pas y parvenir de la même manière. En effet, chaque distributeur possède une complexité organisationnelle et des processus qui lui sont propres qui sont autant de facteurs de contingence qui influencent la manière dont le BM omni-canal va être mis en place. Ce résultat, dans la lignée de la recherche de Bèzes (2019 p. 109), confirme que « *plus le magasin met en évidence une intégration marketing qui lui permet de cultiver ses spécificités, plus l'expérience est vécue comme vraiment omni-canal* ». Ainsi, notre recherche souligne que chaque distributeur est amené à construire un (son) BM omni-canal qui sera en accord avec le socle de ressources et compétences disponibles et qui pourra satisfaire les attentes des clients. Construire son propre BM omni-canal en prenant des décisions qui sont en cohérence avec les caractéristiques particulières de l'organisation permettra de faire en sorte que le client ait l'impression de vivre une expérience « vraiment omni-canal » (Bèzes, opcit).

De ce fait, en fonction de ces différents facteurs de contingence (taille, secteur, parts de marché, infrastructure digitale, rigidité des outils informatiques, décisions antérieures relatives aux silos organisationnels, …), les distributeurs vont prendre différentes décisions lors de leur transformation de BM. Cette transformation, tout comme de nombreuses transformations de BM (Sosna, Trevinyo-Rodríguez et Velamuri, 2010), implique des processus de type essais-erreurs. Les distributeurs doivent ainsi faire évoluer graduellement leur BM pour mettre en œuvre un BM omni-canal. Dans la mesure où ils manquent de ressources et compétences pour assurer un changement direct et rapide, les distributeurs traditionnels doivent passer par plusieurs étapes pour faire converger leurs canaux de distribution physiques et digitaux (Cao, 2014).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ainsi, notre recherche met en avant une certaine forme d'hétérogénéité dans la manière de répondre à un même besoin d'expérience sans couture des clients. A notre connaissance, notre recherche est la première à souligner cette hétérogénéité. Dans la littérature, l'omni-canal est en effet souvent considéré comme une finalité que tous les distributeurs doivent atteindre sans prendre en compte les spécificités propres à chaque organisation (Bell, Gallino et Moreno, 2014).

Troisièmement, même si nous avons souligné qu'il existait empiriquement plusieurs trajectoires possibles, une trajectoire (figure 25) semble être plus pertinente que les autres dans la mesure où elle évite le plus de problèmes et permet de mettre en œuvre un BM omni-canal plus efficacement. Cette dernière est la plus adéquate car elle permet de mieux gérer les conflits potentiels entre les équipes des différents canaux grâce à une clarification de l'attribution de la valeur créée. Elle permet ainsi de mobiliser l'ensemble des équipes et notamment le personnel en magasin dans le processus de transformation du BM. En outre, cette trajectoire permet aux distributeurs traditionnels de mieux gérer l'organisation de la *supply chain* à travers les canaux ainsi que la cohérence dans la communication et la politique prix à travers les canaux physiques et digitaux.

Parmi les trois challenges rencontrés, la clarification de l'attribution de la valeur est le challenge prioritaire compte tenu des conséquences potentiellement néfastes lorsqu'il n'est pas géré ou mal géré. Notre recherche doctorale montre que les distributeurs traditionnels qui cherchent à mettre en œuvre un BM omni-canal doivent mettre en place des mécanismes de redistribution du chiffre d'affaires générés en ligne vers les magasins. Cette démarche permet d'impliquer les personnes en magasin dans la transformation. Ce résultat est très important, car sans cette forme de rétribution, le personnel en magasin peut montrer beaucoup de réticence et freiner la transformation du BM. Aussi, un distributeur traditionnel qui redistribue ses revenus générés en ligne vers ses magasins se dote d'un fort moyen de *lock-in* (Zott et Amit, 2001). En effet, cela permet d'éviter de dégrader l'expérience vécue sur les canaux physiques et digitaux et *in fine* d'éviter les pratiques de *showrooming* dans lesquels le client irait ensuite convertir son achat chez un concurrent au modèle uniquement en ligne. Pour l'instant, la littérature récente, notamment Gallino et Moreno, (2014), souligne que les revenus générés par les services de *click-and-collect* sont considérés comme des revenus digitaux tandis que l'analyse de nos résultats révèlent que ces revenus sont toujours entièrement attribués aux magasins. Nos données qualitatives soulignent ainsi un changement dans la manière d'attribuer la valeur économique à travers les canaux. Cette

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

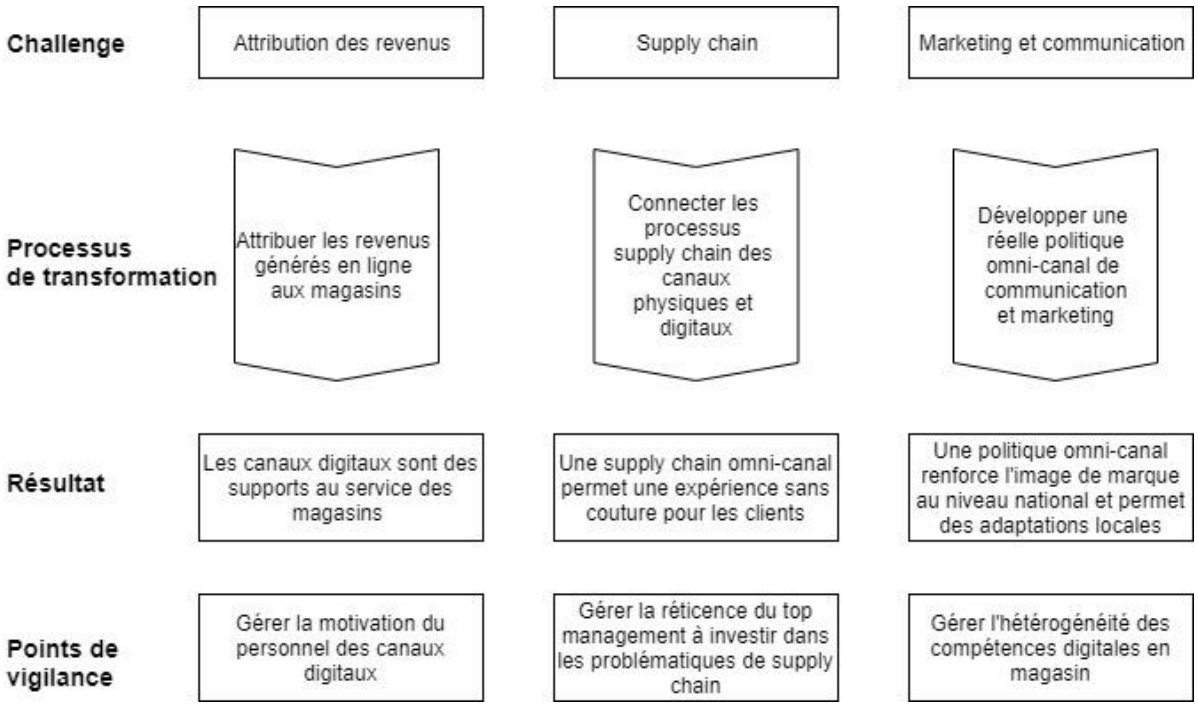
différence dans les résultats est propablement dûe à l'avancée de la transformation. Avec le temps, les distributeurs se sont rendus compte de la valeur ajoutée de leur présence physique. Impliquer les magasins dans une transformation de cette ampleur nécessitait des garanties économiques pour faire en sorte que les magasins « jouent le jeu » de la transformation vers une distribution omni-canal. Cette démarche d'attribution de la valeur créée en ligne vers les magasins permet de faire en sorte que le canal digital soit vraiment perçu par les magasins comme un canal complémentaire et non comme un concurrent. Il s'agit de la première recherche à notre connaissance à souligner l'attribution des revenus réalisés en ligne aux magasins. Cet aspect nous permet d'apporter des éléments sur les interactions complexes à étudier entre valeur d'usage et valeur d'échange (Vargo et Lusch, 2004). Ainsi, dans un contexte de distribution omni-canal, pour augmenter la probabilité de convertir la valeur d'usage créée pour et avec le client en valeur d'échange pour l'entreprise (capture de valeur), il est préférable de décider en amont que dans tous les cas la valeur économique créée sera attribuée aux magasins et non aux canaux digitaux.

De plus, nos données montrent que ce qui importe le plus n'est pas tant la performance par canal en tant que telle mais plutôt la manière dont l'ensemble des personnes employées dans l'entreprise, et notamment les personnes travaillant en magasins, sont impliquées dans la transformation de BM. Ainsi, les personnes travaillant pour les magasins sont plus engagées dans la transformation lorsqu'elles ont une rétribution sur les ventes qui sont générées sur les différents canaux digitaux de leur enseigne. A l'inverse, la performance globale décline lorsque le personnel en magasin n'a aucune forme de rétribution des ventes réalisées en ligne puisque ce dernier va déployer des pratiques pour dégrader l'expérience des clients qui souhaitent commander en ligne. Ce résultat démontre ainsi l'importance de la distribution physique qui plutôt que disparaître face à la concurrence en ligne est amenée à être repensée (Bell, Gallino et Moreno, 2018 ; Picot-Coupey, 2013). Le magasin ne doit donc pas devenir un simple miroir du site internet (Bèzes, 2019) mais doit représenter une réelle source d'expérience différenciante et complémentaire avec les canaux digitaux.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La figure 25 ci-dessous illustre pour chaque challenge rencontré un processus de changement adéquat.

Figure 25. Le management des challenges au cours de la transformation de BM



Les distributeurs étudiés adoptant des trajectoires se rapprochant de la trajectoire ci-dessus sont plus optimistes sur la performance perçue de leur transformation de BM. Nos résultats approfondissent ainsi les récents travaux sur les enjeux de la transformation vers une distribution omni-canal (Hübner, Kuhn et Wollenburg, 2016 ; Lewis *et al.*, 2014 ; Wollenburg *et al.*, 2018). Ces travaux insistent sur les différents enjeux mais les explorent de manière séparée. Nos résultats soulignent la nécessaire interaction entre tous les challenges rencontrés par les distributeurs. En effet, les distributeurs étudiés sont amenés à réaliser des arbitrages lors de l'attribution de leurs ressources pour gérer les différents challenges qu'ils rencontrent. De plus, notre recherche est la première à notre connaissance à mettre en évidence les difficultés rencontrées par les distributeurs pour gérer leurs opérations de communication et de marketing à travers les canaux. Cette trajectoire souligne les interactions entre contributions théoriques et managériales. En effet, cette trajectoire et les points de vigilance identifiés peuvent notamment servir aux managers lors de leurs choix dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Nous y reviendrons plus en détail dans la

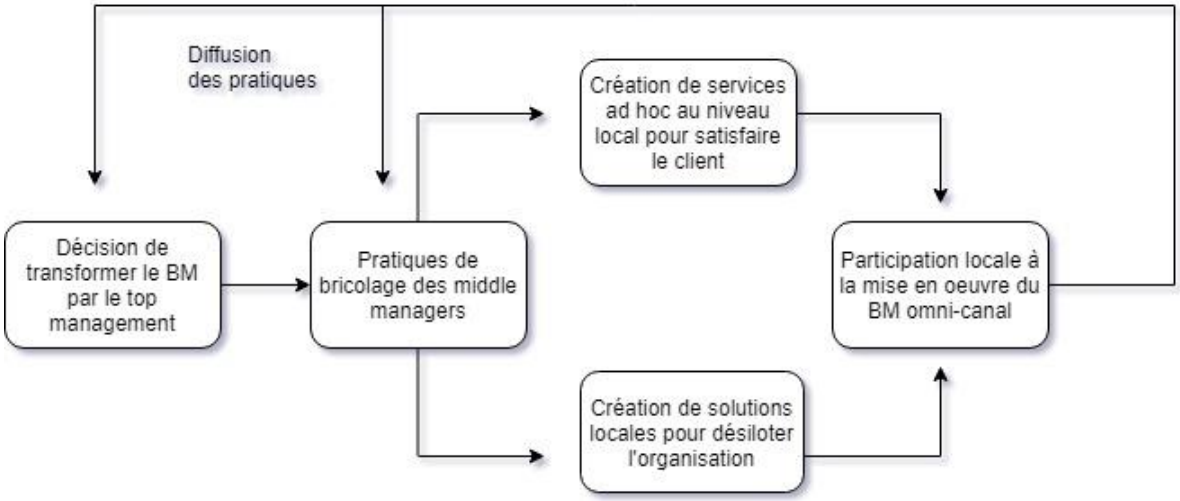
© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

section deux de cette discussion dédiée aux contributions managériales et pédagogiques de notre recherche.

Sous-section 2.1. L'importance de la prise en compte des pratiques des *middle managers* lors de l'étude d'une transformation de BM

La seconde partie de notre étude empirique souligne l'importance du niveau micro pour comprendre la transformation d'un BM. Grâce à la méthode Gioia utilisée pour analyser les données et faire sens du vécu des informants, nous avons pu metttre au jour le rôle des pratiques des *middle managers* pour assurer la transformation d'un BM. Ainsi, les *middle managers* vont déployer des pratiques au niveau local pour à la fois proposer des services *ad hoc* qui vont créer de la valeur pour les clients et utiliser leurs connaissances des aspects organisationnels et informels de l'organisation pour participer au processus de désilotage de l'organisation. La figure 26 ci-dessous met en évidence le rôle des pratiques *des middle managers* pour faciliter le processus de transformation de BM.

Figure 26. La contribution des pratiques des middle managers au processus de transformation de BM



Ce schéma apporte une vision simplifiée d'une réalité plus complexe. La décision de transformer le BM provient du top management mais a été influencée par des précédentes remontées des différentes strates opérationnelles en contact plus direct avec les clients. Ainsi, notre recherche met en avant le rôle des *middle managers* dans le processus de transformation de BM. A travers leurs différentes pratiques (créer, promouvoir, connecter, faciliter), les *middle managers* vont permettre d'améliorer les chances de succès de la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transformation de BM. Ils vont ainsi élaborer et mettre en pratique des solutions *ad hoc* pour répondre à des besoins clients qui n'avaient pas été anticipés par le top management.

Notre recherche apporte des éléments de réponse à la littérature relative aux pratiques des *middle managers* reconnue comme sous-étudiée (Rouleau et Balogun, 2011). Nous avons ainsi mis en perspective le rôle actif que les *middle managers* jouent lors de la transformation d'un BM. Contrairement à ce que la littérature BMI présuppose (Foss et Saebi, 2017), plutôt que de subir ou vouloir freiner la transformation de BM (aucun manager interrogé n'était réfractaire à la transformation, au contraire), les *middle managers* vont utiliser les différentes ressources et compétences à leur disposition pour promouvoir et accélérer la transformation de BM. D'un point de vue théorique, les différentes pratiques déployées par les *midde managers* investigués (créer, promouvoir, connecter et faciliter) relèvent de pratiques de bricolage (Duymedjian et Rüling, 2010 ; Salunke, Weerawardena et McColl-Kennedy, 2013) dans la mesure ou ces derniers vont utiliser ce qu'ils ont à leur portée pour arriver à leur fin. Le concept de bricolage tient son origine dans les travaux de l'anthropologue français Claude Lévi-Strauss. Ce dernier développe le concept de bricolage dans son ouvrage « La pensée sauvage » publiée en 1966. Il décrit le bricoleur comme quelqu'un qui va utiliser tout ce qu'il a à sa disposition (Lévi-Strauss 1966 in Duymedjan et Rüling, 2010). Lévi-Strauss (1966) compare ainsi les bricoleurs aux ingénieurs, ces derniers vont agir avec plus de ressources. Aussi, les *middle managers* interrogés peuvent être considérés comme des bricoleurs du quotidien qui vont développer des pratiques pour compenser le manque de ressources et de compétences qui seraient nécessaires pour mettre en œuvre le BM souhaité par le top management. Ainsi, le top management relevérait plutôt des ingénieurs. Notre recherche met ainsi en avant la créativité des *middle managers* lors de leurs différentes activités professionnelles. Si la littérature, et notamment celle en comportement du consommateur, a depuis longtemps mis au jour le fait que les individus font preuve de créativité lors de leur consommation pour détourner les objets de leur vocation originale par exemple (de Certeau 1990), notre recherche montre qu'il en est de même lorsqu'en tant que collaborateurs, ils sont impliqués dans un processus stratégique. Ils vont jouer avec les règles et faire avec les ressources et compétences qu'ils ont pour bricoler des solutions pour répondre aux problèmes des clients et aux difficultés organisationnelles. Dans cette idée, nous avions vu dans le premier chapitre de notre cadre conceptuel que la littérature relative à la SDL (Vargo et Lusch, 2004) met en avant que le client doit être considéré comme une ressource *operant* grâce à sa capacité à co-créer de la valeur avec les entreprises lorsqu'il mobilise leurs compétences ou encore leurs ressources culturelles

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(ressources économiques, ludiques, temporelles et utopiques) (Arnould, 2005). Notre recherche met en évidence que les différentes ressources et compétences des *middle managers* doivent être prises en considération par le top management lors de la transformation de BM vers un BM omni-canal. En effet, Nambisan *et al.,* (2017) mettent en avant la nature incomplète des outils digitaux : ils ne fonctionnent pleinement que lorsque les individus utilisent les compétences adéquates. Les outils digitaux et notamment ceux en magasins ne sont pas une fin en soi (Bèzes, 2019). L'outil en tant que tel ne crée pas forcément de valeur s'il n'est pas utilisé à bon escient par des compétences adéquates. Il est alors nécessaire que les acteurs des organisations utilisent leurs propres ressources et compétences pour activer les bénéfices potentiels de ces outils digitaux et faire en sorte qu'ils soient en adéquation avec les caractéristiques de l'organisation. Les ressources et compétences individuelles vont ainsi venir compléter l'utilité des outils digitaux. Il est ainsi nécessaire de laisser un espace de liberté aux *middle managers* lors de l'utilisation des outils digitaux pour qu'ils puissent créer une réelle intéraction avec le client en magasin et que le client n'ait pas l'impression de « subir » des outils digitaux rigides et non adaptés à ses envies (Bèzes, 2019). Nous apportons souligne la nécessité de faire participer différents acteurs au processus stratégique à travers une forme de décentralisation qui donne de la liberté aux *middle managers* pour improviser des solutions adaptées (Mack et Szulanski, 2017).

Notre recherche apporte ainsi des éléments de réponse au récent débat sur la perspective pratique (Bromiley et Rau, 2014, 2016, Jarzabkowski *et al.*, 2015, 2016). Elle souligne l'importance du contexte des pratiques et notamment du « qui » lors de l'investigation des pratiques stratégiques (Jarzabkowski *et al.*, 2015, 2016). En effet, certains *middle managers* de par leur légitimité à différents niveaux dans l'entreprise et leur capacité à « bricoler » sont dans certains cas mieux placés que le top management pour assurer la conduite de la transformation vers un BM omni-canal.

Par la mise en lumière de ces éléments, notre recherche apporte des éléments de réponse à la question soulevée par Foss et Saebi (2017 p. 201) *« Does BMI exclusively originate in the upper echelons, or may it also originate in lower levels of the organization ? »*. Si nous avons souligné que le top management était bien à l'origine de la décision formelle de mettre en œuvre un BM omni-canal, ils l'ont fait car les *middle managers* ont en premier repéré les effets néfastes d'une gestion multi-canal en silos (clients mécontents en magasin qui ne comprennent pas les incohérences notamment). De plus, le top management ne dispose pas toujours de toutes les compétences, ni de la bonne position dans l'entreprise

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pour bien comprendre les contours et les enjeux de la transformation de BM. Les *middle managers* vont promouvoir à différents niveaux la nécessité de transformer le BM. Notre recherche doctorale attire ainsi l'attention sur la nécessité d'étudier une transformation d'un BM au niveau des pratiques plus opérationnelles pour mieux faire sens de la manière dont le nouveau BM va pouvoir être réellement mis en œuvre.

Nous allons maintenant voir comment ces différentes contributions théoriques au niveau organisationnel et micro peuvent améliorer la pratique des managers et les enseignements liées à la distribution.

Section 2. Contributions managériales et pédagogiques

Sous-section 2.1. Contributions managériales

L'ensemble des cinq cas étudiés s'accorde sur le fait qu'avoir un BM omni-canal sera source d'avantage concurrentiel face aux pure-players qui sont actuellement en train d'envisager ou déjà d'ouvrir des magasins physiques. En outre, les cinq distributeurs étudiés partagent le fait que l'attribution des revenus à travers les canaux est le premier challenge à gérer. En ce qui concerne les enjeux en termes de supply chain et de communication et de marketing à travers les canaux, nos résultats soulignent la complexité de la tâche opérationnelle et la difficulté à déterminer le réel retour sur investissement de leurs décisions pour gérer ces challenges.

L'analyse de nos résultats révèle l'importance cruciale pour les distributeurs traditionnels de mettre en place rapidement un BM omni-canal pour concurrencer les *pure players*. Notre recherche met également en avant l'importance de la redistribution aux magasins d'une partie des revenus générés en ligne pour mobiliser les différents canaux au sein d'un même BM. Cela permet d'appréhender les questions de création et de capture de valeur au niveau de l'enseigne de manière globale, et non plus au niveau des canaux. Notre travail de recherche met en avant la nécessité de dépasser la dichotomie physique/digital pour considérer l'ensemble des canaux comme complémentaires et participant ensemble au processus de création et de capture de valeur. Pour garantir la création de valeur pour le client et pour l'organisation, notre recherche propose de considérer les canaux digitaux comme un support des magasins physiques, lesquels s'approprient la globalité de la valeur économique créée. Ce premier point permettra de faciliter le désilotage de l'organisation. Ce désilotage sera en outre source de création de valeur pour le client dans la mesure où le

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

personnel de magasin sera mieux à même d'utiliser les canaux digitaux comme un support pour enrichir leur expérience en magasin.

De plus, nos résultats révèlent le rôle majeur et multi-facettes des *middle managers*, au siège et en magasin, dans la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Ces derniers en adoptant des pratiques de bricolage sont à la fois créateurs, promoteurs, facilitateurs et connecteurs des canaux. En outre, ils sont les mieux à même de promouvoir la reconfiguration du BM à la fois auprès des niveaux plus opérationnels mais aussi auprès du top management si nécessaire. Notre recherche attire tout particulièrement l'attention sur la latitude managériale nécessaire pour garantir une créativité provenant de la base tout en centralisant certains éléments afin de mutualiser certaines dépenses (notamment entre les différentes BU des pays) pour être compétitif sur un marché où la concurrence par les prix est très importante. Par exemple, il est préférable d'avoir un seul système d'information relativement malléable pour tous les pays dans lesquels l'entreprise est implantée qu'un système d'information différent mais parfaitement adapté à chaque pays. En effet, le gain en matière de flexibilité sera limité par les dépenses excessives pour l'adaptation locale.

De plus, notre recherche met en évidence qu'il n'existe pas une forme idéale de BM omni-canal mais que celui-ci dépend des caractéristiques particulières du distributeur (gouvernance, complexité des outils, latitude managériale, parts de marché, capacité à investir…). Elle propose cependant un processus de transformation pour gérer de manière adéquate les trois principaux enjeux auxquelles les distributeurs traditionnels investigués sont confrontés (voir section 1 de la discussion). En plus d'identifier ces enjeux et de proposer un processus de transformation, notre recherche identifie des points de vigilance que les managers peuvent prendre en compte lors de leur processus de transformation de BM.

Enfin, notre recherche souligne la nécessité pour les distributeurs, mais aussi pour toute autre organisation souhaitant transformer son BM de prendre en compte la réalité vécue par les différents niveaux organisationnels. En outre, ce travail révèle que certaines compétences sont essentiellement disponibles auprès des middle managers. Il est essentiel de miser sur leurs capacités à bricoler, à jouer les « passeurs » entre les canaux et à créer des solutions *ad hoc*, adaptées à l'organisation lors de la mise en œuvre d'un BM omni-canal. Les distributeurs sont donc vivement encouragés à considérer leurs *middle managers* comme des ressources rares et peu imitables et donc précieuses. Il est souhaitable de les faire évoluer,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

« migrer » d'un canal à un autre pour contribuer à diffuser plus rapidement dans l'entreprise les nouvelles pratiques pour créer et capter de la valeur tous canaux confondus. Sans cette circulation de compétences, les silos resteront fortement présents à cause d'une mauvaise compréhension des différents enjeux particuliers.

Nous proposons ainsi ci-après plusieurs points pouvant aider les distributeurs à gérer leur transformation de BM. Ces différents points permettent d'apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées par les distributeurs pour faire face aux challenges de la mutation vers une distribution omni-canal.

Point 1 : Prendre conscience du fait qu'il s'agit d'un changement de BM

La transformation vers une distribution omni-canal ne concerne pas seulement un changement de proposition de valeur. L'ensemble des départements (marketing, supply chain, finance, RH…) doit collaborer dans la mise en place d'un BM omni-canal. Si les départements ne collaborent pas, les décisions n'auront pas la portée voulue. Par exemple si les RH ne sont pas impliquées dans la refonte des primes des vendeurs en magasin, il sera plus difficile de mobiliser les vendeurs en magasin dans la transformation.

Point 2 : Simplifier le vocabulaire

Au vu de la complexité de la transformation vers une distribution omni-canal, il est nécessaire d'être sûr que tout le monde dans l'entreprise utilise le même vocabulaire. De plus, il convient de faire des rappels fréquents de la signification des mots employés lors de la transformation.

Point 3 : Ne pas se comparer aux autres acteurs

Il est tentant lorsqu'on fait face à une évolution aussi brutale et impactante de se comparer aux autres distributeurs vivant la même situation ou aux pure-players. Cependant, en agissant de la sorte, les entreprises vont adopter des pratiques qui seront parfois incompatibles avec leurs processus organisationnels (livrer le client en moins de 24h par

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

exemple). En outre, les entreprises pourraient apporter une réponse qui ne correspond pas aux attentes de leurs clients. Ainsi, notre recherche invite les managers de la distribution à éviter le mimétisme habituel dans ce secteur

Point 4 : Considérer le site internet comme un service pour les magasins

Pour impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la transformation, il est préférable que le site internet ne soit pas perçu comme un concurrent par les magasins. Pour se faire, les magasins doivent avoir de réelles incitations économiques pour mettre en valeur l'offre en ligne. Le digital doit être au service du magasin et non l'inverse.

Point 5 : Faire confiance aux niveaux intermédiaires et opérationnels

La mise en place d'un BM omni-canal ne doit pas rester entre les mains du top management. Les *middle managers* en contact direct avec les clients et les complexités opérationnelles comprennent mieux les enjeux de la transformation vers un BM omni-canal. Une certaine latitude managériale est nécessaire pour mettre en œuvre efficacement un BM omni-canal. En outre, il ne faut pas hésiter à faire évoluer les managers au sein des différents canaux pour que chacun comprenne bien les différents enjeux opérationnels.

L'enseignement et la recherche sont deux activités qui doivent être intimement liées. C'est pour cela que nous allons maintenant mettre en évidence les contributions pédagogiques de notre recherche.

Sous-section 2.2. Contributions pédagogiques

Nous avons ainsi vu dans notre introduction la nécessité pour une recherche en science de gestion de s'ancrer dans des priorités managériales. Une telle démarche permet de fournir des enseignements utiles pour les étudiants et garantir l'adéquation de leurs compétences théoriques avec les enjeux actuels des entreprises et du secteur de la distribution pour notre cas. Notre travail de thèse permet de contribuer à mieux faire connaître le secteur de la distribution. Ce secteur, malgré son importance économique et sociale souffre souvent d'une image péjorative dans la société (Cliquet *et al.*, 2018). Notre analyse empirique détaillée nous a ainsi permis d'illustrer les différents enseignements que nous avons dispensés durant

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ce travail doctoral. Elle nous permettra notamment à l'avenir de développer différents programmes d'enseignements liés à l'étude des BM et à la gestion interne des canaux physiques et digitaux. Au regard de notre partie empirique, il nous semble indispensable de créer des programmes d'enseignements dédiés à la formation de « compétences omni-canal ». En effet, nous avons mis en évidence lors du chapitre 6 de notre recherche que les distributeurs étudiés ne trouvaient pas sur le marché de managers possédant à la fois des compétences en termes de distribution physique et de distribution digitale. Ils sont ainsi dans l'obligation de « bricoler » des formations en interne, pour développer ce type de compétences. Aussi, il serait utile de former les futurs managers aux caractéristiques des nouvelles formes de distribution omni-canal, de plus en plus appelées New retail[28]. En effet, il ne s'agit plus de séparer lors des enseignements le digital du reste des enseignements. Adopter une perspective plus globale permettra de former des managers avec une vision plus fine des liens entre commerce digital et commerce traditionnel. Nous l'avons vu, dans la mesure où les consommateurs ne distinguent plus les canaux physiques des canaux digitaux lors de leurs parcours d'achats, il convient d'en faire de même lors des enseignements. A l'heure actuelle, les matières dédiées au digital sont souvent isolées du reste des matières, comme s'il s'agissait encore d'un BM bien distinct du BM physique. Nous avons vu lors de ce travail de recherche que ce n'était désormais plus le cas.

Nous allons maintenant discuter des éléments méthodologiques qui nous ont permis d'aboutir aux contributions théoriques, managériales et pédagogiques de notre recherche doctorale.

Section 3. Discussion méthodologique : éthique et authenticité de la recherche

Sous-section 3.1. Ethique de la recherche

Il ne s'agit pas dans cette sous-section de mener un débat sur le concept même d'éthique (nous n'avons pas les compétences pour cela et cela pourrait faire l'objet d'une thèse à part entière !). Cette sous-section visera à montrer la transparence du processus de recherche et le respect des règles partagées par la communauté scientifique. L'aboutissement d'un travail de thèse est la clé d'entrée dans la communauté scientifique. En tant que jeune chercheur entrant dans cette communauté, il est indispensable de respecter les règles déontologiques de la communauté. L'intégrité scientifique constitue l'une des principales qualités d'un

[28] https://www.lsa-conso.fr/nrf-2019-place-au-new-retail-tribune,307811#

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

chercheur. Certaines règles, même si elles ne sont pas officiellement codifiées doivent tout de même être respectées dans la mesure où la communauté scientifique s'accorde sur certains principes (Gatignon, 2019). Le chercheur se doit de garantir une transparence dans le processus de résultats pour garantir la chaîne de la preuve. Dans le même temps, il doit garantir le respect de chaque personne ayant contribué à la recherche et notamment les informants. Dans cette recherche, nous avons opté pour une anonymisation totale des cas étudiés et des informants interrogés. Même si cela rend plus compliqués l'écriture et l'illustration des résultats (des exemples trop détaillés peuvent nuire à l'anonymat), il nous semblait indispensable de garantir cet anonymat. Dans la mesure où les informants nous ont donné de leur temps, il nous semblait essentiel de rendre ce temps aussi utile pour eux. Pour cela, nous allons présenter notre travail de recherche au cas E. Ce cas avait demandé au préalable à avoir un retour sur les résultats. Un rendez-vous a été pris pour leur présenter les conclusions de notre travail au mois d'octobre et discuter avec eux de l'utilité de nos résultats. Ce type d'échange nous semble indispensable aussi bien d'un point de vue éthique que d'un point de vue de la qualité de la recherche. C'est ce type de discussions et d'échanges qui permettent d'assurer l'utilité finale d'une recherche en sciences de gestion.

Si le comportement éthique du chercheur doit garantir le respect des informants, il doit également de respecter la communauté au sens général (pas de plagiat !) et des lecteurs en assurant les règles méthodologiques pour garantir l'authenticité de la recheche. Ainsi, la manière non linéaire de présenter ce travail de recherche constitue pour nous une forme de respect de notre éthique. Par souci de transparence et d'honnêteté vis-à-vis de nos lecteurs, nous avons préféré montrer le vrai processus de recherche et les deux niveaux de questionnements dans l'ordre dans lequel ils ont rééllement été pensés.

Sous-section 3.2. Authenticité de la recherche

Ces dernières années, la course au '*publish or perish*' a amené certains chercheurs à être tentés de falsifier des données pour publier rapidement et continuer à « exister » dans le milieu académique et dans leurs institutions. Ce type de comportements non éthiques (même s'ils peuvent s'expliquer : est-ce la faute de la structure qui établit des règles de plus en plus contraignantes ou de l'agent qui adopte une pratique non éthique ? Vaste débat) est nuisible à la science en général et à l'utilité des résultats. Des managers vont se baser sur nos recherches pour prendre des décisions, des étudiants vont lire nos articles en y accordant une grande confiance (enfin lorsqu'ils veulent bien les lire !), d'autres chercheurs vont bâtir leurs recherches sur cette recherche, vont construire un programme pédagogique sur cette

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

recherche… En résumé, une recherche falsifiée a des conséquences néfastes très importantes sur l'ensemble des parties prenantes de la communauté académique. Dans notre recherche, nous avons tenu à être le plus transparent possible sur le processus de collecte des données, sur le processus de codage (capture d'écran Nvivo, présentation de la data structure). En outre, nous avons choisi des cas qui permettaient d'assurer une représentativité (même si ce n'est pas l'objectif premier d'une recherche qualitative) acceptable du secteur de la distribution traditionnel. Tous nos cas étudiés sont des distributeurs solidement ancrés (au moins quarante ans d'existence, plus d'un milliard de chiffre d'affaires). Ils ont d'abord été des *brick-and-mortar* et ont fait explicitement le choix d'aller vers une distribution omni-canal. Nous avons vérifié ce critère au préalable avec des données secondaires (articles de presse spécialisé, rapports annuels) puis l'avons confirmé lors de nos entretiens semi-directifs. Tous les managers interrogés ont confirmé que leur entreprise souhaitait passer à une distribution omni-canal pour répondre aux nouvelles exigences des clients. Aussi, nos résultats sont authentiques dans la mesure où nous avons étudié des cas « représentatifs » de notre objet de recherche et que nous avons mis en œuvre une méthode en adéquation avec la question de recherche.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion générale

Synthèse de la recherche

Lors de ce travail doctoral, nous avons exploré la littérature relative à la mise en place d'une distribution omni-canal. Nous avons expliqué pourquoi nous avons choisi le BM comme cadre conceptuel et le cadre RCOV (Demil et Lecocq, 2010) comme cadre d'analyse orientant la recherche empirique pour répondre à la question de recherche : comment les distributeurs mettent-ils en œuvre un BM omni-canal ? Après avoir présenté notre méthode (étude de cas multiple de cinq distributeurs traditionnels) et notre matériau empirique (35 entretiens semi-directifs, plusieurs entretiens informels, participations au colloque Etienne Thil, visites en magasin et un ensemble de données secondaires…), nous avons mis en avant la manière dont les distributeurs traditionnels mettaient en œuvre un BM omni-canal à l'aide du cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, 2010).

Premièrement, nous avons mis en évidence que les cinq cas étudiés rencontrent actuellement trois principaux challenges (attribution des revenus, décisions en termes de *supply chain* et gestion de la communication et du marketing à travers les canaux). Nous avons ainsi souligné que ces challenges impliquaient de devoir considérer la mutation vers une distribution omni-canal comme une transformation de BM et non seulement comme un changement dans la manière de faire du marketing.

Deuxièmement, nous avons mis en lumière, à l'aide de comparaisons entre les cinq cas étudiés, les différents types de décisions qui pouvaient exister pour répondre à des enjeux pourtant similaires.

Troisièmement, même si nous avons mis en avant les différents types de trajectoires possibles, nous avons aussi souligné l'influence de chaque décision sur la performance perçue des cinq cas étudiés. Aussi, nous avons proposé une trajectoire permettant de gérer plus efficacement chaque challenge.

Enfin, à l'aide d'une boucle d'abduction, nous avons exploré les perspectives Strategy-as-Practice et Marketing-as-Practice pour affiner notre question de recherche initiale et posé la question suivante : quel est le rôle des pratiques des *middle-managers* lors de la mise en place d'un BM omni-canal ? Nous avons utilisé la méthode Gioia pour mettre en lumière les pratiques des *middle managers* (créer, promouvoir, connecter, faciliter). Ces pratiques vont permettre de proposer des services *ad hoc* sources de satisfaction client et/ou de trouver des solutions internes pour mieux connecter les canaux. Du fait du manque de ressources et

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

compétences disponibles, nous avons souligné que ces pratiques relevaient de pratiques de bricolage.

Nous allons maintenant exposer les limites de notre travail. Nous terminerons par la proposition d'un agenda de recherche.

Limites de notre recherche

En dépit des contributions théoriques, managériales et pédagogiques que nous avons mises en avant dans la discussion, notre travail de thèse connaît certaines limites qui constituent autant de pistes pour des recherches futures.

Premièrement, même si nous avons collecté un volume relativement conséquent de données, nous avons été amenés à saisir différentes opportunités méthodiques[29] (Girin, 1989 in Dumez, 2013). De ce fait, nous n'avons pas réussi à bénéficier du même nombre d'informants pour chaque cas, ni forcément des mêmes postes. En outre, en tant qu'acteur extérieur, il est parfois difficile d'avoir accès à de la documentation interne. Une collecte de données complémentaire pourrait améliorer la portée de nos résultats.

Deuxièmement, nous avons uniquement investigué des distributeurs traditionnels avec des réseaux de magasins intégrés et non côtés en bourse. De plus, malgré une forte présence à l'international, tous les distributeurs étudiés sont français. Il serait intéressant d'enrichir nos résultats en étudiant des distributeurs avec un réseau de magasins constitué de commerçants indépendants et des distributeurs côtés en bourse pour apporter plus de variance à l'étude de cas. Les trajectoires organisationnelles aussi bien que la propension des *middle managers* à créer, diffuser et s'approprier des pratiques peuvent être différentes en fonction du type de la structure analysée. En effet, les distributeurs côtés en bourse pourraient penser la transformation de BM de manière différente au regard de la pression sur la performance à court-terme que pourrait souhaiter les actionnaires. De la même manière, les enjeux en termes d'appropriation de la valeur économique à travers les canaux physiques et digitaux sont plus complexes dans une ditribution dans laquelle les réseaux de magasins sont franchisés.

Troisièmement, nous avons investigué la transformation de BM principalement sous l'angle des *middle managers*, une collecte de donnée plus large incluant des personnes provenant du top management ou des niveaux plus opérationnels pourraient compléter de manière

[29] L'opportunisme méthodique signifie que le chercheur va sasir les différentes opportunités empiriques qu'il rencontre lors de sa recherche et va devoir les justifier *a posteriori*

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

adéquate ce travail de thèse en apportant de nouveaux élements sur la manière dont une entreprise transforme son BM.

Quatrièmement, comme nous l'avons évoqué dans la partie dédiée au cadrage conceptuel, nous avons opté pour l'étude de la transformation de BM sous l'angle du processus. Il serait intéressant d'analyser la transformation de BM *a posteriori* pour avoir plus d'élements sur l'impact de la transformation sur la performance réelle des distributeurs plutôt que sur la performance perçue. Une telle démarche impliquerait un changement de méthode pour apporter des éléments plus quantitatifs qui viendraient compléter ce travail de thèse.

Outre ces limites qui ouvrent la voie à d'autres recherches, nous proposons d'autres voies de recherche qui nous semble prometteuses et que nous n'avons pas eu le temps d'approfondir lors de ce travail de thèse.

Agenda de recherche

Voie de recherche 1 : Explorer conceptuellement les pratiques marketing

D'un point de vue conceptuel, il serait intéréssant d'approfondir la recherche sur l'exploration théorique des pratiques marketing (Busca et Do Vale, 2019). Une telle démarche permettrait de mobiliser la communauté des chercheurs français en marketing autour d'une définition commune des pratiques marketing. Ainsi, approfondir de manière conceptuelle les pratiques marketing rendra plus aisée l'exploration empirique de ces pratiques dans leur contexte. Notre recherche rappelle l'intérêt pour la communauté scientifique en marketing mais aussi en stratégie à s'intéresser à ce que les individus font réellement lors de la gestion des différentes activités.

Voie de recherche 2 : Explorer empiriquement le contexte (qui, quoi, comment) des pratiques marketing

Lors de notre collecte et analyse des données, nous avons constaté que de plus en plus de pratiques marketing provenaient d'autres départements que celui du marketing (le département *supply chain* est notamment de plus en plus impliqué dans la création et l'adoption de pratiques marketing). Il nous semblerait pertinent de continuer sur cette voie pour collecter de nouvelles données et appréhender la manière dont les pratiques marketing sont créées puis déployées à travers l'organisation. Une telle démarche permettrait de comprendre la manière dont l'ensemble de l'organisation met en place une démarche d'orientation clients nécessaire à la mise en œuvre d'une transformation vers un BM omni-canal (Chautard, 2019). Ainsi, des investigations sur la manière dont les différentes strates

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de l'entreprise collaborent pour casser les silos entre les départements en plus des silos entre les différents canaux physiques et digitaux nous semblent indispensables pour comprendre les nouvelles frontières du marketing.

Voie de recherche 3 : Explorer la mise en œuvre d'un BM omni-canal dans une perspective cross-culturelle

Pour rester dans l'idée de frontière, nous avons eu la chance lors de notre séjour de recherche à l'université d'Oxford de rencontrer des managers travaillant pour des distributeurs britanniques lors d'une journée de formation à la *Saïd Business School*. Nous avons ainsi pu nous rendre compte que les distributeurs britanniques traditionnels rencontraient des problématiques similaires (difficulté à gérer la supply chain, problématique d'attribution de la valeur, manque de compétences digitales pour communiquer sur les réseaux sociaux) que celles rencontrées par les distributeurs traditionnels français. Approfondir l'aspect cross-culturel de la mise en oeuvre d'un BM omni-canal permettrait d'apporter plus de variance aux résultats de notre travail de thèse. Il serait ainsi intéréssant de collecter des données dans des pays à culture différentes (Asie, Amérique du nord ou du sud…). En effet, nous avons pu constater dans nos limites que l'ensemble des entreprises que nous avons étudiées étaient françaises. Il serait pertinent de réaliser une nouvelle collecte de données pour apporter une perspective cross-culturelle à l'analyse de la mise en œuvre d'un BM omni-canal.

Voie de recherche 4 : Etudier la mise en œuvre d'un BM omni-canal au niveau de l'écosystème

Une autre voie de recherche s'appuie sur les travaux de Whittington et Vaara (2012). Ces auteurs distinguent deux directions d'études lors de l'investigation des pratiques : une première direction qui porte sur l'étude des pratiques du *middle management*. Nous avons opté pour cette direction dans notre recherche. Une deuxième direction réside dans l'étude des pratiques d'une variété d'acteurs incluant des acteurs extérieurs à l'organisation tels que les consultants. Les managers interrogés soulignaient fréquemment les différentes entreprises avec lesquelles ils collaboraient pour les aider dans leur mise en œuvre d'un BM omni-canal. Il semblerait intéréssant d'appronfondir cette piste et d'aller interroger des personnes travaillant dans ces différentes organisations pour mieux comprendre le « qui » (Jarzabkowski *et al.*, 2015) des pratiques liées à la mise en place d'un BM omni-canal et le rôle des praticiens exerçant à l'extérieur de l'entreprise. Entre autre, cela permettrait

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'aborder notre question de recherche au niveau de l'écosystème (Demil, Lecocq et Warnier, 2018) et compléterait le niveau organisationnel et le niveau micro adoptés dans ce travail de thèse.

Voie de recherche 5 : Inscrire le BM comme programme de recherche en marketing

Pour finir, nous avons étudié dans le chapitre 2 la nature interdisciplinaire du BM. Si le BM constitue déjà un programme de recherche en stratégie, il nous semble pertinent de continuer à établir des liens étroits entre le marketing et la stratégie à travers un dialogue autour du BM. Une telle démarche permettra d'ancrer explicitement le BM comme un programme de recherche en marketing. Le BM comme programme de recherche en marketing nourrira des réflexions interdisciplinaires autour de la création et de la capture de valeur. Une telle recherche mettrait en avant des relations entre concepts (MacInnis, 2011) pour mieux lier les recherches sur le comportement des consommateurs et celles sur les aspects plus organisationnels (Ferrell, 2018).

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Références bibliographiques

Abbott A. (2004). *Methods of discovery: Heuristics for the social sciences*, W.W. Norton & Company, Jeffrey C. Alexander, Series Editor, New York London (Contemporary societies series).

Ailawadi K.L., Farris P.W. (2017). « Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions », *Journal of Retailing*, *93*, n° 1, p. 120-135.

Alami S., Desjeux D., Garabuau-Moussaoui I. (2009). « Les méthodes qualitatives », *Lectures, Les livres*.

Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A., Wood S. (1997). « Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces », *The Journal of Marketing*, p. 38–53.

Amit R., Zott C. (2001). « Value creation in E-business », *Strategic Management Journal*, *22*, n° 6-7, p. 493-520.

Anderl E., Schumann J.H., Kunz W. (2016). « Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys », *Journal of Retailing*, *92*, n° 2, p. 185-203.

Anderson C. (2004). « The long tail », *Wired magazine*, *12*, n° 10, p. 170–177.

Araujo L. (2007). « Markets, market-making and marketing », *Marketing Theory*, *7*, n° 3, p. 211-226.

Arnould E.J., Thompson C.J. (2005). « Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research », *Journal of consumer research*, *31*, n° 4, p. 868–882.

Aubrey C., Judge D. (2012). « Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world », *Journal of brand strategy*, *1*, n° 1, p. 31–39.

Aurier P., Evrard Y., N'goala G. (2004). « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *19*, n° 3, p. 1–20.

Avenier M.-J., Thomas C. (2012). « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion », *Le libellio d'Aegis*, *8*, n° 4, p. 13–27.

Avenier M.-J. (2011). « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion! », *le Libellio d'AEGIS*, *7*, n° 1, p. 39–52.

Ayache M., Dumez H. (2011). « Réflexions en forme de réponses: à propos du codage dans la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, *7*, n° 3-Automne, p. 29–34.

Babin B.J., Darden W.R., Griffin M. (1994). « Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value », *Journal of consumer research*, *20*, n° 4, p. 644–656.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Baden-Fuller C., Haefliger S. (2013). « Business models and technological innovation », *Long Range Planning*, *46*, n° 6, p. 419-426.

Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). « Business models: A challenging agenda », *Strategic Organization*, *11*, n° 4, p. 418–427.

Baden-Fuller C., Morgan M.S. (2010). « Business models as models », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 156-171.

Badot O., Lemoine J.-F. (2013). « Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, *28*, n° 3, p. 3–13.

Baert C., Meuleman M., Debruyne M., Wright M. (2016). « Portfolio entrepreneurship and resource orchestration », *Strategic Entrepreneurship Journal*, *10*, n° 4, p. 346–370.

Bagozzi R.P. (1974). « Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange: A comprehensive and analytic structure for interpreting behavior in marketing relationships », *Journal of Marketing*, *38*, n° 4, p. 77–81.

Bagozzi R.P. (1975). « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, *39*, n° 4, p. 32-39.

Barney J.B. (2014). « How marketing scholars might help address issues in resource-based theory », *Journal of the Academy of Marketing Science*, *42*, n° 1, p. 24-26.

Bartunek J.M., Rynes S.L. (2010). « The construction and contributions of "implications for practice": What's in them and what might they offer? », *Academy of management Learning & education*, *9*, n° 1, p. 100–117.

Bartunek J.M., Rynes S.L., Ireland R.D. (2006). « What makes management research interesting, and why does it matter? », *Academy of management Journal*, *49*, n° 1, p. 9–15.

Beck N., Rygl D. (2015). « Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing », *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*, p. 170–178.

Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2014). « How to win in an omnichannel world », *MIT Sloan Management Review*, *56*, n° 1, p. 45-53.

Bell D.R., Gallino S., Moreno A. (2018). « The Store is Dead–Long Live the Store », *MIT Sloan Management Review*, *59*, n° 3, p. 59–66.

Berends H., Smits A., Reymen I., Podoynitsyna K. (2016). « Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms », *Strategic Organization*, *14*, n° 3, p. 181–219.

Bèzes C. (2019). « Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue? », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *34*, n° 1, p. 95–118.

Bonnemaizon A., Cova B., Louyot M.-C. (2007). « Relationship marketing in 2015:: a Delphi approach », *European Management Journal*, *25*, n° 1, p. 50–59.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bouzid Y., Vanheems R. (2014). « Comportement web-to-store: vers une nouvelle logique de contrôle de soi? », *Management & Avenir*, n° 5, p. 189–200.

Brea-Solís H., Casadesus-Masanell R., Grifell-Tatjé E. (2015). « Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage », *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9*, n° 1, p. 12–33.

Bromiley P., Rau D. (2014). « Towards a practice-based view of strategy », *Strategic Management Journal*, *35*, n° 8, p. 1249–1256.

Bromiley P., Rau D. (2016). « Missing the point of the practice-based view », *Strategic Organization*, *14*, n° 3, p. 260–269.

Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Harvard Business Press.

Brown S. (1987). « Institutional change in retailing: a review and synthesis », *European journal of marketing*, *21*, n° 6, p. 5–36.

Brynjolfsson E., Hu Y., Simester D. (2011). « Goodbye pareto principle, hello long tail: The effect of search costs on the concentration of product sales », *Management Science*, *57*, n° 8, p. 1373–1386.

Burgelman R.A., Floyd S.W., Laamanen T., Mantere S., Vaara E., Whittington R. (2018). « Strategy processes and practices: Dialogues and intersections », *Strategic Management Journal*, *39*, n° 3, p. 531-558.

Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoît-Moreau F., Renaudin V. (2013). « Regards sur la co-production du client: comment les entreprises nous font-elles participer? », *Décisions Marketing*, p. 9–24.

Cao L. (2014). « Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study », *International Journal of Electronic Commerce*, *18*, n° 4, p. 69-96.

Cao L. (2019). « Implementation of Omnichannel Strategy in the US Retail: Evolutionary Approach », dans *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer, p. 47–69.

Cao L., Li L. (2015). « The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 198-216.

Cao L., Navare J., Jin Z. (2017). « Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country », *International Business Review*, *27*, n° 3, p. 543-562.

Carù A., Cova B. (2015). « Co-creating the collective service experience », *Journal of service Management*, *26*, n° 2, p. 276–294.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011). « How to design a winning business model », *Harvard business review*, *89*, n° 1/2, p. 100–107.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010). « From strategy to business models and onto tactics », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 195-215.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Casadesus-Masanell R., Zhu F. (2013). « Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models: Business Model Innovation and Competitive Imitation », *Strategic Management Journal*, *34*, n° 4, p. 464-482.

Certeau M. de (1990). *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Etablie et présentée par Lucie Giard, Gallimard Paris (Folio essais).

Chautard T. (2018). *Histoire d'une révolution culturelle de la distribution*, Thèse de doctorat, Université de Lille.

Chautard T. (2019). « Mobiliser la figure du client pour conduire le changement : une approche performative et transversale de l'orientation client », *35ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Le Havre*.

Chesbrough H. (2007). « Business model innovation: it's not just about technology anymore », *Strategy & Leadership*, *35*, n° 6, p. 12-17.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002). « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and corporate change*, *11*, n° 3, p. 529–555.

Chia R., Rasche A. (2015). « Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews », dans *Cambridge handbook of strategy as practice*, Seconde édition, Cambridge University Press, p. 44-57.

Christensen C.M., Bartman T., Van Bever D. (2016). « The hard truth about business model innovation », *MIT Sloan Management Review*, *58*, n° 1, p. 31.

Collin-Lachaud I. (2014). *Repenser le commerce: Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, Éditions EMS.

Collin-Lachaud I., Longo C. (2018). « La transformation omni-canal : Source de co-création ou de co-destruction de valeur ? Une approche dyadique »,.

Collin-Lachaud I., Vanheems R. (2016). « Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *31*, n° 2, p. 43–61.

Collin-Lachaud I., Volle P. (2019). « Pratique(s) (du) marketing : explorations conceptuelles et empiriques, session spéciale »,.

Collins J.C., Porras J.I. (1996). « Building your company's vision », *Harvard business review*, *74*, n° 5, p. 65.

Coombes P.H., Nicholson J.D. (2013). « Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review », *Industrial Marketing Management*, *42*, n° 5, p. 656-664.

Corley K.G., Gioia D.A. (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative science quarterly*, *49*, n° 2, p. 173–208.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Corley K.G., Gioia D.A. (2011). « Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? », *Academy of management review*, *36*, n° 1, p. 12–32.

Cova B., Cova V. (2009). « Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *24*, n° 3, p. 81–100.

Cova B., Dalli D., Zwick D. (2011). « Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes », *Marketing Theory*, *11*, n° 3, p. 231–241.

Cova B., Herbert M. (2014). « Repenser la production du consommateur dans la distribution: prosumer et distribucoeur », *I Collin-Lachaud (éd.) Repenser le commerce. Vers une perspective socio-culturelle de la distribution. Cormelles-le-Royal: EMS*, p. 177–198.

Cova B., Pace S., Sk\a alén P. (2015). « Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers », *Marketing Theory*, *15*, n° 4, p. 465–485.

Cova B., Pace S., Skålén P. (2015). « Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers », *Marketing Theory*, *15*, n° 4, p. 465-485.

Dameron S., Lê J.K., LeBaron C. (2015). « Materializing strategy and strategizing materials: why matter matters », *British Journal of Management*, *26*, p. S1-S12.

Dameron S., Torset C. (2014). « The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy », *Journal of Management Studies*, *51*, n° 2, p. 291–319.

Daunt K.L., Harris L.C. (2017). « Consumer showrooming: Value co-destruction », *Journal of Retailing and Consumer Services*, *38*, p. 166-176.

David A. (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*.

Demil B., Lecocq X. (2010). « Business model evolution: In search of dynamic consistency », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 227-246.

Demil B., Lecocq X. (2015). « Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts », dans *Business models and modelling*, Emerald Group Publishing Limited, p. 31-58.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2015). « Théories, cadres d'analyse (frameworks) et outils en gestion », *Libellio d'Aegis*, *11*, n° 4, p. 63–71.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2018). « " Business model thinking", business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization. », *M@ n@ gement*, *21*, n° 4.

Dewitte A., Billows S., Lecocq X. (2018). « Turning regulation into business opportunities: A brief history of French food mass retailing (1949–2015) », *Business History*, *60*, n° 7, p. 1004–1025.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Diallo M.F., Collin-Lachaud I. (2015). « How technological innovations create value in an omnichannel retailing ecosystem? », *European Association for Education and Research in Commercial Distribution*.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, p. 147–160.

Dittrich K., Golden-Biddle K., Feldman E., Locke K. (2015). « Constructing contribution in Strategy as Practice research », dans *Cambridge handbook of strategy as practice*, seconde édition, Cambridge University Press, p. 95-110.

Djelassi S., Collin-Lachaud I., Odou P. (2009). « Crise du pouvoir d'achat: Les distributeurs face au «wise shopping» », *Décisions marketing*, p. 37–46.

Djelassi S., Decoopman I. (2013). « Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications », *Industrial Marketing Management*, *42*, n° 5, p. 683-692.

Do Vale G., Collin-Lachaud I., Lecocq X. (2017). « Le consommateur, une ressource operant ? De la théorie à la pratique des acteurs de la grande distribution », *33ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Tours*.

Dumez H. (2011). « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *AEGIS Le Libellio d'*, *7*, n° 1, Printemps, p. 39–52.

Dumez H. (2012a). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? », *Le libellio d'Aegis*, *8*, n° 3, p. 3–9.

Dumez H. (2012b). « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le libelio d'AEGIS*, *8*, n° 4, p. 29–33.

Dumez H. (2013). « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas », *Le libellio d'AEGIS*, *9*, n° 2, p. 13–26.

Duymedjian R., Rüling C.-C. (2010). « Towards a foundation of bricolage in organization and management theory », *Organization Studies*, *31*, n° 2, p. 133-151.

Eisenhardt K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, *14*, n° 4, p. 532–550.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of management journal*, *50*, n° 1, p. 25–32.

El-Ansary A., Shaw E.H., Lazer W. (2017). « Marketing's identity crisis: insights from the history of marketing thought », *AMS Review*, *8*, n° 1-2, p. 5–17.

Elbasha T., Wright A., others (2017). « Reconciling structure and agency in strategy-as-practice research: Towards a strong-structuration theory approach », *M@ n@ gement*, *20*, n° 2, p. 107–128.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Emrich O., Paul M., Rudolph T. (2015). « Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 326–342.

Feldman M.S., Orlikowski W.J. (2011). « Theorizing practice and practicing theory », *Organization science*, *22*, n° 5, p. 1240–1253.

Ferrell O. (2018). « Marketing's identity crisis: it's complicated », *AMS Review*, *8*, n° 1-2, p. 30–38.

Filser M. (1986). « Quelles formules de distribution pour demain? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *1*, n° 1, p. 3–16.

Filser M. (2012). « Intermédiation et création de valeur dans les canaux: une revue de littérature », *Management & Avenir*, n° 1, p. 122–136.

Filser M., Des Garets V., Paché G. (2012). *La distribution: organisation et stratégie*, EMS éditions.

Fishman C. (2006). *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works–and HowIt's Transforming the American Economy*, Penguin.

Fligstein N., Dauter L. (2007). « The Sociology of Markets », *Annual Review of Sociology*, *33*, n° 1, p. 6.1-6.24.

Floyd S.W., Wooldridge B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*, Sage.

Foss N.J., Saebi T. (2017). « Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? », *Journal of Management*, *43*, n° 1, p. 200–227.

Foss N.J., Saebi T. (2018). « Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems », *Long Range Planning*, *51*, n° 1, p. 9–21.

Fréry F., Lecocq X., Warnier V. (2015). « Competing with ordinary resources », *MIT Sloan management review*, *56*, n° 3, p. 69.

Gallino S., Moreno A. (2014). « Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information », *Management Science*, *60*, n° 6, p. 1434–1451.

Gatignon H. (2019). « Les comportements éthiques et ceux contrevenant aux principes déontologiques de la recherche dans le processus de publication », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *34*, n° 2, p. 67–79.

Gatignon H., Lecocq X., Pauwels K., Sorescu A. (2017). « A marketing perspective on business models », *AMS Review*, *7*, n° 3-4, p. 85-89.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Gehman J., Glaser V.L., Eisenhardt K.M., Gioia D., Langley A., Corley K.G. (2018). « Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building », *Journal of Management Inquiry*, *27*, n° 3, p. 284-300.

Gensler S., Neslin S.A., Verhoef P.C. (2017). « The showrooming phenomenon: It's more than just about price », *Journal of Interactive Marketing*, *38*, p. 29-43.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, *16*, n° 1, p. 15-31.

Glaser B., Strauss A. (1967). *The discovery ofgrounded theory*, Chicago: Aldline.

Goffin K., \AAhlström P., Bianchi M., Richtnér A. (2019). « Perspective: State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management », *Journal of Product Innovation Management*, *36*, n° 5, p. 586–615.

Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (2015). « Introduction: What is strategy as practice », dans *Cambridge handbook of strategy as practice*, Seconde édition, Cambridge University Press, p. 1–29.

Gong J., Smith M.D., Telang R. (2015). « Substitution or promotion? The impact of price discounts on cross-channel sales of digital movies », *Journal of retailing*, *91*, n° 2, p. 343–357.

Grewal L., Stephen A.T. (2019). « In Mobile We Trust: The Effects of Mobile Versus Non-Mobile Reviews on Consumer Purchase Intentions », *Journal of Marketing Research*.

Groeger L., Bruce K., Rolfe I. (2019). « Adapt fast or die slowly: Complex adaptive business models at Cisco Systems », *Industrial Marketing Management*.

Grönroos C. (2008). « Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? », *European Business Review*, *20*, n° 4, p. 298-314.

Grönroos C. (2011). « Value co-creation in service logic: A critical analysis », *Marketing theory*, *11*, n° 3, p. 279–301.

Gummesson E. (1991). « Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer », *European journal of Marketing*, *25*, n° 2, p. 60–75.

Haggège M., Gauthier C., Rüling C.-C. (2017). « Business model performance: five key drivers », *Journal of Business Strategy*, *38*, n° 2, p. 6-15.

Hansen R., Sia S.K. (2015). « Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. », *MIS Quarterly Executive*, *14*, n° 2.

Heitz-Spahn S. (2013). « Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories », *Journal of Retailing and Consumer Services*, *20*, n° 6, p. 570-578.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Heitz-Spahn S. (2014). « Comportement cross-canaux/cross-enseignes de la génération Y: étude comparative avec la génération X et les Baby Boomers », *Management & Avenir*, n° 6, p. 157–175.

Heitz-Spahn S., Belaud L., Yildiz H. (2018). « Le point de vente physique, entre espace de showrooming et espace d'achat », *Décisions Marketing*, *91*, p. 27-44.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2015). « Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, *36*, n° 6, p. 831–850.

Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. (2015). « Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 309-325.

Herhausen D., Kleinlercher K., Verhoef P., Emrich O., Rudolph T. (2019). « Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments », *Journal of Retailing*, *Forthcoming*.

Heyden M.L., Sidhu J.S., Volberda H.W. (2018). « The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation », *Journal of Management*, *44*, n° 4, p. 1505–1529.

Hirschman E.C. (1985). « Scientific style and the conduct of consumer research », *Journal of Consumer Research*, *12*, n° 2, p. 225–239.

Holbrook M.B. (1994). « The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience », *Service quality: New directions in theory and practice*, *21*, p. 21–71.

Hollander S.C. (1960). « The wheel of retailing », *Journal of marketing*, *25*, n° 1, p. 37–42.

Huberman M., Miles M.B. (2002). *The qualitative researcher's companion*, Sage.

Hübner A., Kuhn H., Wollenburg J. (2016). « Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework » KOTZAB, XAVIER BRUSSET AND CHRISTOP H. (dir.), *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*, n° 3, p. 228-247.

Huré E., Picot-Coupey K., Ackermann C.-L. (2017). « Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study », *Journal of Retailing and Consumer Services*, *39*, p. 314–330.

Itami H., Nishino K. (2010). « Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 364–369.

Jarzabkowski P. (2004). « Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use », *Organization Studies*, *25*, n° 4, p. 529-560.

Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, *60*, n° 1, p. 5-27.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Jarzabkowski P., Kaplan S., Seidl D., Whittington R. (2015). « On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research », *Strategic Organization*, *14*, n° 3, p. 248–259.

Jarzabkowski P., Kaplan S., Seidl D., Whittington R. (2016). « If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in Strategic Organization », *Strategic Organization*, *14*, n° 3, p. 270–274.

Johnson G., Langley A., Melin L., Whittington R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*, Cambridge University Press.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003). « Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view », *Journal of management studies*, *40*, n° 1, p. 3–22.

Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008). « Reinventing your business model », *Harvard business review*, *86*, n° 12, p. 57–68.

Kannan P.K., Li H. « Alice » (2017). « Digital marketing: A framework, review and research agenda », *International Journal of Research in Marketing*, *34*, n° 1, p. 22-45.

Kannan P.K., Reinartz W., Verhoef P.C. (2016). « The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section », *International Journal of Research in Marketing*, *33*, n° 3, p. 449-456.

Katsikeas C.S., Morgan N.A., Leonidou L.C., Hult G.T.M. (2016). « Assessing Performance Outcomes in Marketing », *Journal of Marketing*, *80*, n° 2, p. 1-20.

Khanagha S., Volberda H., Oshri I. (2014). « Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model », *R&D Management*, *44*, n° 3, p. 322–340.

Kieser A., Leiner L. (2009). « Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable », *Journal of Management Studies*, *46*, n° 3, p. 516–533.

Kind H.J., Nilssen T., Sørgard L. (2009). « Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue? », *Marketing Science*, *28*, n° 6, p. 1112–1128.

Konuş U., Neslin S.A., Verhoef P.C. (2014). « The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice », *International Journal of Research in Marketing*, *31*, n° 1, p. 49-64.

Kumar V. (2015). « Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for », *Journal of Marketing*, *79*, n° 1, p. 1–9.

Kumar V., Anand A., Song H. (2017). « Future of retailer profitability: An organizing framework », *Journal of Retailing*, *93*, n° 1, p. 96–119.

Langley A., Abdallah C. (2011). « Templates and turns in qualitative studies of strategy and management », dans *Building methodological bridges*, Emerald Group Publishing Limited, p. 201–235.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Langley A., Royer I. (2006). « Perspectives on doing case study research in organizations », *M@ n@ gement*, *9*, n° 3, p. 81–94.

Laroche H. (2011). « Réflexions sur le codage », *le Libellio d'Aegis*, *7*, n° 3, p. 9–10.

Leca B., Plé L. (2013). « Une épistémologie à hauteur d'homme: l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management », *Management Avenir*, n° 2, p. 35–52.

Leclercq M. (2019). *Décathlon. Pourquoi ça marche ?!*, Leclercq Matthieu.

Leclercq T., Hammedi W., Poncin I. (2016). « Dix ans de co-création de valeur: une revue intégrative », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *31*, n° 3, p. 29–66.

Lecocq X. (2012). « Niveaux d'analyse et réification », *Le libellio d'Aegis*, *8*, n° 4, p. 5–11.

Lecocq X., Demil B., Ventura J. (2010). « Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos », *M@ n@ gement*, *13*, n° 4, p. 214–225.

Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, *123*, n° 4, p. 96.

Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016). « Understanding customer experience throughout the customer journey », *Journal of Marketing*, *80*, n° 6, p. 69-96.

Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007). « Value creation and value capture: a multilevel perspective », *Academy of management review*, *32*, n° 1, p. 180–194.

Leroy J., Cova B., Salle R. (2013). « Zooming in VS zooming out on value co-creation: consequences for BtoB research », *Industrial Marketing Management*, *42*, n° 7, p. 1102–1111.

Levy M., Grewal D., Peterson R.A., Connolly B. (2005). « The concept of the "Big Middle" », *Journal of Retailing*, *81*, n° 2, p. 83–88.

Lewis J., Whysall P., Foster C. (2014). « Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing », *International Journal of Electronic Commerce*, *18*, n° 4, p. 43–68.

MacInnis D.J. (2011). « A framework for conceptual contributions in marketing », *Journal of Marketing*, *75*, n° 4, p. 136–154.

Mack D.Z., Szulanski G. (2017). « Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making », *Long range planning*, *50*, n° 3, p. 385–396.

Magretta J. (2002). « Why business models matter », *Harvard business review*, p. 86-92.

Mantere S. (2008). « Role expectations and middle manager strategic agency », *Journal of management studies*, *45*, n° 2, p. 294–316.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Marion G. (2016). *Le consommateur coproducteur de valeur: l'axiologie de la consommation*, Éditions EMS.

Markides C. (2011). « Crossing the chasm: How to convert relevant research into managerially useful research », *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*, n° 1, p. 121–134.

Markides C., Chu W. (2008). « 19 Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization », *Handbook of research on strategy and foresight*, *324*.

Markides C., Sosa L. (2013). « Pioneering and first mover advantages: The importance of business models », *Long Range Planning*, *46*, n° 4-5, p. 325-334.

Massa L., Tucci C., Afuah A. (2017). « A critical assessment of business model research », *Academy of Management Annals*, *11*, n° 1, p. 73-104.

Maucuer R., Renaud A. (2019). « Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends », *M@ n@ gement*.

McCracken G. (1988). *The long interview*, Sage.

Mintzberg H. (1987). « Crafting strategy », *Harvard business review*, *July*, p. 66-74.

Moati P., Jauneau P., Lourdel V. (2010). « Quel commerce pour demain? La vision prospective des acteurs du secteur ».

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, *58*, n° 6, p. 726-735.

Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. (2017). « Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. », *Mis Quarterly*, *41*, n° 1, p. 223-238.

Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2006). « Challenges and opportunities in multichannel customer management », *Journal of Service Research*, *9*, n° 2, p. 95-112.

Neslin S.A., Shankar V. (2009). « Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions », *Journal of Interactive Marketing*, *23*, n° 1, p. 70-81.

Nicod L., Llosa S. (2018). « Comment former le client à son rôle de coproducteur? Etude de l'influence de la formation et de ses caractéristiques sur les bénéfices de la coproduction », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, p. 50-77.

Orlikowski W.J. (2015). « Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy », dans *Cambridge handbook of strategy as practice*, Cambridge University Press, Cambridge University Press, p. 23–43.

Ormesson J. d' (2010). *C'est une chose étrange à la fin que le monde*, Robert Laffont.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.

Özçağlar-Toulouse N., Cova B. (2010). « Une histoire de la CCT française: parcours et concepts clés », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *25*, n° 2, p. 69–91.

Palo T., Tähtinen J. (2013). « Networked business model development for emerging technology-based services », *Industrial Marketing Management*, *42*, n° 5, p. 773–782.

Pauwels K., Hanssens D.M. (2007). « Performance regimes and marketing policy shifts », *Marketing Science*, *26*, n° 3, p. 293–311.

Pauwels K., Neslin S.A. (2015). « Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 182–197.

Pauwels K., Weiss A. (2008). « Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully », *Journal of Marketing*, *72*, n° 3, p. 14–31.

Picot-Coupey K. (2013). « Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté », *Gestion*, *38*, n° 2, p. 51.

Picot-Coupey K., Huré E., Piveteau L. (2016). « Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case » KOTZAB, XAVIER BRUSSET AND CHRISTOP H. (dir.), *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*, n° 3, p. 336-368.

Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014). « Introduction to the special Issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing », *International Journal of Electronic Commerce*, *18*, n° 4, p. 5-16.

Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2019). « Exploring omnichannel retailing: Common expectations and diverse reality », dans *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer, p. 1–10.

Plé L. (2016). « Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation », *Journal of Services Marketing*, *30*, n° 2, p. 152-164.

Plé L., Chumpitaz Cáceres R. (2010). « Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic », *Journal of Services Marketing*, *24*, n° 6, p. 430–437.

Plé L., Lecocq X. (2015). « Customers as creative resources: their influence on firm freedom », *Journal of Business Strategy*, *36*, n° 4, p. 11-22.

Plé L., Lecocq X., Angot J. (2010). « Customer-integrated business models: a theoretical framework », *M@ n@ gement*, *13*, n° 4, p. 226–265.

Point S., Fourboul C.V. (2006). « Le codage à visée théorique », *Recherche et applications en marketing*, *21*, n° 4, p. 61–78.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Pollok P., Lüttgens D., Piller F.T. (2018). « How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: The interplay between organizational roles and knowledge processes », *Journal of Product Innovation Management*, *Online version*.

Porter M.E. (2001). « Strategy and the internet », *Harvard business review*, p. 63-78.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004). « Co-creation experiences: The next practice in value creation », *Journal of interactive marketing*, *18*, n° 3, p. 5–14.

Priem R.L. (2007). « A consumer perspective on value creation », *Academy of Management Review*, *32*, n° 1, p. 219-235.

Priem R.L., Butler J.E. (2001). « Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments », *Academy of Management review*, *26*, n° 1, p. 57–66.

Priem R.L., Wenzel M., Koch J. (2018). « Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage », *Long Range Planning*, *51*, n° 1, p. 22-31.

Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. (2018). « Digitalization and its influence on business model innovation », *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Ramaswamy V., Ozcan K. (2014). *The co-creation paradigm*, Stanford University Press.

Rapp A., Baker T.L., Bachrach D.G., Ogilvie J., Beitelspacher L.S. (2015). « Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 358-369.

Reinartz W.J., Wiegand N., Imschloss M. (2019). « The impact of digital transformation on the retailing value chain », *Forthcoming in International Journal of Research in Marketing*.

Reynolds J., Howard E., Cuthbertson C., Hristov L. (2007). « Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice », *International Journal of Retail & Distribution Management*, *35*, n° 8, p. 647–660.

Rigby D. (2011). « The future of shopping », *Harvard business review*, *89*, n° 12, p. 65–76.

Ritter T., Lettl C. (2018). « The wider implications of business-model research », *Long Range Planning*, *51*, n° 1, p. 1–8.

Rivière A., Mencarelli R. (2012). « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et applications en marketing*, *27*, n° 3, p. 97–123.

Rouleau L. (2005). « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management studies*, *42*, n° 7, p. 1413–1441.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Rouleau L., Balogun J. (2011). « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence: Middle managers and strategic sensemaking », *Journal of Management Studies*, *48*, n° 5, p. 953-983.

Rumble R., Mangematin V. (2015). « Business model implementation: The antecedents of multi-sidedness », dans *Business models and modelling*, Emerald Group Publishing Limited, p. 97–131.

Rusanen O. (2019). « Crafting an omnichannel strategy: Identifying sources of competitive advantage and implementation barriers », dans *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer, p. 11–46.

Rynes S.L., Bartunek J.M., Daft R.L. (2001). « Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics », *Academy of management Journal*, *44*, n° 2, p. 340–355.

Saghiri S., Wilding R., Mena C., Bourlakis M. (2017). « Toward a three-dimensional framework for omni-channel », *Journal of Business Research*, *77*, p. 53-67.

Salerno F., Benavent C., Volle P., Manceau D., Trinquecoste J.-F., Vernette E., Tissier-Desbordes E. (2013). « Eclairages sur le marketing de demain: prises de décisions, efficacité et légitimité », *Décisions marketing*, *72*, n° 4, p. 17–42.

Salunke S., Weerawardena J., McColl-Kennedy J.R. (2013). « Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms », *Journal of Business Research*, *66*, n° 8, p. 1085–1097.

Schau H.J., Muñiz Jr A.M., Arnould E.J. (2009). « How brand community practices create value », *Journal of marketing*, *73*, n° 5, p. 30–51.

Schrauder S., Kock A., Baccarella C.V., Voigt K.-I. (2018). « Takin' care of business models: The impact of business model evaluation on front-end success », *Journal of Product Innovation Management*, *35*, n° 3, p. 410-426.

Skålén P., Hackley C. (2011). « Marketing-as-practice. Introduction to the special issue », *Scandinavian Journal of Management*, *27*, n° 2, p. 189-195.

Snihur Y., Tarzijan J. (2018). « Managing complexity in a multi-business-model organization », *Long Range Planning*, *51*, n° 1, p. 50–63.

Sorescu A. (2017). « Data-driven business model innovation », *Journal of Product Innovation Management*, *34*, n° 5, p. 691–696.

Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011). « Innovations in Retail Business Models », *Journal of Retailing*, *87*, p. S3-S16.

Sosna M., Trevinyo-Rodríguez R.N., Velamuri S.R. (2010). « Business model innovation through trial-and-error learning », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 383-407.

Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. (2014). « Business model innovation - state of the art and future challenges for the field: State of art and future challenges », *R&D Management*, *44*, n° 3, p. 237-247.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Suddaby R. (2006). « From the editors: What grounded theory is not », *American Management Journal*, *49*, n° 4.

Svensson P. (2007). « Producing marketing: towards a social-phenomenology of marketing work », *Marketing Theory*, *7*, n° 3, p. 271–290.

Tantalo C., Priem R.L. (2016). « Value creation through stakeholder synergy: Stakeholder Synergy », *Strategic Management Journal*, *37*, n° 2, p. 314-329.

Teece D.J. (2007). « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic management journal*, *28*, n° 13, p. 1319–1350.

Teece D.J. (2010). « Business models, business strategy and innovation », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 172-194.

Teece D.J. (2018). « Business models and dynamic capabilities », *Long Range Planning*, *51*, n° 1, p. 40–49.

Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Timmers P. (1998). « Business models for electronic markets », *Electronic markets*, *8*, n° 2, p. 3–8.

Treadgold A., Reynolds J. (2016). *Navigating the new retail landscape: a guide for business leaders*, Oxford university press.

Trinquecoste J.-F. (1999). « Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie », *Recherche et Applications en Marketing*, *14*, n° 1, p. 59-80.

Vaara E., Whittington R. (2012). « Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously », *The Academy of Management Annals*, *6*, n° 1, p. 285-336.

Vacquier R., Dameron S., Garreau L. (2019). « Sur la naissance d'une problématique stratégique : L'Issue Selling comme mise en récit », *Actes de la XXVIIIe Conférence de l'AIMS, Dakar*.

Van Maanen J. (1979). « The fact of fiction in organizational ethnography », *Administrative science quarterly*, *24*, n° 4, p. 539–550.

Van Maanen J. (1998). « Editor's Introduction : Different strokes : Qualitative research ine the Administrative Science Quarterly from 1956 to 1996 », dans *Qualitative studies of organization*, Sage, John Van Maanen (The Administrative Science Quarterly series in organization theory behaviors), p. ix-xxii.

Vanheems R. (2009). « Distribution multicanal: pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière? », *Décisions Marketing*, p. 41–52.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of marketing*, *68*, n° 1, p. 1–17.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Vargo S.L., Lusch R.F. (2008). « Why “service”? », *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*, n° 1, p. 25-38.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2016). « Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic », *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*, n° 1, p. 5-23.

Verhoef P.C., Bijmolt T.H. (2019). « Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue », *International Journal of Research in Marketing*, *Forthcoming*.

Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015). « From multi-channel retailing to omni-channel retailing », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 174-181.

Visconti L.M. (2010). « Ethnographic Case Study (ECS): Abductive modeling of ethnography and improving the relevance in business marketing research », *Industrial Marketing Management*, *39*, n° 1, p. 25–39.

Volle P., Dion D., Heliès-Hassid M.-L., Sabbah S. (2008). « Les business models dans la distribution », *Revue française de gestion*, *34*, n° 181, p. 123-144.

Wang K., Goldfarb A. (2017). « Can offline stores drive online sales? », *Journal of Marketing Research*, *54*, n° 5, p. 706-719.

Wang R.J.-H., Malthouse E.C., Krishnamurthi L. (2015). « On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior », *Journal of Retailing*, *91*, n° 2, p. 217–234.

Weppe X., Warnier V., Lecocq X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives », *Revue française de gestion*, n° 5, p. 43–63.

Whittington R. (1996). « Strategy as practice », *Long range planning*, *29*, n° 5, p. 731–735.

Whittington R. (2006). « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, *27*, n° 5, p. 613-634.

Whittington R., Cailluet L. (2008). « The crafts of strategy », *Long Range Planning*, *41*, n° 3, p. 241–247.

Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E., Conyon M. (1999). « Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992–1996 », *Organization science*, *10*, n° 5, p. 583–600.

Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S. (2010). « Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet », *Long range planning*, *43*, n° 2-3, p. 272–290.

Wollenburg J., Holzapfel A., Hübner A., Kuhn H. (2018). « Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering », *International Journal of Electronic Commerce*, *22*, n° 4, p. 540–575.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Wooldridge B., Schmid T., Floyd S.W. (2008). « The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research », *Journal of Management*, *34*, n° 6, p. 1190-1221.

Yin R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*, Troisième édition, Sage (Applied Social Research Methods Series).

Zeithaml V.A. (1988). « Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence », *The Journal of marketing*, p. 2–22.

Zhang J., Farris P.W., Irvin J.W., Kushwaha T., Steenburgh T.J., Weitz B.A. (2010). « Crafting integrated multichannel retailing strategies », *Journal of interactive marketing*, *24*, n° 2, p. 168–180.

Zott C., Amit R., Massa L. (2011). « The business model: Recent developments and future research », *Journal of Management*, *37*, n° 4, p. 1019-1042.

Zott C., Amit R. (2008). « The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance », *Strategic management journal*, *29*, n° 1, p. 1–26.

Zott C., Amit R. (2010). « Business model design: An activity system perspective », *Long Range Planning*, *43*, n° 2-3, p. 216-226.

Zott C., Amit R. (2013). « The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis », *Strategic Organization*, *11*, n° 4, p. 403-411.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Liste des tableaux

Tableau 1. Distinction des concepts multi-, cross-, et omni-canal 29

Tableau 2. Evolution de la fréquentation des points de vente physiques en France (source : observatoire de la fréquentation des commerces Procos/Stackr) 40

Tableau 3. Synthèse comparative des principaux paradigmes épistémologiques (adaptée de Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Thomas, 2012 et Girod-Séville et Perret, 2007) 103

Tableau 4. Gestion des risques épistémologiques inhérents à notre recherche 107

Tableau 5. Critères justifiant la sélection de l'étude de cas (adapté de Yin, 2003) 117

Tableau 6. Clarification des présupposés de la méthode choisie (inspirée de Abdallah et Langley, 2011 ; Gehman *et al.,* 2018, Point et Voynnet-Fourboul, 2006) 120

Tableau 7. Présentation des cas 124

Tableau 8. Présentation des données 127

Tableau 9. Les différentes étapes liées à la transformation vers un BM omni-canal dans chacun des cas 152

Tableau 10. Les différentes étapes de la transformation de BM 191

Tableau 11. Les différentes décisions d'attribution du chiffre d'affaires généré en ligne 192

Tableau 12. Différents types de décisions prises en termes de suppy chain 200

Tableau 13. Décisions prises pour gérer la cohérence de communication 206

Tableau 14. Synthèse illustrative des quatres pratiques identifiées 273

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Liste des figures

Figure 1. Ancrage disciplinaire de la thèse 11
Figure 2. Schéma illustratif des différentes phases du processus de la recherche 14
Figure 3. Plan général de la thèse 17
Figure 4. Structure et contextualisation du chapitre 1 24
Figure 5. Arbre de catégorisation des distributions multi-, cross-, et omni-canal (Beck et Rygl, 2015, p. 175) 31
Figure 6. Structure et contexte du chapitre 2 53
Figure 7. Le business model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010) 67
Figure 8. Le cadre d'analyse RCOV (Demil et Lecocq, 2010 p. 34) 69
Figure 9. La représentation complète d'un CIBM (Plé et *al.* 2010 p. 246) 70
Figure 10. Structure et contexte du chapitre 3 73
Figure 11. Structure et contexte du chapitre 4 97
Figure 12. Conception de la connaissance des paradigmes épistémologiques (d'après Allard-Poesi et Perret, 2014) 101
Figure 13. Structure et contexte du chapitre 5 115
Figure 14. Capture d'écran des codes *a priori* et *a posteriori* attribués dans Nvivo 139
Figure 15. Catégories affectées au code proposition de valeur client 140
Figure 16. Catégories affectées au code ressources 140
Figure 17. Structure et contexte du chapitre 6 145
Figure 18. Structure et contexte du chapitre 7 191
Figure 19. Illustration de la boucle d'abduction du processus de recherche 214
Figure 20. Structure et contexte du chapitre 8 218
Figure 21. L'intégration des praxis, pratiques et praticiens (Whittington, 2006 p. 621) 223
Figure 22. Modèle schématique des pratiques stratégiques (Jarzabkowski *et al.,* 2016) 229
Figure 23. Présentation de la data structure 246
Figure 24. Structure et contexte du chapitre 9 250
Figure 25. Le management des challenges au cours de la transformation de BM 282
Figure 26. La contribution des pratiques des middle managers au processus de transformation de BM 283

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexes

Annexe 1. Synthèse et analyse des définitions du BM justifiant l'intérêt du BM pour comprendre la mutation vers une distribution omni-canal

Auteurs	Définitions	Liens entre la création de valeur pour le client et la capture de valeur pour l'organisation
Timmers (1988)	« Architecture de produit, service et flux d'informations, incluant une description des acteurs et leurs rôles, une description des bénéfices potentiels pour les acteurs et leurs sources de revenus » (p.4)	Nécessité de prendre en compte les différentes stratégies marketing des acteurs impliqués.
Amit et Zott (2001)	« Une unité d'analyse unifiée qui capture la création de valeur provenant de sources multiples. Le BM décrit le design des transactions, structure et gouvernance qui permettent de créer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités » (p. 494-495)	Un des premiers articles à s'intéresser à la création de valeur client dans des nouveaux marchés liés au e-commerce et à ses spécificités. Leurs travaux ont notamment inspiré les travaux sur le BM en marketing de Sorescu et al. (2011) et de Cao (2014). Ces derniers ont mobilisé les quatre leviers de création de valeur proposés dans leur article pour mieux comprendre les changements de BM dans le secteur de la distribution.
Chesbrough et Rosembloom, (2002)	« La logique heuristique qui lie potentiel technique avec la réalisation de valeur économique » (p. 533-534).	Identification des segments de marché.
Hedman et Kalling (2003)	« Un BM inclut les composantes reliées causalement suivantes : 1, les clients ; 2, les concurrents ; 3, l'offre ; 4, les activités et l'organisation ; 5, les ressources ; 6, fournisseurs et facteurs de production. A cela s'ajoute une composante processus longitudinal pour couvrir la nature dynamique des BM au fil du temps ainsi que les contraintes cognitives et culturelles que les managers doivent affronter » (p. 52-53)	Le client est la première composante du modèle.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Morris et *al.*, (2005)	« Un BM est une représentation concise de la manière dont un ensemble de variables reliées entre elle dans le domaine de la stratégie, l'architecture et l'économie sont prises en compte pour créer un avantage concurrentiel durable sur des marchés définis » (p. 727).	L'article propose trois niveaux spécifiques de prise de décisions relatives à la création et mise en place d'un BM. Les auteurs proposent ensuite une série de six questions qui sous-tendent un BM parmi lesquelles un grand nombre d'éléments sont relatifs au marketing (caractéristiques liées à l'offre qui créent de la valeur, facteurs du marché, marketing en tant que compétences notamment).
Volle et *al.*, (2008)	« Le BM doit permettre de répondre à la question : « Comment vais-je gagner de l'argent » ? Définir un BM revient donc à déterminer les sources de revenus que l'entreprise va tenter de générer (revenue model), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser pour se faire, les produits et services qu'elle va offrir, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur et plus largement, la position qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur du secteur » (p. 124)	Application au champ de la distribution. L'utilité du BM est mise en avant pour sa capacité à répondre aux questions liées au marketing stratégique.
Casadesus-Masanell et Ricart (2010)	« Les BM renvoient à la logique de l'entreprise, la manière dont elle opère et crée de la valeur pour ses parties prenantes » (p. 196) « Le BM d'une entreprise est la partie visible de sa stratégie réalisée » (p. 205)	Focus sur la création de valeur pour le client et sur les choix concrets réalisés par le management de l'organisation incluant les initiatives marketing.
Lecocq et *al.*, (2010)	L'article ne propose pas de définition en tant que telle mais propose plutôt des présupposés partagés par les chercheurs menant des recherches sur le BM qui font de ce dernier un programme de recherche en management stratégique.	L'un des présupposés au cœur du programme de recherche concerne le client et son rôle actif dans le processus de création de valeur faisant le lien avec toute une partie de la littérature marketing s'intéressant à la co-création de valeur. La co-production de valeur et la qualification et intégration des ressources clients nous amène à proposer le BM comme un programme de recherche en marketing.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Osterwalder et Pigneur (2010)	« Un BM décrit la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (p. 14)	Proposition d'un cadre d'analyse qui inclut les segments clients et la proposition de valeur comme premier et deuxième piliers du BM.
Plé et *al.*, (2010)	« Le BM explique comment une entreprise s'organise pour générer des revenus. Au sens le plus basique, le BM est une méthode d'organisation qui permet à l'entreprise d'être soutenable…Le concept est basé sur une approche pragmatique et innovante de la stratégie » (p.228-229).	L'article utilise le modèle RCOV pour proposer un BM générique de la participation du client : Customer Integrated Business Model. Ce dernier permet de considérer le client comme une ressource et de mieux appréhender les questions liées à la co-création et co-production de valeur avec le client d'un point de vue systémique.
Teece (2010)	« Un BM articule la logique, la donnée et d'autres preuves qui soutiennent la proposition de valeur pour le client et une structure de coûts et revenus viable pour l'entreprise délivrant de la valeur » (p. 179). « Il reflète les hypothèses du management à propos de ce que désire les clients, comment ils le désirent et la manière dont une entreprise peut combler ces besoins et être payée pour le faire » (p. 172)	Importance de la fonction marketing lors de l'étude des attentes des clients (aller au-delà du produit et raisonner en termes de solution). L'auteur insiste davantage sur l'importance du marketing lors de la reconfiguration de BM (voir Teece, 2018)
Yunus et *al.*, (2010)	« Un BM a trois composantes : une proposition de valeur, une constellation de valeur et une équation de profit » (p. 311)	Intégration de la valeur sociale dans le BM. Ces travaux peuvent être complémentaires avec les approches marketing qui s'intéressent au bien-être (TCR) et au rôle du marketing sur/dans la société.
Zott et Amit (2010)	Les auteurs reprennent leur définition proposée en 2001 et ajoute la dimension système d'activité « En nous basant sur la littérature existante, nous conceptualisons le BM d'une entreprise comme un système d'activités interdépendantes qui transcende l'entreprise et étend ses frontières. Le système d'activités permet à l'entreprise en collaboration avec ses partenaires de créer de la valeur et de s'approprier une partie de cette	L'article propose quatre leviers source de création et d'appropriation de la valeur (voir p. 17 dans l'article). En outre, ils insistent sur le nouveau rôle des clients lorsque ces derniers effectuent une partie du travail initialement effectuée par l'organisation marketing (ils citent l'exemple d'eBay et la mise en vente des produits).

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	valeur » (p. 1)	
Mason et Spring (2011)	« Le BM peut être compris comme un cadre d'analyse pour influencer et construire les actions individuelles et collectives » (p. 1038)	L'accent est mis sur l'action des managers lors des différentes phases de conception et d'implantation du BM et ouvre la porte à tout un pan de la littérature marketing émergent centré sur les pratiques (Marketing-as-Practice).
Sorescu et *al.*, (2011)	« Un BM est un système bien spécifié de structures interdépendantes, d'activités et de processus qui servent d'organisation à une entreprise dans la logique de création de valeur (pour les clients) et d'appropriation de la valeur (pour elle-même et ses partenaires). »	Un des premiers articles publiés en marketing qui a eu un impact sur la littérature sur le BM. Vision systémique du BM qui articule les logiques de création de valeur client et de capture. Proposition de pistes de réflexions pour l'innovation de BM dans la distribution et la requalification des rôles des clients.
Zott et *al.*, (2011)	« Le BM émerge comme une nouvelle unité d'analyse. Il souligne une approche au niveau systémique, holiste pour expliquer la manière dont une entreprise « fait des affaires ». Les activités de l'entreprise jouent un rôle important dans les différentes conceptualisations proposées par la littérature. Les BM cherchent à expliquer comment la valeur est créée et non seulement comment elle est capturée » (p. 1020)	L'article réintègre les questions de création de valeur pour le client à la pensée stratégique (voir p. 1031). En outre, c'est l'interdépendance entre l'ensemble des composantes qui est essentielle. La pensée holiste du BM sera réutilisée par la suite pour traiter des questions marketing notamment liées à l'intégration des canaux de distribution (voir les travaux de Cao, 2014).
Storbacka et *al.*, (2012)	« Un BM se manifeste dans les pratiques dans lesquelles un acteur en particulier va s'engager. Ces pratiques influencent la manière dont l'acteur est relié aux autres acteurs » (p, 55)	L'article propose le BM comme un cadre intégrateur qui permet de mieux comprendre les processus de co-création de valeur en marketing. Il propose un cadre d'analyse incluant des aspects marketing et opérationnels (notamment les pratiques marketing à travers les interactions entre acteurs du réseau et la valeur d'usage créée par le consommateur lorsqu'il achète et utilise les produits et service) pour *designer* un BM
Baden-Fuller et Mangematin (2013)	« Le BM n'est pas une description complète de ce que fait une entreprise, il doit plutôt être	L'article intègre le client et son engagement à travers la proposition de valeur. Il propose

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	analysé en profondeur les caractéristiques qui vont capturer l'essence des relations de cause à effet entre les clients, l'organisation et la dimension monétaire. » (p. 2)	des typologies de BM qui vont permettre de mieux comprendre et lier les problématiques marketing de segmentation et ciblage aux problématiques stratégiques et organisationnelles.
Coombes et Nicholson (2013)	L'article ne propose pas de définition du BM mais recense plutôt les travaux existants et les liens potentiels avec la discipline marketing	L'article montre explicitement les liens entre la discipline du marketing et le BM. Il propose une revue de la littérature systématique des articles traitant du BM publiés dans des revues marketing et insiste sur la nécessité pour les chercheurs en marketing de se saisir du concept de BM pour participer au développement théorique de ce dernier notamment à travers la richesse des travaux sur la co-création de valeur entre parties prenantes multiples
Demil et Lecocq (2015)	L'article ne fournit pas en soi de nouvelle définition du BM. Cependant, il insiste sur l'importance des interactions entre les éléments du BM et le rôle des essais-erreurs lors de l'implémentation d'un nouveau BM. Il met ainsi à jour le rôle des micro-processus et des artefacts lors de la création et l'implémentation d'un nouveau BM dans une entreprise établie. Il applique le cadre d'analyse (RCOV) à une problématique liée à l'innovation de proposition de valeur de l'entreprise SEB	Cet article adoptant une approche de la reconfiguration de BM par la socio-matérialité permet de comprendre comment une entreprise fait évoluer son BM par un prisme marketing en modifiant sa proposition de valeur : création d'une communauté en ligne, lancement de nouveaux produits et services complémentaires digitalisés, création d'un nouvel écosystème de partenaires variés. Tout comme l'article de Plé et al. (2010), il souligne l'utilité du cadre RCOV pour comprendre les changements de BM et l'interdépendance entre création de valeur pour le client et les questions internes (nouvelles ressources et compétences, refonte de l'organisation).
Haggège et *al.*, (2017)	L'article ne propose pas de définition du BM mais clarifie les liens entre performance et BM en accordant une importance particulière aux rôles du client : « La forte performance d'un BM va	L'article insiste sur le rôle du client dans la performance de l'entreprise notamment via des coûts initialement attribués à l'entreprise qui pourraient être affectés au client via sa

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	dépendre de la compréhension fine de ce que l'entreprise offre à ses clients et comment elle l'engage dans la relation » (p. 9)	participation. Les auteurs utilisent des concepts de marketing notamment la fidélisation et des effets de *lock-in* (Amit et Zott, 2001) pour mieux construire sa performance
Wieland et *al.*, (2017)	Les auteurs proposent une revue de la littérature du BM et mettent en avant l'importance de la vision holiste et systémique du BM. Ils soulignent une relative absence des travaux en marketing lors de la phase de conceptualisation du BM et proposent de le conceptualiser via un prisme institutionnel pour étudier les BM dans une logique d'écosystème de service propre à la SDL (Vargo et Lusch, 2016). Leur article conceptuel permet d'aboutir à la définition suivante du BM « des assemblages dynamiques d'institutions qui à travers des pratiques performatives (actions, constructions) d'acteurs influencent et lient les innovations technologiques et les nouveaux marchés et contribuent ainsi à la viabilité de ces acteurs et à la viabilité de l'écosystème dont ils sont membres » (p. 940).	Les auteurs insistent sur la position importante que devrait occuper le BM en marketing car il a d'importantes implications pour le marketing stratégique. Il permet de mieux appréhender les questions liées à l'innovation et la formation de nouveaux marchés. Notamment lorsqu'on s'intéresse aux questions de stratégie de service, de co-création de valeur à l'échelle de l'écosystème et d'institutionnalisation.
Fjelstadt et Snow (2018)	« Nous percevons deux discours importants dans la littérature sur les BM qui se basent sur les travaux de Drucker (1954) et Forrester (1958). Le premier discours traite des opérations d'une entreprise : comment une entreprise crée de la valeur pour ses clients et elle mêmeen réalisant ses activités avec efficience et efficacité. Le second discours traite des dynamiques : comment une entreprise modifie les éléments de son BM à travers le temps pour s'adapter aux changements et aux disruptions de son environnement. »	En s'appuyant sur Drucker (1954), les auteurs considèrent que les BM sont par nature centrés sur le client. Ils soulignent ainsi la nécessité d'un dialogue entre marketing et management stratégique pour appréhender pleinement le concept de BM et son aspect dynamique.
Teece (2018)	L'auteur souligne qu'il n'y a toujours pas de consensus au sein de la littérature sur les BM et utilise sa définition proposée en	Le rôle du marketing stratégique est essentiel dans le succès d'un BM. En effet, la viabilité et la configuration d'un BM vont

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	2010. Il insiste sur l'identification des besoins non satisfaits des clients.	dépendre du segment de marché qui sera ciblé. Ainsi, la fonction marketing joue un rôle décisif dans la manière dont le BM est pensé puis déployé à travers les marchés sur lesquels l'entreprise est positionnée.
Ritter et Lettl (2018)	« Un BM explique la manière dont un acteur est positionné dans un réseau de valeur ou dans une supply chain et comment une entreprise transforme des *inputs* en *outputs* pour remplir ses objectifs » (p. 1)	Le BM n'est pas une théorie qui doit être isolée mais doit plutôt être compris comme un mécanisme théorique qui lie différents pans de littérature et favorise ainsi un dialogue interdisciplinaire. Les auteurs insistent sur l'innovation marketing, l'innovation de produit et la littérature relative à l'omni-canal comme champs de littérature qui doivent être reliés aux recherches sur le BM.

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 2. Le guide d'entretien initial

Présentation

Pourriez-vous svp vous présenter ?

Quel est votre parcours professionnel ? Votre fonction ? Depuis quand ?....

Les nouveaux comportements de consommation

Vous mettez beaucoup en avant la possibilité pour vos clients d'adopter un parcours omni-canal lorsqu'ils achètent pour votre enseigne.

Pourriez-vous me dire ce qui a changé dans les comportements de consommation des clients entre votre arrivée dans l'entreprise et maintenant ?

Comment votre manière de percevoir l'omni-canal a-t-elle évoluée au cours des dernières années?

Les ressources et compétences

Outre les comportements cross-canaux, on parle aussi beaucoup de co-création avec les clients, co-production… qu'est-ce que cela évoque chez vous ? A votre avis, qu'est-ce qui explique cette tendance ? Pourriez-vous me citer des exemples de collaborations avec le client ?

Quelles nouvelles compétences avez-vous/êtes-vous en train de développer pour gérer vos relations sur de multiples points de contact avec les clients ?

De quelles ressources auriez-vous besoin pour développer ce type de collaboration avec les clients ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

L'influence sur l'organisation

Pourriez-vous nous dire ce que cela a changé dans votre façon d'organiser votre offre ?

Qu'avez-vous mis en place pour faciliter cette organisation ? Outils, formation, types de structure

Comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres canaux de l'enseigne ? Voyez-vous des axes d'amélioration ?

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Comment la proportion des canaux a-t-elle évoluée ? Répartition du CA, nombre de collaborateurs…

Proposition de valeur/équation de profit

Pour finir, maintenant que nous avons vu l'influence de ces nouveaux comportements de consommation sur votre organisation et les ressources dont vous avez besoin pour développer de nouvelles compétences.

Que pensez-vous de la proposition de valeur de votre entreprise ? Qu'aimeriez-vous changer ?

Que pensez-vous des nouveaux concepts : magasins sans stock, magasins sans personnel ouverts 24/24…

Quel est l'influence de la mutation vers l'omni-canal sur votre proposition de valeur ? Quels bénéfices pour les clients et quels impacts sur la capture de valeur de votre entreprise ?

Je vous remercie beaucoup pour votre participation.

Avez-vous autres choses à ajouter ?

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 3. Le guide d'entretien révisé suite à l'affinement de la question de recherche (en gras les questions ajoutées)

Présentation

Pourriez-vous svp vous présenter ?

Quel est votre parcours professionnel ? Votre fonction ? Depuis quand ?....

Les nouveaux comportements de consommation

Vous mettez beaucoup en avant la possibilité pour vos clients d'adopter un parcours omni-canal lorsqu'ils achètent pour votre enseigne.

Pourriez-vous me dire ce qui a changé dans les comportements de consommation des clients entre votre arrivée dans l'entreprise et maintenant ?

Comment votre manière de percevoir l'omni-canal a-t-elle évoluée au cours des dernières années?

Est-ce que vous voyez une différence entre vous et votre direction dans la manière de comprendre les enjeux relatifs à l'omni-canal ? Avez-vous des exemples ?

Les ressources et compétences

Quelles nouvelles compétences avez-vous/êtes-vous en train de développer pour gérer vos relations sur de multiples points de contact avec les clients ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? **A qui faîtes-vous remonter les difficultés ? Que faîtes-vous lorsque vous vous trouvez face à une difficulté relative à l'omni-canal non anticipée par la direction ?**

Echangez-vous régulièrement avec d'autres managers sur vos bonnes pratiques ? Si oui, comment échangez-vous avec vos collègues sur ces bonnes pratiques ?

L'influence sur l'organisation

Pourriez-vous nous dire ce que cela a changé dans votre façon d'organiser votre offre ?

Qu'avez-vous mis en place pour faciliter cette organisation ? Outils, formation, types de structure

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres canaux de l'enseigne ? Voyez-vous des axes d'amélioration ?

Comment la proportion des canaux a-t-elle évoluée ? Répartition du CA, nombre de collaborateurs…

Est-ce qu'il y a beaucoup de personnes qui viennent du canal magasin/internet dans votre équipe ? Aimeriez-vous qu'il y ait davantage de mixité entre les canaux ?

Proposition de valeur/équation de profit

Pour finir, maintenant que nous avons vu l'influence de ces nouveaux comportements de consommation sur votre organisation et les ressources dont vous avez besoin pour développer de nouvelles compétences.

Que pensez-vous de la proposition de valeur de votre entreprise ? Qu'aimeriez-vous changer ?

Que pensez-vous des nouveaux concepts : magasins sans stock, magasins sans personnel ouverts 24/24…

Quel est l'influence de l'omni-canal sur votre proposition de valeur ? Quels bénéfices pour les clients et quels impacts sur la capture de valeur de votre entreprise ?

Avez-vous déjà pris des initiatives pour améliorer l'expérience omni-canal de vos clients ? Avez-vous en tête des initiatives d'autres managers qui ont ensuite été déployées à travers votre entreprise ?

Je vous remercie beaucoup pour votre participation.

Avez-vous autres choses à ajouter ?

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 4. Exemples d'entretien retranscrit

Annexe 4.1. Entretien chef de projet web cas A

Date : 30 mars 2016 ; durée 1h05 ; lieu : siège social du cas A

C pour chercheur ; R pour répondant

Chercheur : Bonjour. Donc comme je vous l'avais dit dans le mail, je m'intéresse aux impacts de l'omni-canal sur les organisations des distributeurs traditionnels. C'est-à-dire à partir du moment où on crée un parcours d'achat pour le client « sans couture ». Comment on va réussir à créer un parcours unifié et dans un même temps comment on va réussir à animer la performance du web, des magasins… Du coup j'interroge plusieurs managers qui sont confrontés à ces enjeux.

Répondant : Ok

C : Est-ce que c'est assez clair ?

Répondant : c'est assez clair et je pense qu'on est en plein dans ces sujets-là, mais vraiment pour le coup on ne pourrait pas être plus dans ces sujets-là, c'est vraiment d'actualité. Si vous voulez je me présente, j'ai vu votre première petite question

C : Vous anticipez c'est parfait (rire)

R : (rire) Alors donc moi je m'appelle X, je suis chez X depuis l'été dernier, donc c'est assez récent, l'été dernier en période d'intégration en magasin pendant deux mois d'abord, parce que chaque personne qui rentre ici passe en magasin d'abord et au siège depuis septembre, et je m'occupe en fait, je suis dans l'équipe expérience client de la direction internet

C : D'accord

R : Et moi, j'ai un job un peu, à la fois hybride et un peu unique qui n'existe pas forcément dans les autres entreprises. J'ai un job de projet et j'ai un job d'animation. Je m'occupe des projets à dimension locale sur le site web, c'est-à-dire comment on fait remonter la richesse de ce qui se passe en local, la richesse de nos magasins donc là pour le coup c'est au cœur des projets omnicanaux de l'entreprise et j'ai une deuxième casquette qui est une casquette

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'animation des magasins sur les sujets web. En gros j'ai une casquette de pédagogie qui consiste à être l'ambassadrice de du web auprès des magasins

C : Ah oui c'est intéressant

R : Ouais c'est très intéressant, mon job en fait c'est de m'assurer, enfin de récolter toute la connaissance de tout ce qui évolue sur le site web en ce moment et de trouver les bonnes courroies de transmission pour former, pour toucher le plus de monde possible sachant qu'on a une entreprise de 23 000 personnes et que moi toute seule je ne peux pas toucher 23 000 personnes

C : D'accord

R : Et je ne suis pas la seule à travailler sur enfin insuffler la transformation omnicanal de l'entreprise mais je suis la personne de la direction internet qui le fait en tout cas. Donc en fait ça consiste à soit organiser des synergies où je vais voir toute une région enfin les porteurs, les référents web de chaque magasin qui vont se réunir au sein d'une région.

C : D'accord, chaque magasin a son référent web ?

R : Oui voilà, j'ai des référents euh globalement pour simplifier c'est à peu près ça, j'ai des référents web dans chaque magasin, un ou deux qui ont cette transversalité-là en plus d'un job comme chef de secteur commerce ou chef de secteur client, c'est pas du tout le cœur, donc du coup c'est pas le cœur de leur métier, c'est vraiment une transversalité, souvent sur la base du volontariat, et donc en fait moi je vais rencontrer ces gens-là et ça peut prendre différents formats, ça peut être en présentiel dans une région, ça peut être si il y a des équipes de nouveaux magasins qui vont ouvrir ou quoi que ce soit qui passent en formation ici, moi je vais les prendre une heure et je vais les former sur les grands enjeux clés du web, ce genre de choses.

C : D'accord

R : Donc en fait, et je suis encore en pleine construction de quels sont les supports et les courroies de transmission qui sont efficaces pour qu'à la fin, les conseillers de vente dans nosmagasins connaissent en fait aussi bien le site, que nous aussi et aussi bien que les clients parce qu'en fait, le gros souci, le gros enjeu qu'on a identifié c'est que bien souvent, les conseillers de vente vont se retrouver face à un client qui connait mieux le site que lui

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Oui, d'accord

R : Et c'est très désarmant en fait pour un conseiller de vente, enfin il passe à côté de pas mal d'outils cross-canaux pour le coup

R : Du coup votre rôle, c'est créer cette complémentarité finalement

C : Exactement, exactement donc ça, c'est que je fais aujourd'hui chez X, et juste pour le petit historique, ça fait 8 ans que je bosse dans le web

C : Ok

R : Et notamment j'ai bossé 5 ans et demi chez Fnac.com juste avant en fait

C : Oui d'accord

R : Et j'ai fait plusieurs métiers, j'ai fait de la gestion de projet, j'ai été chef de produits pour la catégorie informatique, pc et tablettes de Fnac.com et j'ai été responsable commerciale de la marketplace, donc encore pour une autre activité, l'activité de place de marché de la Fnac

C : Super, ça fait beau parcours

R : Disons varié

C : Oui c'est vraiment intéressant. Et du coup, par rapport à votre parcours, ce que vous avez pu voir, parce qu'on parle maintenant d'omnicanal, avant c'était multicanal

R: Oui

C : De votre point de vue, si vous deviez me donner une petite définition des deux, ce qui a évolué et quelles sont les différences marquantes pour vous ?

R : Le multicanal, ça a consisté d'après moi à construire un tuyau web à côté du tuyau magasin en se disant le canal magasin ne suffit plus, il faut développer les fonctionnalités, il faut avoir un site web avec des fonctionnalités web qu'il faut développer mais le regard était plus outil que client en fait

C : D'accord

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

R : C'est-à-dire que ça a été construit en général à côté des magasins, avec par exemple des systèmes d'information qui ne convergeaient pas avec ceux des magasins parce qu'ils ont été construit par pas mal de petites rustines

C : D'accord

R : Contraintes budgétaires obligent aussi en fait, et dans en fait dans le cadre du multicanal, le multicanal a été construit je pense en réaction à l'apparition de pure-players très puissants et notamment, enfin y en a qu'un en fait qui a, qui a vraiment écrasé tous les autres c'est Amazon.

C : Amazon oui

R : Donc pas vraiment avec une orientation client, là où aujourd'hui les entreprises évoluent vers un modèle omnicanal, c'est-à-dire je réfléchis d'un point de vue client, je mets le client au centre et le client doit avoir un parcours d'achat, comme vous disiez tout à l'heure en introduction très justement « sans couture » et à nous de, de faire en sorte qu'il soit sans couture, c'est-à-dire qu'effectivement, on doit pouvoir connaître le parcours client qui commence souvent sur un site web pour préparer une visite en magasin. Retrouver toutes ces informations-là, qu'elles soient connectées avec ce qu'il fait en magasin, que les informations je sais pas, relatives à un programme de fidélité etc se retrouvent sur les différents canaux, en fait que tous ces canaux se parlent et soient connectés simplement pour répondre à un besoin client. Donc l'omnicanal finalement c'est euh c'est fusionner un peu tous ces canaux en mettant le client au centre.

C : D'accord, très bien du coup au niveau de l'organisation d'une offre, pour vous qu'est-ce que ça peut changer quand on raisonne en synergie en

R : Alors sur l'offre, alors moi aujourd'hui je ne travaille pas sur l'offre mais je vais essayer de vous répondre aussi par rapport à

C : Par rapport à votre expérience en magasin ou même ce qu'on vous remonte

R : Dans un contexte omnicanal il y a encore plusieurs approches possibles j'ai l'impression. Il va y avoir des entreprises qui vont se dire comme Y d'où je viens, qui vont se dire le, comment dire, les canaux de distribution n'ont pas tous vocation à proposer la même offre, la même largeur d'offre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : D'accord

R : Le magasin a une limite en terme d'offre stockée possible, là où le web n'en a pas. Enfin, le web stocké en a un peu et le canal marketplace n'en a pas on peut proposer autant de produits puisque tfaçon les stocks pas

C : On support pas le risque stock oui

R : On supporte pas le risque, on n'a pas besoin d'agrandir les entrepôts, on n'a pas de problème de logistique. Donc Y a fait ce pari-là, ce choix-là en tout cas parce qu'elle est vraiment, enfin directement concurrencée par Amazon

C : Sur le cœur du métier

R :Oui, vraiment sur les marchés historiques, je pense qu'elle a pas tellement eu le choix en fait, et donc vraiment le canal web, c'est un canal d'offre où il y a beaucoup plus d'offre qu'en magasin en fait. X a une approche beaucoup plus conservatrice de ce sujet-là, X, en fait c'est une boîte, enfin je compare tout le temps dans mon quotidien les deux entreprises qui ont des cultures d'entreprise et des stratégies radicalement différentes. X, c'est une entreprise qui a très fortement travaillée son concept, c'est-à-dire qu'est-ce qui est cœur de métier, qu'est-ce qui est périphérique et notamment en terme d'offre. En fait, chez X, on vous dira fréquemment que on peut mettre des bières à la caisse, on les vendra enfin où on peut mettre des bières en entrée, des bières ou je sais pas quoi, des barres de céréales je dis n'importe quoi des sodas en zone d'entrée de magasin, on les vendra mais ça ne nourrit pas la plateforme de marque, c'est pas ce que nos clients attendent en fait.

C : D'accord

R : Donc en fait, la différence entre certaines entreprises de retail et donc X, par rapport à d'autres comme Y, c'est que en fait, X a une approche très très très réfléchie de son offre j'ai l'impression et alors vraiment, je ne veux surtout pas me substituer aux équipes centrale d'achat qui sont beaucoup plus expertes que moi, mais y a une vraie réflexion sur qu'est-ce qui est au cœur du concept. Euh typiquement aujourd'hui, je vais essayer de vous donner un exemple, la déco comme les tringles à rideau etc c'est au cœur du concept, les meubles comme les canapés c'est hors concept, donc on n'en vend pas.

C : D'accord

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Donc aujourd'hui, le site web va, alors je crois avoir à peu près la même offre que les magasins, donc ça se suit à peu près, X n'a pas de marketplace pour le moment, pour le moment l'entreprise a fait le choix de ne pas en avoir.

C : Vous gardez la main sur sa marque propre et sur ce qu'on distribue

R : Ou voilà, en propre, alors c'est quelque chose qui va évoluer je pense, parce qu'on est très très très en retard par rapport au marché sur ça.

C : Vous croyez justement vous pourriez aller vers la marketplace ?

R : Oui, je pense, oui oui absolument, par contre il faut le faire de façon très réfléchie, très précautionneuse, plus que des acteurs comme Y par exemple

C : D'accord

R : Parce que pour différentes raisons aussi, je fais une petite digression, mais X est aussi sur des marchés qui sont plutôt relativement porteurs encore, qui sont pas encore en difficulté, là ou d'autres sont sur des marchés beaucoup plus difficiles

C : Oui qui sont arrivés à maturité

R : Plus qu'à maturité même, certains se sont écroulés, donc en fait ces entreprises-là ont été confrontées à une nécessité de trouver des relais de croissance, mais une urgence même, une urgence absolue

C : Oui

R : Ce que X n'a jamais rencontré, donc X a pris son temps en fait a eu un peu ce luxe-là, pouvoir garder, enfin rester sur son concept, ne pas avoir eu l'urgence d'élargissement de l'offre en fait

C : D'accord

R : En revanche, enfin moi je pense quand même que d'un point de vue client, il y a un intérêt aujourd'hui à élargir l'offre, tout en restant très très très en proximité avec le concept d'offre de X qui est en gros aider nos habitants à rêver et réaliser leur habitat

C : Donc en fait c'est saisir les nouvelles opportunités tout en respectant le concept d'origine

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Tout à fait, ça veut dire par exemple, par exemple des tringles à rideaux, il n'y en aura jamais plus, je dis n'importe quoi je ne sais pas exactement. Il y en a peut-être 20 qui sont référencés en magasin, c'est dans le concept, on pourrait en référencer 30 de plus, en stocké ou en marketplace sur le site web. Ça permet de donner un axe de réflexion

C : Ok, d'accord, très bien et justement est-ce que de votre point de vue, vous voyez des choses qui sont mises en place pour faciliter cette organisation, je pense surtout à des formations, ou des types de structures particulier qui peuvent être mis

R : Sur l'offre ou dans la transition omnicanal

C Dans la transition omnicanal oui

R : Dans la transition omnicanal, alors il y a la partie dont moi je m'occupe dont je vous ai expliqué tout à l'heure, qui est, aller à l'encontre des magasins, créer, je suis en train de travailler en fait avec une nouvelle équipe qui est une équipe de formation des équipes magasins

C : D'accord

R : Et typiquement, là vous voyez je suis en train de travailler avec eux, sur la mise à jour de leurs formations aux chefs de secteurs, donc chef de secteur c'est le niveau en dessous de directeur magasin pour en fait mettre une dimension omnicanal forte dans les formations pour leur expliquer en fait que le web n'est plus une option.

C : D'accord

R : Le web n'est plus, on n'est pas un truc technique qui fait peur, enfin l'idée c'est vraiment de dédramatiser ce sujet-là en disant, vos clients ils vont arriver devant vous, ils auront préparé une liste de courses, ils auront leur smartphone avec l'appli mobile ou le site mobile de l'enseigne. En fait c'est une réalité, donc on sait qu'à peu près 70% des clients en magasin ont préparé leur visite en ligne avant de venir en magasin, donc moi j'ai ce job-là d'accompagner soit les magasins en direct, soit l'équipe de formation de X sur ça, et enfin je ne sais pas si elle va durer encore longtemps. Officiellement on est en train d'achever notre transformation omnicanal, même si en réalité elle va dure encore un peu, voire même c'est un processus permanent

C : Ce n'est pas quelque chose qui se termine finalement, c'est toujours

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Oui effectivement, mais en tout cas en terme d'organisation, depuis 2-3 ans, je sais pas exactement quand, j'ai pas tout l'historique, y a un directeur de la transformation omnicanal chez qui est rattaché à notre pdg directement donc vous voyez, il y a eu des organisations qui ont été adaptées, qui ont été créées, des organanisations *ad hoc* pour accompagner la transformation omnicanal

C : D'accord. Et dans cette interaction avec les magasins, vous ressentez qu'il y a une évolution par rapport, vous êtes fraîchement arrivée mais par rapport à quand vous êtes arrivée, est-ce que vous sentez qu'il y a a une remontée des magasins

R : Moi, je trouve qu'ils ont encore une connaissance très faible du web, quand je dis ça il n'y a absolument aucune critique, aucun jugement là-dedans

C : Non, non

R : C'est parce que ils sont tellement absorbés par leurs problématiques opérationnelles qu'ils ont peu de temps pour se cultiver sur ces sujets-là. Les équipes sont, pour l'avoir vécue, pour avoir été deux mois en magasin, ce qui est une très très bonne formation. Les équipes sont absorbées en permanence par euh de la mise en rayon de palettes, euh du rangement de rayon, euh bien évidemment

C : Il y a encore beaucoup de polluant qui les empêche

R : Ouais, ça c'est des sujets un peu polluants, et il y a les sujets, tout le temps dédié à la vente, l'accompagnement des clients qui font que la charge de travail en magasin est absolument gigantesque, mais c'est titanesque. Vraiment, et donc j'explique en partie par ça que la connaissance du web soit encore moindre, après ça dépend des générations aussi. Naturellement les jeunes générations sont beaucoup plus ouvertes que les anciennes générations, parce que ça peut être un changement qui fait un peu peur

C : D'accord

R : Et, malgré tout, j'suis arrivée l'été dernier en magasin, j'étais en magasin l'été dernier donc on est aujourd'hui fin mars, je trouve qu'il y a une certaine adhésion au changement sur un gros projet d'entreprise que je vais vous expliquer. En fait l'année dernière, l'entreprise a déployé ce qu'on appelle le retrait 2h

C : Oui

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Donc c'est du click and collect, qui a été déployé sur l'ensemble des magasins, donc c'est un très gros projet d'entreprise. Et, en fait il a été déployé petit à petit tout au long de l'année sur l'ensemble des 130 magasins, quand j'étais en magasin l'été dernier, donc je suis passée dans 3 magasins, ils venaient d'être lancé et euh c'était très perturbant pour les équipes parce que c'était des nouveaux process, une charge de travail un peu en plus, des en gros des process pas très huilés, et aujourd'hui quand je parle aux équipes magasins, en fait euh le sujet est beaucoup plus accepté et aussi parce que les chiffres ont parlé en fait. C'est un très gros succès, ça représente un poids très très important dans le chiffre qu'on réalise sur le web, la part retrait en magasin par rapport à la part livrée, c'est une part qui est devenue absolument titanesque, et ça a fait adhérer les magasins, donc en fait, il y a quand même une adhésion au changement je trouve.

C : Et donc c'est plutôt cette manière de voir un peu les effets en termes de chiffres que

R : Oui

C : C'est les indicateurs en fait

R : Oui c'est probablement le chiffre qui à aider à faire adhérer, purement parce que, bien évidemment, j'ai pas précisé ça mais ça va de soi, mais le chiffre du retrait 2h est réattribué au magasin

C : Au magasin oui, ok

R : En fait, le chiffre du retrait 2h, comme on va prendre sur le stock du magasin il est naturellement euh réaffecté au magasin, c'est évident et le chiffre du, le chiffre d'internet livré, il est réattribué au magasin le plus proche en fait, et ça c'est un truc vachement important de la transformation omnicanal pour faire adhérer les magasins.

C : Ça permet de les mobiliser

R : Exactement. Pour faire adhérer les magasins, il faut leur faire réattribuer le chiffre pour bien montrer que internet n'est pas un magasin à part

C : Ce n'est pas un concurrent

R : Non, ce n'est pas un concurrent, ce n'est pas un magasin à part. Par exemple, chez nous, on ne dit jamais que notre site internet va devenir le premier magasin de l'enseigne. On ne dit jamais ça. En revanche, dans mon ancienne boîte, il y a quelques années on le disait

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

vachement, Y.com est devenu le premier magasin de l'enseigne. Et ça typiquement, c'est un exemple de multicanal, et ne jamais dire que X.fr va devenir le premier magasin, c'est une approche omni-canal

C : Ça pourrait renvoyer une image négative

R : Ouais, parce que l'idée c'est vraiment de faire adhérer les magasins, et l'idée voilà c'est typiquement enfin moi qui ai un regard extérieur, enfin assez nouveau dans l'entreprise

C : Oui oui, c'est intéressant du coup

R : Ne jamais dire qu'on va être le premier magasin de l'enseigne dans quelque temps, c'est un exemple d'approche omnicanal je trouve. Enfin je le perçois comme ça, c'est mon interprétation

C : Oui, c'est tout à fait intéressant. Du coup justement dans la digitalisation des points de vente, au niveau des magasins, est-ce que vous avez déjà des ressentis là-dessus, je sais que chez Décathlon ils ont installé des bornes dans tous les magasins, qu'est-ce que vous pensez de tous ces processus ?

R : Maintenant les magasins qu'on ouvre, on les appelle les magasins 3.0.

C : Quand vous dîtes 3.0, c'est internet des objets ou ?

R : Ben justement, c'est une bonne question, en fait c'est des magasins dont le concept a été complètement repensé dans lesquels on parle beaucoup plus du site web, des applis mobiles, ne serait-ce qu'à l'intérieur, dans le merchandising des magasins

C : D'accord

R : Et il y a également des tablettes qui sont disposées dans certains des magasins, elles n'ont pas vraiment fait leurs preuves pour le moment, après moi c'est une conviction un peu personnelle, mais les tablettes en magasin, je n'y crois pas trop

C : D'accord

R : Personnellement, je n'ai jamais réussi, j'ai jamais fait un achat en magasin grâce à une tablette, le peu que j'ai utilisé elles ne fonctionnent absolument jamais. Chez Décathlon, elles ne fonctionnent pas globalement, enfin je parle en tant que cliente

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

C : Oui oui en tant que client

R : Je crois que la transformation omnicanal passe par les hommes et pas par, la transformation omnicanal c'est pas un truc d'outil en fait, pour moi c'est, on aura réussi notre transformation omnicanal si un conseiller de vente va dire à son client, ce produit, vous n'avez pas trouvé votre produit monsieur là, venez avec moi, on va au point conseil, on va regarder sur notre site internet votre produit, oh je regarde il est disponible dans le magasin d'à côté, je vous le fais livrer chez vous ou je fais livrer au magasin ou quoi que ce soit. Donc ça va être dans les gestes métier en fait

C : C'est un outil d'aide finalement ?

R : Exactement, dans les gestes métier, dans les réflexes des équipes. Pour moi c'est ça, ça va être dans les réflexes des équipes qui vont être, qui vont savoir se servir du site web au bon moment, ou en parler aux clients et pas être effrayés par ça, plutôt que poser des bornes un peu partout

C : Ok, ce n'est pas de la technologie pour de la technologie

R : Ce n'est pas de la technologie, c'est même presque, c'est plus dans le discours et l'attitude vendeur. Je trouve, c'est une conviction un peu personnelle, mais on est quand même pas mal à la partager dans l'entreprise.

C :D'accord

R : Et je suis très très dubitative dans l'avenir des tablettes dans les points de vente en fait. Les tablettes qui se, enfin les tablettes, les outils de digitalisation qui servent, chez nous en tout cas qui marchent plutôt bien, c'est les outils qui permettent d'imprimer les factures, c'est juste après les lignes de caisses, c'est plutôt bien fait, c'est tout simple, il y a trois cliques à faire, c'est bien fait, ça marche bien. Dans d'autres enseignes, je trouve que ça marche pas très très bien, j'ai essayé y a pas très longtemps chez Auchan, ça marchait pas très bien, c'était hyper compliqué.

C : C'est ça le problème de la technologie aussi, c'est dès que ça marche pas, on a vite une expérience négative

R : Oui oui. Donc je pense que l'avenir de l'omnicanal passera pas vraiment par ça.

C : C'est plus finalement, les synergies, recentrer le client au centre de l'offre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Oui, et connecter toujours plus les équipes magasins et les équipe siège et les équipes internet

C : Ok d'accord, et justement par rapport à vos concurrents ou ce que vous avez pu constater sur le marché, votre niveau d'intégration crosscanal ou votre degré « d' omicanalisation » si je peux utiliser cette expression, comment vous le percevez ?

R : C'est dur à dire

C : Juste un ressenti, ou par rapport à vous, ce que vous aimeriez, là où vous en êtes comment vous

R : J'ai du mal à répondre à cette question, parce que j'ai encore peu d'ancienneté chez X

C : Ou ne serait-ce par rapport à chez Y, ce que vous pouviez voir comme process chez Y et ce que vous pouvez voir maintenant, par rapport à ce que vous avez

R : La culture d'entreprise, les cultures d'entreprises sont si différentes que c'est vachement dur de comparer. Chez Y, y a une énorme scission entre le siège et les magasins de toute façon, donc le, enfin le magasin n'est pas, enfin ma perception en ayant été quelques années au siège, c'est que le magasin n'était pas perçu ou montré comme la richesse numéro 1 de l'entreprise en fait

C : D'accord

R : Les équipes magasins on les rencontrait jamais etc, là ici, les magasins sont, enfin c'est les stars de l'entreprise en fait, et c'est normal, les équipes magasins sont hyper souvent au siège, viennent faire des formations etc donc les équipes, enfin sont extrêmement respectées et admirées

C : C'est pas la même conception du commerce ?

R : C'est pas la même conception du commerce, pas du tout la même conception du site web non plus, puisque X.fr c'est pas seulement un site e-commerce, c'est un site média, c'est un site qui a vocation à, à avoir de l'audience pour inspirer, donner de la pédagogie

C: Ce n'est pas qu'un site marchand

R : C'est pas du tout qu'un site marchand, qu'un site e-commerce, là où Y.com s'est positionné comme un site e-commerce, peut-être au détriment de l'inspiration d'ailleurs.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Finalement cette pédagogie c'est vraiment important dans cette transition

R : C'est hyper important dans notre positionnement, hyper important. Notre site internet veut vraiment devenir un acteur incontournable du faire et du savoir-faire en fait et donner des idées que ce soit en leur donnant des tutos pour euh des tutos youtube pour savoir comment réaliser soi-même etc enfin c'est une vocation beaucoup plus large que seulement un site e-commerce. Et donc dans l'avancement de notre transformation par rapport à nos concurrents, globalement, en fait ce que je pourrais dire c'est qu'on est en avance plutôt par rapport à notre concurrent principal, je n'ai pas beaucoup d'exemples qui me viennent en tête, mais je sais que là vous regarderez sur leur site internet, il déploie un très gros plan d'investissement digital

C : D'accord, oui

R : Pour les années à venir, là ça a été annoncé en février quelque chose comme ça, ils sont en retard sur nous globalement, mais on est quand même relativement en retard, on a un peu sous-estimé la puissance de l'arrivée d'Amazon disons

C : D'accord donc

R : On en souffre pas encore, parce qu'on est une boîte hyper puissante, avec une marque extrêmement forte qui marche encore, vraiment super bien, mais quand même, y a un spectre qui est Amazon.

C : Il y a cette peur qui est derrière

R : Justement, il n'y a pas vraiment encore la peur dans l'entreprise, là où je l'ai connue dans mon ancienne entreprise, où vraiment Amazon c'était la bête noire, mais on a pris du retard quand même, qui fait que Amazon va être quand même un problème dans les prochaines années

C : D'accord, même sur le secteur du bricolage vous pensez ?

R : Oui

C : Vous pensez qu'ils vont tellement développer leur offre que

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

R : Oui oui, ils commencent enfin y a des estimations qui sont faîtes qui commencent à dire qu'ils sont déjà assez gros sur le marché du bricolage en France, sur des produits qui sont faciles à acheter, pas sur des projets.

C : Oui d'accord

R : Mais c'est vraiment du produit type perceuse etc où Amazon est en train de décoller pas mal. Après, je crois qu'Amazon fait 200 millions d'euros de bricolage en France, ce qui est beaucoup, enfin c'est rien par rapport à nous, mais c'est beaucoup.

C : Ça pourrait vite euh monter

R : Oui, enfin en tout cas, c'est on doit être très humble dans notre transformation omnicanal, l'omnicalité c'est ce qui fera qu'on réussira.

C : D'accord, et justement pour répondre à Amazon, vous parlez d'Amazon qui vend des produits, vous vous vendez un projet. Du coup est-ce que vous pensez que ça passe par ce renforcement du concept où on accompagne sur un projet global sur les magasins, et vous pensez que ça, ça peut faire la différence. En fait, ça m'intéresse, parce que quand vous avez parlé d'Amazon, vous me dîtes Amazon, tandis que nous on vend un projet de salle de bain

R : Une solution

C : Oui voilà une solution

R : On appelle ça une solution, on appelle ça la vente de solution

C : Voilà, donc vous pensez qu'il faut renforcer à l'avenir cette

R : Exactement, c'est un de nos axes stratégiques, c'est de, en fait on ne veut pas vendre un produit, on veut vendre une solution. On identifie un besoin d'un client, et on répond à un besoin. C'est-à-dire qu'en fait, alors là pour le coup, on va au-delà de la simple distribution, du retail classique

C : D'accord

R : En fait, notre vision, c'est de dire, on veut pas vendre un clou, ou une perceuse, on veut vendre un trou en fait. On veut vendre la solution à un problème en fait.

C : Ok

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : On va jusqu'à dire, quelle que soit la façon dont on le fait, est-ce que je vais vendre une perceuse, est-ce que je vais louer une perceuse à mon client. Est-ce que je vais utiliser l'économie collaborative, là je je, enfin je diverge un petit peu sur des sujets, mais des sujets qui sont de plus en plus importants dans l'entreprise. Est-ce que je vais m'appuyer sur le développement de l'économie collaborative pour proposer à mon client d'emprunter via vous connaissez peut-être notre nouvelle plateforme

Euh non

Je vous invite à regarder le site, c'est une boîte qui a été racheté par X, l'année dernière, c'est une des assez grosses fiertés de X, c'est une plateforme de services de bricolage en fait

C : D'accord, parce que j'avais vu qu'il y a le X aussi, ça c'est pour la pédagogie du coup

R : Exactement, Xc'est pour la pédagogie, et ça c'est un projet d'entreprise qui a été monté dans par notre comm' Leroy qui est tout un projet effectivement d'accompagnement, pour aider à apprendre, à faire soi-même en fait et la plateforme qu'on a acheté c'est de la mise en relation entre vous client qui avez besoin de poser une étagère mais vous ne savez pas le faire et un autre client qui pourrait le faire ou un professionnel, un bricoleur du dimanche qui a envie de se faire un peu d'argent qui va proposer ses services en ligne. C'est super.

C : Oui complètement, du coup ça positionne encore plus X au cœur d'un écosystème

R : Exactement, et vous voyez en fait X, finalement a vocation à terme, de laisser le choix à son client de comment il répond à son problème. Nous on propose une solution en fait, c'est aussi dans cette vision-à qu'on a ouvert son un atelier à Ivry, donc pareil je sais pas si vous êtes au courant de cette actualité mais pareil vous pourrez regarder sur internet. C'est un atelier ouvert dans notre plus grand magasin. C'est un partenariat avec une boîte américaine.

C : Ok

R : en fait contre un abonnement, on permet à un client de venir y a des imprimantes 3D et il peut réaliser son projet lui-même.

C : D'accord

R : Il se fait aider etc, ça c'est aussi dans la proposition de solution, je dis pas du tout que c'est majeur dans le chiffre de X aujourd'hui

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Mais c'est pour les projets, sur le long terme

R : C'est pour donner la vision stratégique de l'entreprise, qui n'est pas du tout de dire on vend des clous, on vend des perceuses

C : Et c'est vrai que l'imprimante 3D on en entend de plus en plus parler dans cette optique-là

R : Oui oui, y a eu des paris qui ont été pris sur ces sujets-là, ce sont des sujets qui sont vraiment intéressants.

C : Oui c'est vrai, je vais regarder

R : Ils sont assez détaillés, vous pourrez trouver dans la presse, y a des trucs intéressants et je reviens juste sur un point, effectivement X a vocation à se renforcer très fortement sur la partie projet. Donc, projet, pareil accompagnement du client et typiquement sur les mondes de la cuisine, on est de plus en plus compétitif par rapport à un Ikéa par exemple

C : D'accord

R : On a vocation à prendre de plus en plus de parts de marché

C Ok donc il y a déjà des choses qui sont ciblées

R : Pour prendre de la valeur ajoutée, il y a des mondes, enfin il y a des univers qui sont vraiment plus stratégiques pour l'entreprise

C : Ok, très bien franchement du coup vous m'avez appris beaucoup de choses

R : (rire) et ben tant mieux c'est le but

C : C'est gentil (rire) et du coup au niveau des différentes structures, tout à l'heure vous m'avez parlé du directeur omnicanal qui est rattaché au dg France

R : Oui

C : Est-ce que dans cette transition vous avez vu ou vous voyez, qu'est-ce qui peut y avoir de neuf, du coup c'est embêtant vous n'y êtes pas depuis longtemps

R : C'est super dur pour moi de répondre à cette question, j'ai 6 mois d'ancienneté

C : Oui voilà, c'est pour ça

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

R : J'aimerais vraiment y répondre et en toute humilité je ne suis pas capable de répondre à cette question

C : Du coup, je vais croiser avec d'autres personnes

R : Oui voilà

C : Comme ça on va se concentrer sur ce qui est dans votre domaine de compétence

R : Oui d'accord

C : Donc là c'est plus dans votre domaine, c'est orienté collaborateurs

R : Oui

C : Si j'évoque les termes omnicanal ou crosscanal en magasin, qu'est-ce, aux collaborateurs à votre avis qu'est-ce qui pourrait leur venir à l'esprit directement

R : Alors, juste petite spécificité chez nous, on a accès toute la transformation sur le terme crosscanal

C : D'accord

R Même si en fait il est un peu daté et à mon avis, aujourd'hui il faut parler d'omnicanal, ce que enfin vous vous avez fait la très bonne distinction en début d'entretien entre multicanal et omnicanal et on parle de crosscanal mais en fait on veut dire plutôt omnicanal

C : D'accord

R : En fait, on veut surtout éviter le multicanal, et alors en fait, les magasins ils parlent pas trop d'omnicanal mais ils parlent beaucoup de crosscanal également. Parce qu'en fait, en fait X est une boîte qui a des valeurs si fortes, ça c'est vraiment mon apprentissage que je partage avec vous de ces derniers mois

C : Oui

R : C'est une boîte qui a des valeurs ultra-fortes, des valeurs de proximité, de transparence, descente d'information etc ce qui fait que, les équipes sont enfin, les équipes sont globalement très attachées à l'entreprise et donc s'approprie quand même les, enfin sans forcément y arriver et cf les difficultés que je vous ai dites juste avant, mais je pense que par exemple les équipes en magasin d'autres enseignes parlent beaucoup moins de la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transformation omnicanal etc que chez nous où en fait les équipes sont hyper souvent en formation, enfin il y a beaucoup d'entretiens de développement des hommes etc les équipes sont relativement suivies par leurs managers, ce qui fait qu'en fait elles sont plutôt au courant de la grande transformation omnicanal

C : D'accord

R : Après, peut-être que là je, c'est juste évident parce qu'en fait il y a eu une très grosse transformation et alors, moi j'ai pas trop l'historique, je sais pas trop s'il y a eu des grands rituels

C : Mais en tout cas vous pouvez constater le résultat

R : En tout cas ils sont plutôt au courant, et alors quand on leur dit crosscanal, alors du coup c'est un peu un terme fourre-tout par contre. C'est-à-dire qu'ils vont derrière, eux ils vont être un peu désarmés, et ils vont être très demandeurs de la part du siège, de venir leur expliquer alors, que ce soit l'importance du web dans les modes de consommation aujourd'hui. Les grands chiffres du web jusqu'à des choses très opérationnelles du type : quels sont les gestes métier, par exemple de la vente mais qui sont crosscanaux pour des conseillers de vente qui vont être face à des clients.

C : D'accord

R : Ou des chefs de secteur, ça va être qu'est-ce qui faut savoir faire dans le métier de la vente qui a une dimension en fait omnicanal en fait. Alors du coup, pour résumer c'est encore un peu un terme fourre-tout, le crosscanal. Moi parfois je suis sollicitée sur des sujets qui, pour des réunions en région etc qui vont appeler crosscanal, mais en fait ça va être plus une réunion sur la vente, par exemple. Et en fait, parce que la vente aujourd'hui, elle est crosscanal, ça veut dire que un conseiller de vente peut, par exemple il peut récupérer des listes de courses qu'un client a créées dans son compte web, les récupérer dans ses outils de ventes directement, hop et il n'a pas besoin de les ressaisir, il peut directement facturer le client. Ça c'est que j'appelle le métier de la vente et elles ont une dimension crosscanal

C : D'accord

R : Je ne sais pas si je suis claire mais c'est un terme qui est un peu fourre-tout

C : Oui je vois un peu, mais c'est compliqué de toute façon pour tout le monde,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Oui, oui oui

C : Surtout, la distinction cross/omni qui des fois, enfin on comprend mais c'est vrai que des fois dans les faits, autant multi/omni on voit vite la scission, là du coup je comprends que pour les magasins

R : Oui

C : Et du coup, justement on en a parlé un peu tout à l'heure, dans la redistribution du chiffre d'affaires aux magasins est-ce que vous avez connaissance des indicateurs de performance omnicanal qui peuvent exister

R : Oui complètement, les indicateurs de performance omni canal, alors chez nous, il y a des baromètres de satisfaction clients alors il y a des baromètres de satisfaction clients magasin, clients web, visiteurs magasin, visiteurs web. Il y a 4 baromètres de satisfaction

C : D'accord

R : Ils sont trimestriels, il y a des tonnes de questions, en fait il y a des visiteurs mystères qui vont en magasin ou sur le site web et qui donnent des notes, qui font des parcours clients et qui donnent des notes. C'est quelque chose qui est hyper institutionnalisé dans l'entreprise et hyper important parce que c'est une entreprise qui est orientée client, et du coup, qu'est-ce que je voulais dire quand je disais ça ?

C : Vous parliez des indicateurs de performance, les baromètres

R : Les indicateurs, ces indicateurs-là ils sont communiqués par exemple en réunion plénière tous les trimestres, donc ils sont partagés avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise

C : D'accord

R : Ça c'est au niveau vraiment entreprise, ça c'est un truc que je trouve très important, qui est très différent de ce que moi j'ai connu dans mes boîtes d'avant.

C : Du coup, là les magasins sont au courant de la différence d'indicateurs

R : Exactement, oui, sur chaque item, sur plein d'items assez précis en fait, le temps de livraison d'un produit, la disponibilité d'un vendeur, vraiment chaque item est mesuré et chaque trimestre on regarde si on a gagné des points ou si on a perdu des points

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

C : D'accord

R : C'est quelque chose qui est très très sérieux chez nous, et puis nous dans l'équipe web, on a aussi tous nos indicateurs crosscanaux du type ; alors grâce à ces baromètres, on va aussi savoir mesurer le pourcentage des visiteurs internet par exemple qui ont effectué une visite en magasin dans les deux semaines qui ont suivi, le pourcentage des visiteurs en magasin qui ont préparé leur visite sur internet, tout ça on sait mesurer

C : D'accord, parce que c'est ça aussi qui est difficile des fois, d'identifier les différents

R : Oui ben ça on sait mesurer, et ça c'est typiquement, c'est des infos que je communique en magasin, c'est hyper important

C : Pour les sensibiliser ?

R : Pour leur dire, le web, ce n'est pas l'avenir, c'est une réalité en fait, on regarde bien sûr, certains indicateurs omnicanaux, du type le poids du retrait 2H dans le chiffre, parce que ça du coup on est au cœur d'un projet d'entreprise omnicanal, donc on a plutôt une, en fait au web on parle tout le temps des magasins

C : Finalement (rire)

R : Beaucoup plus, beaucoup, beaucoup plus que dans mon ancienne boîte, on a une vision plutôt omnicanal en fait

C : Ok

R : Par exemple, à la direction web, on n'est pas tellement obnubilé par le taux de conversion du site, parce qu'on sait ça c'est peut-être, c'est aussi une vision managériale de notre patron, qu'il défend très bien, parce que le site web ne sert pas juste à convertir des internautes en clients. C'est assez spécifique, par rapport à d'autres sites

C : C'est surtout spécifique par rapport à un pure-player du coup

R : Oui, complétement

C : Ça revient à ce que vous disiez tout à l'heure, on est pas là juste pour le marchand

R : On est là pour l'inspiration, la pédagogie

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : En fait, finalement même si on a un taux de conversion faible, si on a 100 millions de visiteurs, c'est 100 millions de personnes qui se sont intéressées aux produits

R : Exactement, typiquement on regarde énormément le trafic et les places qu'on gagne dans les classements Fevad du trafic tous les trimestres, et làon était 8ème site e-commerce en France en terme de trafic, euh sur la 2ème partie de l'année, et ça c'est un truc qu'on a vachement célébré en fait à la direction internet

C : D'accord

R : C'est une grande fierté, et pareil c'est quelque chose que je transfère en magasin aussi

C : Et est-ce que leur ressenti, est-ce qu'ils se sentent impliqués quand vous leur

R : Oui, en fait à chaque fois que je communique ce chiffre, ça leur fout une claque en fait, ça, ça c'est par exemple, moi j'ai un vrai travail de pédagogie à faire, surtout de pas parler, d'utiliser de jargons, mais de prendre les bons chiffres, de bien les expliquer et d'expliquer des choses simples en fait, sinon je sais que mon message ne passera pas et que mes interlocuteurs repartiront sans avoir rien retenu

C : Oui, oui

R : Donc il est hors de question d'aller parler de learning page, de taux de conversion etc, c'est trop technique pour des équipes qui sont pas spécialisées en web. En revanche, quand je dis, on est le 8ème site e-commerce le plus fréquenté en France

C : Ça parle tout de suite

R : Ça parle, on est je crois, qu'on est devant venteprivée, on est encore un peu loin derrière Fnac, Amazon et Cdiscount le top 3, mais on grapille des places, on en a pris 3 ou 4 en 2 ans donc ça, ça parle, on a encore beaucoup de boulot à faire, mais ça on le regarde beaucoup et ça parle aux équipes magasins

C : D'accord, donc finalement c'est trouver des indicateurs qui leur parle directement pour leur commerce

R : Oui, qui soient simples à comprendre

C : Ok très bien et justement, quand vous mesurez du coup, le chiffre d'affaires sur internet par exemple, est-ce que 100% du chiffre d'affaires, parce que vous m'avez dit tout à l'heure

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

que c'était réaffecté au magasin le plus proche, mais un client qui se fait livrer chez lui, là c'est réaffecté quand même au magasin le plus proche ?

R : Oui y a une notion de bassin de rattachement en fait, de zone de chalandise

C : D'accord et du coup et est-ce que vous avez déjà identifié des choses qui vous manquaient dans cette mesure de performance omnicanal, ce sur quoi vous voudriez aller ou

R : Dans la mesure, alors je pense qu'on peut aller plus loin dans pas mal de mesures

C : Oui

R : Parce qu'on n'est pas encore complètement data orienté en fait

C : Quand vous dîtes data orienté, ça veut dire la connaissance clients, approfondir encore

R : Oui, la connaissance clients, la connaissance des parcours clients, parce qu'on pourrait aller beaucoup, beaucoup plus loin. Parce que aussi X, ce n'est pas la boîte la pus analytique du monde, c'est une boîte qui marche vachement à l'énergie, au relationnel, à l'autonomie, c'est-à-dire que, ce qui est vachement favorisé dans l'entreprise c'est, vous avez envie de monter un projet, vous y croyez, ben allez-y quoi. C'est cette façon de travailler là en fait, et un peu moins euh enfin un peu moins orientée data en fait où on mesure tous les parcours clients.

C : On est plus dans l'intuition

R : Oui voilà, mais je pense que ça va évoluer avec le temps

C : Face à l'ampleur des données qui vont arriver ?

R : Oui, je pense

C : Et justement dans cette data, on parle aussi beaucoup du coup de confidentialité, enfin y a toutes les problématiques qui viennent euh comment vous voyez la cohabitation entre la confiance du client, les données qu'on va récupérer, comment analyser

R : ma vision par rapport à la collecte de données ?

C : Oui par rapport à ça, étudier de plus en plus le parcours des clients, leurs besoins etc est-ce que vous voyez une limite ou est-ce que vous pensez que ça doit être dans l'interaction directe avec le client, comment vous

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : (réfléchi) moi je crois qu'on doit continuer à, enfin à beaucoup plus capitaliser sur les données qu'on a à disposition, je pense qu'on peut aller, enfin je suis un peu ayatollah sur ça, mais je pense qu'on peut aller beaucoup, beaucoup plus loin dans notre connaissance clients, que c'est à ce stade c'est pas un problème en fait, à ce stade si on demande au client si on a le droit de prendre ses informations, enfin si on autorise à collecter ses informations c'est pas un problème, je ne suis pas une angoissée de la collecte de données en fait.

C : D'accord

R : Enfin on est très très loin d'un Google, d'un Amazon etc Et on n'exploite pas encore assez, et je pense qu'exploiter les données en fait, ça permet de personnaliser un parcours client, et de répondre avec une justesse incroyable à un besoin client. Aujourd'hui en fait, on est aux balbutiements de ça, enfin je trouve, aujourd'hui on a un site qui n'est pas personnalisé par exemple. Parce qu'on ne sait pas encore le faire. Et j'ai hâte qu'on le fasse en fait.

C : C'est-à-dire que chaque client qui viendrait aurait directement les propositions

R : Oui, une home page personnalisée

C : Comme sur Amazon un peu ?

R : Oui comme sur Amazon, après peut-être pas pousser aussi loin qu'Amazon, il y a plein de règles de gestions à définir, il y a des partis pris à choisir, peut-être qu'on irait pas aussi loin, mais je veux dire, moi si j'habite dans le nord, qu'il fait 8 degrés dehors, par rapport à quelqu'un qui habite à Montpellier où il fait déjà 20 degrés, est-ce que j'ai besoin qu'on me pousse les mêmes infos

C : Des piscines par exemple

R : Ben oui voilà, des piscines dans le nord ça ne sert à rien, de la brique dans le sud, ça ne sert à rien, et je trouve qu'on est sur des marchés où le local est super important où il faut faire remonter, enfin il faut personnaliser un site, et ça finalement pour moi me montrer des briques et montrer à mes copains du sud-ouest ou du sud-est plutôt des piscines, finalement c'est en collectant des données qu'on le fait, donc je suis plutôt favorable à ça en fait

C : Ok, donc finalement curieusement on arrive à le faire en magasin grâce à la construction de l'offre, mais on a encore du mal sur internet

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

R : Oui, tout à fait, il y a sur l'offre nativement en fait qui est régionale, qui est locale et y a aussi tout simplement sur le besoin client en fait. Vous vous allez peut-être avoir besoin de remplacer un flexible de douche, et moi je dis n'importe quoi, moi je suis peut-être en train d'acheter une maison que je vais rénover complètement. Et ben on est tous les deux des clients X et on n'a pas du tout les mêmes besoins.

C : On n'a pas du tout les mêmes besoins, oui

R : Pas du tout, si vous, vous êtes allé regarder 3 fois les flexibles de douche, enfin ma conviction, c'est que vous revenez sur le site, sauf si vous avez acheté déjà mais, poussons, on devrait plutôt vous pousser des flexibles de douche

C : Il n'y a pas déjà, du retargeting qui est fait ?

R : Très peu, sur le site web, il n'y a pas de personnalisation, et le retargeting on n'en fait plus je crois. En fait, une spécificité aussi, c'est que chez X, c'est une petite parenthèse, c'est que quasiment tout notre trafic est gratuit, on n'achète quasiment pas de trafic.

C : D'accord

R : Tellement on est fort en référencement naturel, sur le bricolage, on tombe naturellement dans les premiers

R : Le site est très très riche en contenu, c'est une de nos force en fait, c'est une de nos forces principales, le SEO en fait

C : D'accord, le SEO ?

R : Le SEO, pardon Search Engine Optimization, pardon je suis désolé

C : Non c'est normal

R : C'est le référencement naturel en fait, dans l'acquisition de trafic en fait, vous avez la partie gratuite et la partie payante, la partie gratuite c'est le référencement naturel

C : Ok. C'est par rapport au nombre de fois où on a tapé

R : Oui, le nombre de fois, la pertinence du contenu, si X est vachement pertinent pour parler de carrelage par exemple, parce que dans le site web, y a plein plein plein de mentions du carrelage, que dans l'écosystème internet, il y a plein de liens de redirection de site, à

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

droite, à gauche qui vont pointer vers nous en disant qu' il y a une nouvelle gamme de carrelage ou je sais pas quoi. Si tout ça est perçu comme très pertinent par Google, quand vous tapez carrelage, ou carrelage Lille ou je ne sais pas quoi, notre page carrelage va ressortir en premier

C : D'accord

R : Ça c'est le référencement naturel, et à côté de ça, vous avez tout ce qui est trafic payant

C : Payer Google pour qu'il nous mette premier directement. C'est les liens qu'on voit au-dessus ?

R : Exactement, les annonces qui sont souvent en jaune, ou en orange et il y a d'autres systèmes, qui permettent donc de faire venir du trafic mais qui est payant, par exemple le retargeting, le retargeting, c'est nous on en fait plus, mais par exemple, je suis allé sur Sarenza regarder des baskets et on les voit pendant trois semaines sur Facebook ou sur un autre site, je vais avoir des habillages, des bannières qui me poussent les baskets que j'ai regardé

C : Ça peut être agaçant même, c'est un peu à quitte ou double

R : Ouais, ça peut être agaçant, c'est à quitte ou double, et ça on n'en fait plus je crois, le trafic on n'a pas besoin de le payer aujourd'hui

C : Ok, très bien, très bien

R : Excusez-moi je regarde juste l'heure

C : Oui allez-y, dîtes moi quand

R : Ben on peut se donner encore quelques minutes

C : Ok, vous me coupez, ou vous avez encore quoi 5, 10 minutes pour que

R : 10 minutes ça vous va ?

C : 10, très bien, parfait

R : Super

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

C : Parfait. Pour vous la transition omnicanal rend votre entreprise plus, si vous aviez un adjectif, un ou deux adjectifs

R : J'ai envie de dire différenciante par rapport à Amazon principalement, parce que ça fait un moment qu'Amazon est ma bête noire, même si je suis une énorme cliente Amazon, c'est ça toute la contradiction, c'est que j'adore Amazon en fait, par ailleurs. La transition omnicanal c'est, une évidence, enfin non ce n'est pas une évidence justement, c'est plus qu'une nécessité, c'est une nécessité

C : C'est au-dessus de la nécessité

R : Oui

C : C'est question de survie finalement

R : Oui, même si on n'est pas du tout dans une optique de survie ici, on est une boîte qui va très très bien. Enfin, très bien, avec une année 2 un peu plus compliquée, mais c'est quand même une boîte qui va très bien. En fait, donc on a cette nécessité-là, mais en fait, au-delà de ça, c'est comme ça qu'on répond aux besoins clients

C : D'accord, oui

R : Parce que vous, comme moi, comme la plupart des clients, si on a un projet qui implique X, on va aller sur X.fr avant d'aller en magasin

C : Donc finalement, c'est impulsé par les comportements des clients

R : Oui, c'est impulsé par les clients, c'est comme ça qu'on répond aux clients aujourd'hui, c'est comportemental en fait, donc effectivement presque, pas sociologique, mais avant même de parler de contraintes de marché, c'est parce que les clients ont besoin de ça aujourd'hui

C : D'accord, ok et du coup, vous voyez des côtés un peu plus négatif ?

R : ça rend les choses moins simples

C : Moins simple ?

R : Oui, parce qu'en fait, la grosse difficulté, mais qu'on rencontre ici, mais comme un peu partout. Voyez, par exemple je vous ai dit moi au web j'accompagne une partie de cette

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transformation omnicanal, il y a un directeur de la transformation omnicanal, je ne vous ai pas tout mentionné, mais il y a aussi des gens chez Y, notre maison mère qui est à deux kilomètres qui sont sur la transformation omni canal. Donc, le risque, c'est le gros paquebot

C : Ok, donc finalement la taille de la structure

R : C'est la complexité, oui la complexité, parce qu'on se dit ok, on a pris conscience, qu'il fallait qu'on se transforme, ça s'est bien déjà d'en arriver là. D'accord donc on va un peu adapter nos organisations, ok mais alors le risque c'est de créer des directions à droite, à gauche, des personnes qui sont peut-être pas dans la même équipe, enfin le risque il est organisationnel en fait.

C : C'est-à-dire que plusieurs personnes fassent un peu la même chose en étant dans différents coins

R : Oui

C : Vous avez déjà ressenti dans les faits

R : De temps en temps oui, ça arrive

C : Et justement, quand c'est comme ça, qui est-ce qui chapote un peu, qui est-ce qui prévient, ou comment on s'en rend compte ? C'est vous qui vous en rendez compte

R : j'ai encore peu de recul mais, je m'en suis plutôt rendue compte moi-même, et donc mon approche en fait, c'est de, de parler avec les gens et de voir comment on peut bien se compléter en fait.

C : D'accord,

R : Mon approche, c'est mon approche peut-être personnelle du travail aussi, c'est de ne surtout pas me considérer propriétaire d'un sujet

C : Oui, c'est-à-dire que

R : C'est-à-dire que je vais, sur un sujet, si je vois que ma capacité d'impact elle est plus faible, parce que quelqu'un est plus embarqué sur un sujet, je vais plutôt me mettre en retrait, et sur un autre sujet je vais plutôt prendre le lead, si je vois que ça a du sens pour l'entreprise. Il faut être flexible.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Oui faut être flexible, comme l'entreprise

R : Oui, le gros enjeu, notre pdg il le dit très clairement c'est de continuer à être agile, tout en, on est un énorme paquebot

C : Oui, c'est ça la difficulté

R : On est 1000 au siège, on est 23 000 en France, et il faut rester agile, on est en train de se transformer pour, donc c'est douloureux pour tout le monde quoi, enfin ça pourrait être pire, mais je pense que c'est quand même assez douloureux pour les équipes en magasin

C : Oui, c'est impactant

R : C'est impactant, ils sont paumés devant plein de clients, etc on leur demande d'apprendre plein de choses nouvelles, c'est difficile, et il faut rester agile pour autant en fait

C : D'accord, c'est vrai que l'agilité, ça revient souvent dans cette transition. Notamment face à des plus petits, les pure-players qui eux sont des structures tellement nouvelles qu'ils peuvent

R : Et je pense qu'il faut savoir du coup, il ne faut pas hésiter à faire, à savoir questionner son organisation et la remettre en question et la faire évoluer dans ces phases de transformation. Par exemple une des, une question qu'on peut se poser, je ne sais pas s'il faut forcément l'écrire mais la question se pose de : est-ce qu'une direction internet devra exister encore, à horizon 3 à 5 ans

C : Oui, c'est-à-dire arriver dans finalement presque du no canal

R : Ben c'est ça, dans mon ancienne boîte, il n'y a plus de direction Y.com, depuis 3 ans. Ça c'est fait vraiment dans la douleur, vraiment mais c'est une question, enfin chez X aujourd'hui, on dit que non, qu'on va maintenir une direction internet, mais enfin les choses peuvent évoluer, mais est-ce que, justement la question se posera à un moment, est-ce qu'on réinjecte pas les différents métiers dans les directions qui deviennent complètement omnicanal, et on n'a plus de direction internet. Et donc, y a un vrai sujet d'organisation, d'agilité d'organisation et d'évolution

C : On évoluerait tellement qu'internet serait

R : Une part du métier

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Je comprends bien, oui dans la théorie mais c'est plus dans les faits que ça deviendrait vraiment, dans la mise en place

C : C'est très dur dans la mise en place, enfin moi je l'ai vécu, c'est vrai que pour le coup, c'est très très complexe, ça a été très mal vécu par les équipes. Ça a créé énormément de turnover, enfin c'est très complexe d'un point de vue RH

C: D'accord, ok

R : Et c'est très complexe de mettre dans une même équipe, des gens qui connaissent les magasins et d'autres qui connaissent vachement bien le web et qui se connaissent pas, connaissent pas bien les métiers respectifs des uns des autres

C : Si ça n'a pas bien été appréhendé, ça peut rentrer en conflit

R : Oui, sans communication, sans accompagnement, en fait, la clé c'est l'accompagnement du changement, c'est vraiment la clé en fait, c'est la communication

C : D'accord, et justement par rapport à ça et ça sera ma dernière question, comme ça je pourrais vous libérer

R : Ok

C : Comment vous envisagez l'avenir de la distribution, et notamment le rôle du magasin, on en a beaucoup parlé, dans une distribution de plus en plus connectée, pour vous, comment vous envisagez l'avenir donc du commerce en général, en se focalisant sur le magasin dans une distribution connectée

R : Euh, le magasin va rester hyper important, j'aurais peut-être pas dit ça quand j'étais dans mon ancienne boîte, mais maintenant que je suis chez X, je suis vraiment profondément convaincue que, l'avenir ne laissera pas que de la place au web, que le magasin va rester absolument clé dans l'expérience client, sur le magasin connectée, moi je pense qu'on doit aller, surtout ma conviction générale sur le retail, c'est qu'on doit aller vers une expérience client de plus en plus personnalisée

C : D'accord

R : Personnalisée sur le site web, et personnalisée en magasin par exemple, selon la typologie de client que je suis. Si je suis une très très bonne cliente, qui dépense 15 000

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

euros par an chez X, je pense que je ne dois pas avoir le même traitement, que si je suis une cliente qui dépense 100 euros par an.

C : D'accord, ok

R : Moi je crois assez en cette personnalisation de la relation client

C : En magasin les vendeurs devraient être capables d'identifier, limite dire bonjour madame un telle

R : Oui, oui je crois assez à ça, je crois que c'est assez différenciant en fait, sur le magasin connecté, ça passe par le management en fait, l'avenir sera brillant pour ceux qui maîtriseront les outils, typiquement les outils web, les outils de mobilité au-delà de juste la technologie en fait. Et qu'est-ce que je peux vous dire d'autre (réfléchit) sur l'avenir des magasins, l'avenir des magasins pour X, il est encore assez brillant en fait, parce que, en fait X n'a pas fini de mailler le territoire pour la France et en fait il y a encore des plans de déploiement hyper ambitieux, y a plein de zones

C : Ça pourrait être des relais de croissance

R : Oui, donc il y a encore des relais de croissance, il y a encore des choses à aller chercher dans plein d'endroits en France et, ah oui l'avenir je pense sera aussi à des tests sur des nouveaux formats de magasins différents, donc ça vous verrez dans l'actualité

C : Ok, donc par exemple le nouveau format de Décathlon, qui fait un magasin sans stock

R : Oui, alors ça par contre, je n'y crois pas trop, par contre alors, je ne l'ai pas visité donc je ne peux pas trop trop juger, mais le magasin sans stock, ça m'intrigue quand même, parce que moi si je me déplace en magasin, et que je ne peux pas avoir la marchandise, je vais, enfin je ne vais pas y aller en fait. Soit j'achète, enfin soit je commande sur internet, soit je me déplace en magasin mais, c'est un effort de me déplacer en magasin

C : Il faudrait un modèle hybride qui combine plutôt les avantages que les inconvénients

R :Oui, il faut un modèle hybride qui combine du stock en magasin et sinon la possibilité de commander hyper facilement mon produit et de me le faire livrer soit en magasin, soit à mon travail, soit à mon domicile, soit à mon point relais, mais de façon hyper facile, que ce soit de l'offre stockée X, ou une marketplace, qui soit pilotée avec beaucoup de finesse, pour

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

avoir des supers vendeurs, une offre qui soit complètement dans le concept et voilà. Donc c'est plutôt élargissement de l'offre accessible depuis le magasin. C'est hyper important

C : Finalement on peut agrandir l'espace grâce aux supports digitaux

R : Oui, oui oui

C : Ok, et juste une dernière remarque, par exemple quand vous dîtes que X va mailler encore plus le territoire, ça attise ma curiosité, parce que d'un autre côté on entend aussi par exemple, qu'internet dans la transition omnicanal, ça pourrait faire fermer des magasins, des points de vente qui seraient moins rentables parce qu'on peut y accéder grâce à internet

R : Non, X déjà, c'est une des rares enseignes qui n'a je crois jamais fermée de magasin, qui en tout cas dans les dernières années n'en a pas fermée. Et moi je bosse avec différents prestas sur différents sujets, qui me demandent souvent euh ben, ma base de données de magasin et qui me demande pour mettre à jour plein d'infos d'indiquer quelles sont les magasins qui ont fermés dans les deux dernières années et je leur dis ben, il n'y en a aucun, donc en fait internet ne cannibalise pas les magasins, internet aide à driver du trafic en magasin, donc c'est complètement complémentaire en fait

C : D'accord

R : Parce que le magasin répond pas aux mêmes besoins en fait, enfin c'est complètement complémentaire, internet aide à construire le parcours d'achat assez en amont aussi avec toute la partie inspiration, pédagogie et bien sûr vente aussi, non je trouve que c'est assez complémentaire.

C : D'accord, ok ben super

R : Enfin, c'est un peu pour le coup c'est un peu bateau de répondre ça

C : Non pas du tout

R : Notre DG est super ambitieux sur la partie magasin en fait,

Ok. Je ne sais pas après, si vous avez d'autres choses, si vous avez remarqué qu'il y avait des choses que vous auriez voulu aborder dans ce sujet ou si vous voyez des personnes que je pourrais interroger.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Non, je pense que c'était assez complet en fait, je réfléchis, non. Je vais réfléchir aux personnes, je vous tiens au courant. Vous pourrez me faire un retour sur votre thèse ?

G : Merci ! Oui avec plaisir. Je vous remercie pour votre aide et votre temps, et nous pouvons rester en contact.

Annexe 4.2. Entretien chef de rayon cas B

Date : 2 août 2017 ; durée 1h05 ; lieu : magasin

C pour chercheur ; I pour informant

C : Donc ta présentation on en a déjà un peu parlé tout à l'heure mais est-ce que tu peux un peu m'expliquer ton parcours et plus particulièrement ta mission pour X.fr

I : Donc j'ai intégré la mission d'X.fr parce qu'en fait ils se rendaient compte que l'objectif de rendre visible X.fr dans un magasin physique c'est de pouvoir proposer plus de gammes à un client, de modifier le parcours d'achat donc soit le client va sur internet et après se rend en magasin parce que nous aujourd'hui avec X.fr le client peut commander un produit et être livré directement en magasin gratuitement ce qui fait que le client revient en hyper et potentiellement quand il vient chercher son produit en hypermarché, il va peut-être prendre 2-3 produits à côté. Donc en fait c'est un enjeu aussi du nouveau trafic des hypermarchés

C : Et justement, vous avez des indicateurs là-dessus, comment ça se passe ? Il y a des indicateurs qui ont été mis en place sur le taux de transformation du client qui vient chercher un colis ?

I : Non, on n'a pas d'outil pour ça. Le client qui vient en magasin, ça on a l'outil pour savoir le client qui vient, généralement 80% de nos commandes sont livrées en magasin parce que c'est gratuit alors que le client quand il fait sa commande et qu'il veut être livré chez lui ou dans un point relai, ce n'est pas forcément gratuit. Donc c'est pour ça qu'il vient ici et c'est pour ça qu'on a créé un sas parce qu'avant on ne pouvait pas livrer les gros volumes alors que maintenant tout peut être livré : piscine, chalet voilà. Donc la mission c'était vraiment de rendre ça visible, parce qu'il y a le magasin de Louvroil qui a mis un alternant dessus et il s'était rendu compte que ça se développait pas mal du coup on a essayé de faire ça. On était

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

53ème société sur 112 magasins c'est peu alors qu'on est 6ème magasin en hypermarché en chiffres d'affaires mais sur le périmètre X.fr on était 56ème donc de janvier à fin août jusqu'à ce que je prenne la mission. Du coup comment rendre visible ça, donc c'est un travail de formation des collaborateurs parce que leur métier change, parce que déjà il y a beaucoup d'irritants auxquels il faut trouver des solutions parce que comment tu vas dire à un collaborateur qui a son rayon télé devant lui. Le client veut une télé qu'il n'a pas donc t'as deux solutions soit t'essayes de le tourner vers une autre télé que tu as dans ton magasin ou soit tu fais une commande sur X.fr. Mais la problématique à l'époque c'était si je fais une commande sur X.fr le chiffre d'affaires va sur X.fr et le magasin n'a rien alors que depuis janvier en fait 100% du chiffre d'affaires a intégré le magasin si la commande a été effectuée dans le magasin et on avait 2 à 3% de marge sur le produit. Donc ça, ça a permis de développer X.fr parce que si demain tu dis ben non, il n'y a rien qui arrive en magasin, forcément les hypermarchés ou les supermarchés ne vont pas le développer alors que maintenant tous les magasins veulent développer ça. Ça te permet à la fin quand tu fais ton compte d'exploitation de dire j'ai fait 100 ventes X.fr, ça m'a ramené ça comme cash, parce que c'est directement du cash et ça permet peut-être de rentabiliser mieux ton périmètre et du coup la première étape c'était de former les collaborateurs, leur donner envie de se dire que c'est un challenge, de se dire qu'X.fr c'est l'avenir.

C : Tout le monde était partant pour ces formations ? Comment ça s'est passé ?

I : Pas tous, au départ j'ai formé les managers. Je leur ai dit pourquoi demain il faut développer X.fr donc j'ai commencé par le rayon jouets et le rayon gros électro parce que jouets c'était en septembre on avait implanté tout ce qui est jouets pour la fin de l'année pour noël. Du coup, c'était le moment et gros électro je me suis rendu compte que le premier apporteur de chiffre sur X.fr c'était tout ce qui était meubles et nous dans notre périmètre on n'a pas de meuble. On n'a aucun rayon meubles dans le magasin du coup c'était une opportunité de pouvoir développer ça. Du coup je les ai fait travailler et ils m'ont dit ok vas-y on se lance et ces deux périmètres c'est là où on a le plus booster et le fait de voir ces résultats-là, les autres managers se sont dits on va se lancer là-dedans et du coup le manager en communication-téléphone etc s'est mis dessus, le textile et ainsi de suite. Les périmètres où on sait qu'on a du potentiel on le fait. Par exemple là on sait qu'on commence à tendre sur le BSA caves parce que maintenant ils commencent à vendre des grands vins sur X.fr du coup après tous les périmètres sauf vraiment l'alimentaire pur sont impactés et du coup de 53ème société on est passé à 10ème société en 4 mois.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Du coup, c'est la centrale qui a fait descendre ce projet de mettre en place dans les magasins des référents web ou c'est chaque magasin ?

I : C'est chaque magasin, à Roncq il n'y a personne, à Leers il y a quelqu'un, à Louvroil il y a quelqu'un, après là ça commence forcément à se développer parce que la politique X change. En fait avant t'avais les magasins, la centrale et X.fr maintenant c'est une gouvernance commune. Il n'y a plus, enfin il ne va bientôt pu y avoir de compte d'exploitation sur X.fr. En fait X.fr ce sera juste au-dessus des magasins, en disant voilà, on vous donne un outil de gestion qui vous permet d'avoir une extension de gamme. Le but c'est de proposer, en magasin maximum. Moi je suis format 4 sur les télévisions j'en ai peut-être 100 alors qu'X.fr en a peut-être 2000 donc ça te permet d'étirer ta gamme et le but c'est que quand tu fais une commande de ton magasins sur X.fr, 100% du CA vient comme on fait aujourd'hui mais aussi la totalité de la marge parce qu'X.fr n'a pas besoin de gagner de l'argent.

C: Là aujourd'hui X.fr gagne de l'argent ?

I: Ils veulent gagner de l'argent, c'est encore considéré comme une autre entité donc ils ont besoin d'argent pour vivre alors que si on prend l'exemple de la centrale des magasins, la centrale n'a pas besoin de gagner de l'argent parce que ce sont les magasins qui a la fin de leur année ou chaque mois il y a un libellé sur le compte d'exploitation qui s'appelle campus et du coup chaque magasin donne de l'argent à la centrale pour juste vivre parce qu'ils ont besoin de payer leur personnel de structure. C'est comme ça qu'ils vivent et demain c'est ce que va faire X.fr. C'est-à-dire qu'il n'y aura plus de compte d'exploitation, la manager en gros électro pourra commander des produits sur X.fr sans forcément les vendre, les mettre en avant dans le magasin. C'est ce que moi j'ai réalisé en janvier. Juste à la fin de ma mission je me suis dit comment rendre encore plus visible X.fr dans mon magasin ? Du coup j'ai créé un showroom, j'ai pris l'exemple d'Ikéa. Je me suis dit quand tu vas à Ikéa tu as envie de te projeter, tu vas dans appartement 20m2 tu te projettes beaucoup plus facilement et je me suis dit on va essayer de tenter ça. J'ai fait une chambre de 10m2 où j'ai acheté un lit bébé, une commode bébé, plein d'accessoires bébé et le but c'était de dire voilà on peut le commander. On ne peut pas l'avoir tout de suite mais vous pouvez le commander via un collaborateur et on en a vendu 8 sur 4 semaines donc c'est que les clients sont prêts parce que ce n'est pas vraiment un achat d'impulsion une chambre, c'est un besoin, c'est un projet. Généralement tu as quand même des très bons produits et des bons prix quand tu vas sur

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

X.fr parce que tu as moins de charges, moins de coûts et voilà un peu ma mission ce que c'était et en plus ça allait avec mon mémoire parce que mon mémoire, l'idée c'était de se dire, demain qu'est-ce qu'on fait pour nos nouveaux clients ? Nos nouveaux comportements de consommation ? Et c'était de se dire, moi je pense que l'avenir ce serait un peu comme le comptoir à Boulanger. Se dire qu'on n'ait pas de stock en magasin parce que le stock ça coûte très cher et ça plombe ta marge

C : Ce qu'avait essayé de faire Décathlon l'année dernière

I: Oui mais ça n'a pas fonctionné parce qu'un ballon de foot tu n'attends pas le lendemain, mais une télévision, un ordinateur si tu es livré le lendemain, tu peux comme Boulanger et en fait nous, on est en train de travailler ça et à partir de janvier normalement on arrivera à livrer tous nos magasins en un jour. Alors qu'aujourd'hui il faut une semaine pour livrer. Si je fais une commande X.fr en moyenne il faut 4-5 jours pour livrer.

C : Donc là on arriverait sur du Amazon presque ?

I: Amazon, Boulanger aussi, ils livrent le client le lendemain en magasin et c'est, maintenant ça ne devient plus un moyen de différenciation. On est obligé sinon on perdra nos clients et X.fr ne fonctionnera pas parce que si demain tu as le même prix ou même peut-être un peu moins cher : 10 euros mais que tu dois attendre 1 semaine, 15 jours pour avoir un meuble, les clients vont aller chez Boulanger en face. On a Boulanger en face en plus. On a électro-dépôt, après électro-dépôt je ne sais pas si ils ont un beau site internet et s'ils travaillent là-dessus mais nous on se doit aujourd'hui de prendre ce virage, parce que si on ne le prend pas, on n'y arrivera pas.

C : Et justement, dans toutes ces démarches, comment ça se passe, est-ce que tu travailles directement avec X e-commerce ?

I : Pendant ma mission, j'ai sorti l'organigramme d'X.fr et je travaillais avec les managers de produits, avec ceux qui faisaient les prix, avec les responsables et aussi avec les entrepôts, j'ai rencontré le responsable X.fr, le responsable logistique X.fr pour parler des projets

C : Et leur ressenti à eux ? C'est plutôt d'aller dans la même direction ?

I : Sur le projet ? Oui c'est ça, ils m'ont dit c'est ça l'avenir de X, c'est ce qu'ils veulent faire. Ils veulent livrer les magasins le lendemain.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En fait à l'époque X.fr ça a été créé vraiment comme une entité à part en se disant on va contrer Amazon, sauf qu'ils n'ont pas, enfin voilà ça n'a pas du tout fonctionné. Ils ont fait en 5 ans, l'objectif qu'ils s'étaient fixés en 1 an donc c'est vraiment que ça n'a pas fonctionné alors que Boulanger quand ils ont créé Boulanger.fr, ça a tout de suite été un outil d'aide pour le magasin alors que nous c'est deux entités, c'est pour ça que ça n'a pas fonctionné

C: Oui je me rappelle quand je travaillais à la centrale pour les achats c'était une catastrophe aussi

I : Et là, ce n'est pas normal tu vois qu'un client, ça aussi aujourd'hui c'est compliqué vu que c'est deux entités, le client voit un prix en magasin et un prix différent sur X.fr

C : Et là, il n'y a pas du tout d'harmonisation ?

I : Non, ça commence et puis là on va être sur du balisage électronique et peut-être qu'à l'avenir ce sera directement en lien avec le site et après là l'objectif c'est qu'aujourd'hui il y a un chef de produits sur la centrale pour les magasins et un chef de produits X.fr, demain il n'y en aura plus qu'un. Là les centrales sont en train de créer un campus unique pour tous les canaux.

C : Ce qui créait des conflits entre les deux entités ?

I : Oui et là vraiment le but c'est de créer qu'un bloc ensemble, c'est pour ça que la gouvernance commune on est obligé de la faire. C'est l'avenir, si on ne le fait pas, déjà que c'est compliqué aujourd'hui, si on ne le fait pas ça va être encore plus compliqué. Mais oui il faut travailler en collaboration, le projet du showroom, j'ai travaillé avec la personne du textile, elle est venue en magasin, là par exemple comment on rend visible ? Moi, j'avais fait des affiches A4, par exemple j'ai 10 ordinateurs portables, de 200 à 500 euros et bien j'en mettais un à 600 euros disponible sur X.fr avec la photo, le produit etc pour montrer qu'il y a d'autres produits sur X.fr, ça fait une extension de gamme et ça ne coûte rien, ça coûte une affiche A4

C : Oui, parce qu'il y a certains clients qui auront le réflexe d'aller sur internet d'autres qui n'auront pas le réflexe ?

I : C'est ça juste le voir, ils vont voir l'affiche, monsieur c'est quoi ce produit-là ? Du coup le collaborateur va aller avec lui sur l'ordinateur regarder les autres produits si le client est

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

seul après le but de tous les collaborateurs maintenant si le client ne trouve pas le produit en magasin ils vont sur X.fr, ils le font naturellement.

C : ça tous les collaborateurs ont tendance à le faire ?

I : oui, surtout sur les périmètres où il faut, en hyper tech, en électro parce que c'est des commandes mais je pense que demain parce que l'évaluation annuelle, je pense que demain ça sera un critère de leur évaluation pour leur prime annuelle

C : A l'heure actuelle, ça ne l'est pas encore ?

I: Pas sur tous les magasins. Là je pense qu'il doit y avoir un collaborateur ici qui l'a mais demain, ce sera pour tous parce que les commandes internet, ça rapporte autant, voire même plus parce que tu n'as pas de stock, du coup c'est beaucoup plus rentable, c'est du cash direct.

C : Oui et justement dans tout ça, il y a eu beaucoup de formations qui ont été faites ? Des formations officielles ?

I : Non c'est le magasin qui gère, ici c'est moi qui les ai formés. Il n'y a personne d'X.fr qui est venu sauf pour ce qui est traiteur, mais c'est la partie alimentaire pour tout ce qui est anniversaires, cérémonies… mais ça il y a une personne qui est venue nous former sur les bornes, mais sinon toute la partie plutôt non alimentaire au niveau des bornes moi je suis allé me former là-bas, j'ai été demandé comment ça fonctionnait, on m'a envoyé un fichier et je suis curieux donc je voulais voir la démarche de connaître à 100% les rituels. Parce qu'aussi la difficulté d'X.fr pour nous magasin Leers, Louvroil ou Roncq c'est qu'on est à la frontière et on ne peut pas faire livrer un produit en Belgique. Du coup, il faut contourner le problème en mettant adresse de livraison domicile du client à Leers dans le magasin comme si le client habitait dans le magasin pour être livré et venir chercher le produit donc ce sont des petites choses pour nous frontaliers c'est plus compliqué. Quelqu'un qui travaille à Vélizy à Paris n'aura pas ces problématiques-là mais nous les belges ont un pouvoir d'achat plus élevé que nous donc on ne peut pas dire cette clientèle-là on ne peut pas la livrer. Un panier moyen c'est 200 euros chez eux, chez nous c'est 80 même pas.

C : Oui ils viennent beaucoup pour l'eau, le soda… Et donc du coup qu'est-ce que tu penses qu'il manque maintenant en termes de ressources et de compétences dans le magasin, si là demain tu es autour d'une table avec les responsables du web, de la centrale et qu'ils te

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

disent, dis-nous 3 choses dont tu as besoin à tout prix pour que cette transition se passe mieux, tu leur dirais quoi ?

I : Les moyens financiers. Financiers parce qu'on a besoin de se moderniser, on a besoin d'avoir des outils fiables quand on fait une commande X.fr. Les outils ne sont pas forcément opérationnels chaque jour et ça déjà c'est un problème si tu attends une demi-heure pour faire une commande, le client s'en va ou il revient peut-être le lendemain mais voilà c'est de l'insatisfaction client et collaborateur parce que le collaborateur ne peut pas faire la vente. Il faut aussi qu'il y ait un lien prix, mais ça, ça va être l'avenir entre le site internet et le magasin parce que pareil c'est de l'insatisfaction client et collaborateur parce que ça fait vraiment partie des irritants

C : Pour l'instant comment ça se passe ?

I : On s'aligne, nous la politique du magasin c'est de s'aligner. On s'aligne mais on vend peut-être à perte

C : Parce que du coup il y a des fois où il faudrait se mettre d'accord avec le web de ne pas mettre aussi peu cher

I : Exactement, eux ils ont moins de coûts de structure donc ils peuvent mettre des prix moins chers

C : Donc à l'heure actuelle il y a encore des problèmes d'affectation des coûts

I : Oui complètement

C: Il faudrait faire une affectation globale, le coût de revient devrait être le même pour le web que pour le magasin ?

I : Oui et demain ça va être l'objectif parce que les entrepôts vont être identiques, l'entrepôt X.fr sera à l'intérieur de l'entrepôt magasins donc les frais de structures seront calculés dans leur globalité.

C : Le vrai omni-canal c'est aussi finalement toute la partie sur la globalisation des coûts ?

I : Oui sinon ça ne crée pas de synergies et il faut des synergies entre la logistique, le e-commerce tout. Mon mémoire était plutôt tourné sur ça, l'omni-canalité c'est vraiment tourné en interne, collaborateurs, magasins, logistique. On a besoin au départ que la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

logistique soit vraiment fiable à 100% et aujourd'hui la logistique elle est tournée plus vers le coût parce qu'ils se disent je ne vais pas envoyer un camion à Leers alors qu'il est remplit à 30%, je vais attendre le lendemain qu'il soit remplit à 80-100%, c'est logique lui il a son compte d'exploitation et il se dit je ne vais pas envoyer, ça va me coûter autant d'euros alors que demain on doit se tourner vers une réelle supply chain et se dire non, même si on doit livrer un client, on a un produit dans le camion on le fait parce qu'à la fin c'est le client qui est satisfait et le client qui va revenir et pas penser qu'au coût uniquement, c'est vraiment satisfaction client au global.

C : Et donc avec l'omni-canal finalement, le coût de recrutement d'un client coûte de plus en plus cher ?

I : Oui

C : Et du coup, comment on fait ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place pour compenser là-dessus ? Des ventes additionnelles ? On fait comprendre au client, comment ça se passe ?

I : Waouh (réflexion, soupirs), les collaborateurs essaient de proposer des produits margés à côté mais c'est compliqué, les clients vont sur Amazon et c'est moins cher. Aujourd'hui chez X on n'a pas encore ce bon prix je pense sur certains matériels. C'est vrai qu'ils sont tous missionnés sur le cross-merch sur X.fr, sur les ventes additionnelles etc mais une pochette tu vas sur Amazon et elle est beaucoup moins chère et puis tu es livré très rapidement.

C : Et il y a peut-être même des produits qu'X.fr ne devrait même pas faire ou abandonner ?

I : Oui après ce n'est pas la politique d'X, la politique c'est vraiment d'avoir tout sous le même toit mais oui. Après, demain si l'entrepôt est le même, tous les jours le magasin de Leers est livré donc ce n'est pas grave s'il y a un colis d'X.fr dans l'épicerie donc demain il n'y aura plus ce problème de coût

C : Dans ce cas il faut vraiment avoir la logistique qui suit ?

I : Exactement

C : Est-ce qu'il y a beaucoup de colis perdus

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

I : Non parce qu'en plus les entrepôts X, X.fr je ne sais pas, mais X c'est une société externe. Ce n'est pas X, ce sont des prestataires et pas des collaborateurs X donc eux ont un objectif à faire et si demain ils ne le font pas, on change d'entreprise. Donc ils ont une obligation d'avoir des bons résultats et nous on le voit en magasin, on n'a vraiment pas de problème là-dessus. Il y a des petits problèmes d'informatiques où un produit se bloque et on ne le reçoit pas pendant deux jours, c'est les aléas de l'informatique mais sinon on n'a pas de problème de logistique, on est livré les palettes sont filmées, carrées etc donc si demain il y a un colis X.fr c'est tout

C : Oui il y a de la place

I : Oui il y a de la place pour mettre quelques colis, c'est sûr.

C : Et justement, dans cette idée où les consommateurs changent etc, la page Facebook de ton magasin, est-ce que ton magasin a sa propre page Facebook ?

I : Oui, on a une personne qui est dédiée à ça sur l'animation du magasin, elle fait des animations via les réseaux sociaux instagram, snapchat. Tous les magasins ne l'ont pas mais nous on est, comment dire ça ? Notre magasin a été créé comme plutôt une entité animation, pour le chiffre aussi bien sûr mais aussi pour l'animation donc quand Internet a explosé ils ont mis quelqu'un dessus pour ça donc il y a ces postes-là, il y a certains magasins où ils trouvent ça stupide de mettre ça donc même si ça nous rapporte pas grand-chose on le fait, là pour la braderie de Lille on fait un truc énorme, on veut vraiment créer cette expérience via Facebook après je ne suis pas sûr qu'il y ait énormément de vues, mais bon ça marche plutôt pas mal. J'ai fait une vidéo Facebook, ça a fait 10 000 vues, donc c'est pas mal, ça se prend. Je pense qu'on peut encore faire mieux, beaucoup mieux, nous on a quelqu'un qui est déjà dessus et il y a des bons retours quand même et ça c'est un plus que d'autres magasins n'ont pas.

C : Et justement dans cet échange avec le consommateur, on parle beaucoup de co-création, co-production etc toi de ton point de vue magasin, quand tu échanges les clients est-ce que tu as un avis qui diffère un peu de tout ce qu'on raconte pendant les enseignements en Marketingou est-ce que tu sens qu'on vas dans cette direction ? Comment tu te situes ?

I : Après c'est compliqué chez nous, dans d'autres enseignes, si on va, c'est quoi déjà le magasin à Villeneuve D'ascq ?

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Décathlon ?

I : Non, enfin oui Décathlon, Décathlon, l'avantage qu'ils ont c'est que tous leurs collaborateurs sont experts de leur métier. Ils vivent quelque chose avec le client et nous même si j'ai des experts dans mon rayon c'est plus difficile, X n'a pas encore pris le virage de se dire que c'est la relation client au départ, par exemple Leroy Merlin à 8h30 quand le magasin ouvre, tous les collaborateurs sont en magasin pour accueillir les clients alors que nous ils sont peut-être en réserve etc après on tend vers ça. On est en train de créer une réserve pour que justement, les collaborateurs ne soient plus à 8h30 en réserve et c'est comme ça que le collaborateur sera plus proche du client et c'est comme ça qu'ils vont construire quelque chose mais aujourd'hui ici c'est plus compliqué. Je pense que Décathlon l'ont, il y a aussi O'tera, voilà je pense qu'en termes de co-productions etc c'est une belle enseigne mais nous c'est compliqué

C : Ok et du coup qu'est-ce qui manquerait ? De la présence collaborateurs ?

I : Oui je pense, après ils essaient de mettre en place des choses. La vie en bleu par exemple, ce sont des produits qui sont labellisés X la vie en bleu, ce sont des produits qui sont bons pour la santé avec un coach via une application mobile, ça c'est bien mais j'ai l'impression qu'ils s'arrêtent. Ils ne lancent jamais les trucs à fond, ils essaient des choses et ils ne vont pas jusqu'au bout des choses et c'est ce qu'il manque nous manque un peu

C : Et il y a beaucoup de projets comme ça qui commencent, qui s'arrêtent, qui reprennent 1 an, 2 ans après ?

I : Là par exemple, ils ont mis un espace café dans le magasin, comme ce qu'il y a à Y, c'est bien mais tu vas à Y et tu viens après chez nous, tu vois que ce n'est pas la même qualité. A Y tu vois un truc qui est magnifique, je ne sais pas combien ça a coûté mais ici on aurait dit que c'était low-cost. Donc c'est bien de faire des choses mais il faut mettre l'argent je pense pour le faire, il ne faut pas se dire on fait ça pour faire comme les autres.

C : Soit on le fait très bien, soit on ne le fait pas du tout ?

M : Voilà, après, on a l'impression qu'on copie ce que les autres enseignes font mais on n'apporte pas encore d'innovation, on est en retard sur les choses. L'omni-canal pour moi ça aurait dû déjà être fait. Décathlon est en avance là-dessus déjà depuis des années. Des années, même si un moment ils ont mis des millions sur le magasin sans stock et que ça a

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

fait un flop, ils le mettent, ils testent. Ça ne fonctionne pas, tant pis. Boulanger voilà ils ont testé ça a cartonné. Le net promoter score : NPS. Nous on a enfin un outil qui nous permet de savoir ça. Aujourd'hui, en 2017. Leroy Merlin, Décathlon l'ont depuis des années.

C : Il y a un retard sur les outils

M : Oui sur les outils, ils n'investissent pas. En fait je pense qu'X a trop eu la confiance au départ en disant on est numéro 1 en France et après Yest arrivé, Z est arrivé et maintenant on baisse sauf que demain il faut vraiment prendre le virage omni-canal et expérience client. On doit penser comme je te disais tout à l'heure avec les coûts de logistique. On pense coût, on ne pense plus client. On gagne de l'argent, même si demain on gagne 2% de moins, ce sera autant de clients de gagnés et à la fin, sur le long terme on gagnera et peut-être qu'on redeviendra le numéro 1 mais aujourd'hui je ne suis pas sûr que le client soit au cœur de l'entreprise.

C : D'accord et justement, si tu prends le modèle X. avec les formats de magasin etc. Qu'est-ce qui pour toi devrais changer pour retrouver les premières places, la croissance etc

I: Moi je pense que le modèle qu'ils ont mis en place avec le magasin dans la ville X, je ne sais pas si tu y es déjà allé mais moi je trouve que ce qu'ils ont fait c'est génial. Dans chaque rayon tu as l'impression que c'est des petits magasins donc je pense qu'ils le prennent le virage un petit peu mais il faut vraiment aller jusqu'au bout, il faut vraiment que tous les magasins soient les mêmes, il faut moderniser un peu le parc. C'est ça qui nous manque et là ils ont dit qu'en 2020 ils allaient le faire donc en espérant qu'en 2020 on se reverra et qu'ils l'auront fait.

C : Et du coup les clients à qui tu parles

I : Ils ne viennent plus trop dans nos formats de magasin, on le sent. On fait des -20 par semaine, c'est compliqué les chiffres. C'est compliqué parce que là on était dans un virage plutôt on pense à la marge, au chiffre mais j'ai envie de dire merde, on perd nos clients et demain comment on va faire ? Il faut aujourd'hui mettre des prix de fou, même si on ne gagne pas d'argent sur ce produit-là, le client est venu dans le magasin, le plus dur aujourd'hui c'est de faire venir le client en magasin donc on va utiliser X.fr qui va peut-être nous ramener des clients après à nous de faire en sorte que dès qu'ils soient dans le magasin,

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ils fassent le tour du magasin et ils prennent un article en auto, un article en épicerie et à nous d'avoir les bons produits. Là on a Action qui est en face, on a électro-dépôt qui va arriver ça va être très compliqué. Action nous fait très mal parce qui lui ne pense pas à sa marge, ce sont ces volumes qui font que ça fonctionne donc même s'il a 1% de marge en en vendant 10 000 il a fait autant d'euros. Nous avant on était volumes, maintenant on est plutôt, frais de personnel, marges…

C : Il faudrait revenir à vos basiques ?

I : C'est ce qu'ils veulent faire, là ils ont remis les pubs radio parce qu'ils avaient arrêté ça, ça coutait très cher ils le remettent en place. Maintenant c'est vrai que c'est booster le chiffre d'affaires et qu'on ne pense plus à la marge mais bon c'est vrai que c'est souvent des virages qu'on a pris et après on revient en chez nous. Je pense que c'est aussi ça dans les autres enseignes mais je n'ai pas assez de recul là-dessus mais en espérant qu'un jour on y arrive c'est pour ça, moi j'aime beaucoup l'entreprise et ça me tient en cœur, les conditions de travail certes on n'a pas des bureaux des box et tout comme Décathlon mais on est libres. Je suis chef de rayon, je suis libre d'acheter ce que je veux, de mettre en place ce que je veux

C : Et justement dans ton rayon tu as la main sur l'offre

I: Tout, j'ai des engagements, des plans de détail à faire comme tous les magasins parce que l'objectif c'est que tous les magasins se ressemblent. Le client qui vient au magasin à Lille, Bordeaux ou Paris etc il sait où est le rayon auto et où il va trouver l'huile, c'est ça l'objectif de a gouvernance commune donc ça on a les plan de détail et on les fait tous pareils. Après, demain j'ai un produit que j'ai envie de faire dans mon magasin, je le fais. J'achète ce que je veux, franchement c'est ça qui est libre alors que dans les autres magasins, les autres enseignes ils ne l'ont pas.

C : Et justement dans l'organisation de l'omni-canal, finalement il faut gérer une centralisation parce que le client internet c'est le même partout et en même temps le local mais du coup, comment ça se passe ? Tu as une part de l'assortiment que tu ne peux pas dépasser ?

I : Oui il y a certains produits où je ne peux pas trop modifier les prix. Par exemple, il y a plusieurs catégories où on est référents ou alignés, référents c'est qu'on peut faire +10% de notre gamme, alignés c'est qu'on ne peut pas et après il y a une troisième catégorie où on doit être au maximum 10% inférieur à la concurrence. Donc c'est en fonction de ça, mais

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

généralement l'ensemble des périmètres sont référents donc on peut se permettre d'avoir 10% de plus

C : Et en termes de largeur et profondeur d'offre, tu peux travailler de toi-même avec un fournisseur ? Est-ce qu'il y a encore des fournisseurs qui passent dans les magasins ?

I : Je ne pensais pas. Quand j'étais au drive, on me disait il y a une centrale etc nous au drive on ne voyait personne, c'est vraiment une entité à part. Quand je suis arrivé au BSA pour le chapiteau, tous les jours je voyais des commerciaux, Coca, Pepsi, tout, tout. Je me disais pourquoi il y a des commerciaux dans le magasin ? Et on me disait, on fait des offres locales etc et en fait tous les jours il y en a. Hier j'ai vu Total. On a encore cette possibilité de faire des offres locales.

C : Et il y a des différences de liberté dans la gestion entre les rayons en magasin ?

M : En textile enfants ils n'ont pas vraiment cette liberté. En textile, Tu n'as pas du tout la main en magasin. Nous on peut parce que c'est aussi comme ça que tu essaies de gagner une ou deux places par rapport aux autres magasins X. Tu as une petite concurrence entre les magasins. Nous à Leers on a Roncq qui est là, on a Louvroil donc si on peut gagner 100 euros de plus par jour sur eux, on essaie de le faire et ce sont ces produits qu'eux n'ont pas ou ça peut être juste une mise en avant peut-être. Tu négocies une mise en avant avec le fournisseur, mais bon après tu as aussi la main sur les produits des offres locales parce que sinon comment tu ferais pour alimenter tes tracts locaux ? A part dire je fais du picking sur mon offre nationale ? Je ne vois pas l'intérêt.

C: ça comment ça se passe ces tracts locaux ?

I: Les tracts locaux, là on doit faire celui de la braderie. J'appelle tous mes fournisseurs. Déjà je me dis, je vais regarder sur l'outil de gesiton pilote pour voir les chiffres historiques, ce qui a été fait dans les autres magasins, les chiffres, tous les produits qui ont très bien fonctionné durant la braderie. Je les prends, je contacte les fournisseurs, je demande un rdv, je leur dis je veux ce produit-là à tel prix où tu me fais une offre etc on négocie et si j'ai un bon produit je le mets sur mon tract.

C : Et est-ce que tu peux voir aussi sur pilote les performances des autres magasins ?

I : Tout, tu peux tout voir et maintenant on pourra même bientôt voir tout ce qui est autres formats. Avant tu n'avais que les magasins du même format que toi, maintenant tu as tout.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Et justement comment tu penses que la centrale doit travailler avec vous et avec les autres canaux pour que vous ayez une offre globale et cohérente finalement ?

I : Pour moi il faudrait que les acheteurs soient dans les magasins. Je pense, que ce soit même pour les plans de masse, les produits, comment vivent les produits. Nous on respecte les plans parce qu'il faut les respecter, on essaie d'adapter en fonction des magasins mais j'ai l'impression que la centrale est loin de nos magasins. Je pense qu'il faut créer cette proximité entre la centrale et les magasins, qu'il y ait quelques magasins référentset quelques acheteurs dans les différents rayons qui soient dans le magasin comme tu peux voir quand tu vas au Kipstadium. Derrière tu as les personnes et tu les vois en plus, c'est ça qui est génial, c'est qu'ils sont très proches

C : Même à Campus ils sont derrière le magasin

I : C'est génial, nous on n'a pas cette proximité et c'est dommage parce que justement ça pourrait peut-être créer un peu, je ne sais pas un nouveau lien avec les collaborateurs, les managers parce qu'aujourd'hui tu l'entends. Ils font chier la centrale… Je le vois dans mes plans. J'ai des couvre-volants sur une planche ils m'en mettent 9 alors qu'en réalité je ne peux en mettre que 4. Les tailles ont été réduites, je ne sais pas comment ils ont fait, du coup je ne peux pas le mettre dans mon plan. Du coup je ne les mets pas en magasin, je n'ai pas la place, j'ai 4 produits que je devrais mettre qui font partie de la gamme obligatoire mais je ne peux pas les mettre

C : Du coup tu dois les stocker

I : Oui je les stocke et je ne les vends pas

C : Tu perds de l'argent quoi

I : Oui, je les décoche pour ne pas les recevoir parce que sinon je vais peut-être en recevoir encore un petit peu, mais c'est des produits qui ne sont pas forcément adaptés alors que voilà si l'acheteur était là à Leers, tu m'envoies un plan de masse mais je fais comment pour mettre les 9 produits ? Et c'est ce qui nous manque chez X, cette proximité. C'est ce lien avec tous les métiers de la centrale et les magasins.

C : En fait au plus l'entreprise a grandi au plus ça a été compliqué à gérer

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

M : C'est ça. Je pense qu'il faut prendre des magasins tests. On prend Leers ou on prend Englos qui est le magasin test avec tous les nouveaux concepts, et on teste les choses là-bas, c'est notre vitrine. Et si ça fonctionne, on le déploie dans les autres magasins tout simplement parce que là ils ne le font pas, ce sont des plans sur ordi après nous on a des poteaux qui arrivent etc ça on s'adapte mais c'est compliqué. La communication en interne est compliquée, il faut créer une synergie entre tous. Je reviens sur X.fr ça a été très compliqué d'avoir l'organigramme d'X.fr, ils ne voulaient pas nous donner les adresses mails, ils ne voulaient pas être embêtés. J'ai envoyé un message assassin, je leur ai dit écoutez, moi je veux mettre en avant X.fr pour vous aider vous comme pour aider les magasins. On est dans la même entité, on se doit de travailler ensemble et ils ont compris mais ça a été difficile. Maintenant ça ne l'est plus.

C : Du coup toi tu es jeune, tu as un regard neuf tu as fait ça mais est-ce que tu penses que quelqu'un d'autre l'aurait fait ?

I : Peut-être qu'il aurait abandonné, je pense qu'il y en a beaucoup qui aurait dit tant pis et c'est peut-être pour ça que d'autres magasins ne le font pas. Je pense qu'il y a d'autres magasins qui ont un frein parce qu'ils se disent pourquoi moi je le ferais ? Ils ne m'aident pas pour le faire etc. Moi j'avais envie parce que je sais que c'est l'avenir, je suis jeune et pourtant c'est ça que je ne comprends pas chez X.fr la moyenne d'âge je pense que c'est 27 ans donc ils sont jeunes alors pourquoi eux ne font pas non plus le chemin inverse ? Créer cette relation avec les magasins, n'attendez pas que les magasins viennent vers vous mais venez vers nous.

C : C'est peut-être une question de mentalité ? Des gens qui ont été bercé dans le e-commerce

I : Oui voilà et ils sont à fond sur le design et tout. C'est bien de faire un design de site, mais il faut avoir les bons produits.

C : Oui peut-être cette question de mentalité, si ce sont des personnes qui n'ont jamais travaillé en magasin ?

I : Oui, voilà exactement, il faut comprendre les magasins. Aujourd'hui ce sont les magasins qui sont la vitrine, les clients viennent en magasin, ils vont sur X.fr mais ce n'est pas pareil. C'est plus un outil de gestion. Donc c'est ça qu'il faut travailler, la synergie qu'il faut créer

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

entre les différents groupes, les différents métiers. Faire en sorte qu'on ait vraiment tous la même vision.

C : Et là par rapport à tout ça, t'es plutôt optimiste, neutre, pessimiste ?

I : Je suis optimiste depuis que j'ai vu le nouveau projet de gouvernance qu'ils veulent mettre à la direction, quand j'ai rencontré le responsable X.fr, responsable cross-canal, j'ai vu le responsable logistique donc oui je me sens optimiste mais combien de temps ? C'est ça, combien de temps ? Parce qu'il ne faut pas qu'on prenne 10 ans pour faire ça, 10 ans ce sera trop tard

C : Et est-ce qu'il y a des échéances futures ?

I : En fait déjà que tous les magasins soient prêts, c'est 2020. Le fait qu'on livre le client le lendemain, c'est janvier, j'ai eu que ça comme échéance. Et qu'X.fr ne soit plus qu'un outil de gestion, là ils vont commencer à créer un campus etc donc je ne sais pas combien de temps vont prendre les travaux, je pense que c'est cap 2020, 2020 ce serait vraiment intéressant de se dire on est prêt. Après là ils ont essayé de faire une offre, on a fait un tract ça va booster, c'était un tract où tous les magasins X monde avaient ces produits, c'était génial. Franchement, c'était top de se dire en Roumanie, au Vietnam, on avait le même produit partout au même prix et ça ils devraient le relancer. Moi je trouve que c'était une bonne idée parce que ça montre que c'est global. On dépasse Y qui n'ont pas forcément cette possibilité de le faire, on a essayé d'innover c'est bien. Après les quantités n'étaient pas forcément très adaptées. Ils nous ont ramené 100 000 capsules à 10 centimes, 10 cents ce n'est pas cher mais tu as 100 000 capsules, tu ne vas pas vendre 100 000 capsules en 1 semaine. Des capsules de café, bon ce n'était pas cher c'est vrai mais même Leers on en a vendu 15 000 donc les quantités étaient peut-être à revoir parce qu'ils se sont peut-être emballés, mais je trouvais le projet innovant, se dire demain à l'ouverture tous les magasins auront les mêmes produits, ça c'était top. Tu voyais des photos en Russie.

C : Ok et justement est-ce que tu penses qu'à la centrale, j'ai bien compris qu'ils ne maîtrisaient pas forcément les contraintes techniques mais est-ce que tu penses qu'ils connaissent vraiment les clients ? Est-ce que tu penses que des fois quand tu reçois les produits, quand tu vois la gamme qui a été choisie tu te dis c'est quand même

I : Oui, moi je prends l'exemple en auto, on a plein de produit pour lesquels on n'a pas la clientèle pour. J'ai une huile, je crois qu'elle coûte 50 euros, je n'ai pas la clientèle pour, je

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

vais peut-être en vendre une dans l'année mais du coup ça me coûte du m2, potentiellement je pourrais mettre un autre produit ou doubler un produit pour qu'il soit plus visible donc c'est pour ça, je pense qu'il faut vraiment une proximité. On a un magasin test, on teste le produit, on le laisse peut-être deux mois et on voit. Là on a reçu des gants, ça coûte 20 euros les gants pour bricoler, 20 euros des gants pour bricoler c'est abusé, ça ne sert à rien donc oui il y a une incohérence, c'est pour ça pour moi l'acheteur, le chef de produits, toutes ces personnes qui créent la gamme doivent se rendre dans un magasin pour tester. On peut tester et on peut se tromper il n'y a pas de soucis mais quand on voit sur allée qu'il y a une cinquantaine de produits qui n'ont rien à faire dans un hyper ce n'est pas normal.

C : En plus maintenant avec les réseaux sociaux, les données clients

I : Oui avec tout ça ils devraient mieux connaître. Je ne sais pas si X travaille vraiment sur le big data, je ne pense pas. Regarde le NPS, ça n'arrive que maintenant. On a un retard sur ça. Donc je ne sais pas, tu vois moi ce que je trouverais génial c'est demain pouvoir envoyer un sms à un client, on sait les produits qu'il achète chez nous, on l'a perdu parce depuis 3 mois on ne l'a pas vu donc c'est qu'il est parti chez quelqu'un d'autre. On lui renvoie un texto en disant monsieur, vous avez 50% sur le produit que vous aimez. Ça aujourd'hui on devrait le faire, personnaliser la promo on devrait être capable de le faire et encore je ne suis même pas sûr que les autres distributeurs le fassent. Une enseigne qui est aussi grande que la nôtre, on se doit d'être innovant, on doit créer ça

C : Faire une personnalisation à la Amazon mais qui soit dans le magasin

I : Exactement, il faudrait, pour refaire venir les clients en magasin, c'est ça aussi la difficulté qu'on a

C : Oui les sms ou les mails qu'on reçoit sont plutôt impersonnels

C : Oui voilà, je pense qu'il faut innover, on se plante, on se plante mais si on n'innove pas on n'y arrivera pas c'est sûr

C : Et justement, dans l'innovation, on parle aussi de beacons, de capteurs pour suivre le parcours clients sur leur smartphone, en magasin etc même dans l'idée comment tu te positionnes sur le fait qu'un client puisse être suivi dans tous son parcours via son mobile, qu'on puisse dire à 10h33 il était face au rayon

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

I : Aller jusque-là, je ne vois pas l'intérêt, après connaître si on fait une moyenne, connaître le parcours moyen, parce que le but aussi c'est de faire un parcours adapté pour nos clients donc ça peut être intéressant. Ça nous permet après de mettre en place une mise en avant sur certains produits à ce moment-là, ça peut être intéressant. Et même juste avoir un capteur pour savoir, parce qu'on ne sait même pas aujourd'hui si tous nos clients qui entrent dans le magasin achètent. Le client peut venir, ne pas trouver son produit et repartir et on n'a pas cet outil-là. Donc il faudrait déjà avoir ça, après ça peut être intéressant de savoir le parcours, savoir l'heure exacte à laquelle il est devant sa TG pas trop. Après connaître le parcours oui ça peut être intéressant

C : Ok et en termes de politique des données privées ?

I : Les clients c'est compliqué, même nous si tu vas sur Google et que tu tapes ton nom de famille, même si tu es jeune, tu te dis punaise voilà quoi. Donc je ne sais pas il faudrait vraiment, c'est compliqué pour le client je pense plutôt que ça va être un frein pour lui, vraiment. Il va se sentir observé. Après qu'on observe son ticket de caisse et qu'on lui fasse une promo utile ok, mais lui gagne quoi à savoir qu'à 10h30 il était là ?

C : Oui donc il faut vraiment que ce soit sur la valeur client

I : Oui je pense

C : Ok du coup, pour terminer j'ai juste une question globale. Si on prend tout ce qu'on a dit, ce qui a changé, ce dont tu avais besoin en termes de ressources etc Pour toi, c'est quoi l'influence de tout ça sur l'écart entre la proposition de valeur qu'il faut mettre en place et tout ce que ça te coûte ? La balance entre ce qu'X y gagne et ce qu'X y perd. Est-ce que tu es plutôt optimiste sur la viabilité sur le long-terme ou est-ce que tu te dis il y a peut-être

I : Il y aura peut-être des incohérences, des investissements qui vont être pas inutiles mais compliqué. Après je pense que c'est viable, le projet de l'omnicanalité c'est vraiment une obligation sur le long terme.

C : Et pout toi comment c'est fait là, c'est soutenable ?

I: Si le projet est fait oui. le projet qu'ils veulent faire, la gouvernance commune, c'est vraiment pour moi un projet qui tient la route. Il y des petites incohérences mais voilà, c'est minime je pense. Il faut vraiment continuer, là X est sur le cross-canal, on ne parle pas

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

vraiment d'omni-canalité. Mais on peut bientôt parer d'omni-canal avec une politique globale et des formats de vente adaptés

C: Oui c'est une politique globale qu'il faut voir.

I : Oui, la politique globale elle est très bien. Là ils ont testé en Chine, un magasin qui fait 50m2 il me semble, ce n'est pas beaucoup mais du coup il n'y a que le nécessaire, parce que les clients en Chine ne veulent pas forcément d'hypermarché, c'est beaucoup de proximité donc c'est des containers et il n'y a pas de caisse, les clients paient avec leur mobile donc c'est plutôt top je trouve. Là ils ont innové. Ils n'innovent pas en France, c'est dommage, ils innovent en Chine, mais moi je trouve ça super. En Chine, ça cartonne X, ça fonctionne bien, en France ça ne fonctionne pas, pour le moment. Mais on a nos forces, on va réussir je pense à rééquilibrer tout ça.

C : Oui, il faut que la France regagne un peu

I : Oui avec les plus petits formats parce que comme tu as dit tout à l'heure, les clients ont changé. Aujourd'hui les clients ne vont pas faire leurs courses une fois par mois dans un très grand magasin. Ils font le drive déjà, pour l'eau parce que c'est lourd et c'est pratique et après ils font le complément en supermarché. Mais les plus petits formats, il y a quoi à côté de chez eux ? C'est un Y ou un Z, ce n'est pas un nous donc c'est pour ça que nous on doit avoir des plus petits formats. A Paris, il va y en avoir plein

C : C'est le maillage du territoire qui est difficile.

I: Exactement, ils ne quadrillent pas assez la métropole. Là ils se lancent, le projet c'est d'abord de centraliser sur Paris, t'en as quelques-uns ici, à Orchies, tu as un plus petit magasin et ils sont modernes je trouve, ils sont vraiment tops. Et franchement j'ai confiance parce qu'enfin ils investissent de l'argent, c'est ce qu'il faut se dire. J'entends les managers ou les collaborateurs qui soufflent, qui disent c'est chiant, on est un vieux magasin, et là ils investissent. On a le textile qui arrive avec le nouveau concept, c'est top.

G : Il faut que les investissements soient faits vraiment sur ce qu'il y a besoin et pas tout éparpillés

M : Exactement, là aujourd'hui l'obligatoire c'est créer une relation avec le client et moderniser le magasin. On a besoin de moderniser le magasin. On a besoin d'avoir des experts en boucherie, des experts en charcuterie. Je pense que c'est ça que le client attend.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le client aujourd'hui dans la grande distribution on n'est plus à on met en rayon en libre-service et le client vient chercher. X doit tourner un peu la page en disant, maintenant les collaborateurs ne sont plus simplement des employés, ils doivent aussi conseiller et les fiches de poste doivent évoluer. J'essaie de former les équipes là-dessus en disant il faut que vous soyez des conseillers. Je pourrais faire le test, enfin non parce que je vais perdre de l'argent mais faire 1 mois sans personne sur le rayon et 1 mois avec tous mes collaborateurs et je suis sûr qu'il y aurait une différence énorme. Même si les clients savent le produit qu'ils vont acheter, ils ont besoin d'être dans un confort, qu'on les rassure. Un client qui ne s'y connaît pas bien pour certains produits, s'il n'y a personne tu ne vas pas acheter, tu vas peut-être aller à Norauto parce que ce sont des experts. Leroy Merlin le fait très bien, à 8h30 il n'y a plus personne avec une palette en réserve. Je prends l'exemple pour moi, j'ai dû acheter une terrasse, je suis allé chez Castorama, le vendeur m'a proposé un produit, je suis allé chez Leroy Merlin, j'ai acheté ma terrasse 300 euros plus chère mais voilà j'étais confiant, je suis sorti de là en me disant, je vais réussir à faire ma terrasse, il me l'a dessinée et tout. On a besoin de ça, créer du lien.

C : Oui du lien, on parle d'omni-canal, on parle d'outils digitaux, de tout ce qu'on veut

I : Mais c'est l'humain, voilà cette synergie entre l'humain et la modernisation, il faut qu'il y ait un lien, c'est l'humain qui est au cœur de tout, il ne faut pas chercher plus loin.

C : Ok je trouve que c'est une belle conclusion justement de se dire que l'humain est au cœur de tout. Je te remercie beaucoup. Est-ce que tu as des choses à rajouter

I : Non, je pense qu'on a fait le tour

Annexe 4.3. Entretien chef de projet omni-canal, cas C

Date : 27 juillet 2018 ; durée : 55 minutes ; lieu : siège du cas C

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

C = chercheur ; I = Informant

C : Donc je fais une thèse sur l'omni-canal et ce qui m'intéresse c'est de comprendre comment les distributeurs commencent ou finissent de mettre en œuvre l'omni-canal. Je cherche à comprendre comment ça a changé le commerce, les difficultés qui sont rencontrés, les gros challenges qui arrivent etc Est-ce que vous pouvez commencer par présenter votre métier et ensuite on discute si cela vous convient ?

I : Oui très bien, donc je me présente, je m'appelle X, je suis chez X depuis 26 ans. J'ai commencé comme directeur de rayon, puis directeur de magasin, un parcours très distri au début. Puis j'ai navigué dans les services centraux d'une région, puis dans les services centraux France, j'ai dirigé les services centraux France au début des années 2000 puis je suis retourné sur le terrain pour être directeur régional et fin des années 2000 je suis arrivé ici pour m'occuper d'un projet informatique et marketing qui était autour du CRM. Alors dedans on avait la fidélité, les outils de mailing de masse, on avait aussi tous les sujets de privacy donc j'ai fait ça pendant 5 ans et en 2014, j'ai basculé sur le programme omni-commerce dans lequel je suis toujours. Et j'ai fait plusieurs choses mais aujourd'hui, je m'occupe des évolutions des produits en fonction des pays. Comment le produit doit évoluer et comment on le déploie dans les pays.

C : D'accord et donc vous entendez quoi par le produit ?

I : Quand je dis le produit, c'est l'écosystème autour de la plateforme quand on livre. Qu'est-ce qu'elle couvre comme fonctionnalités, qu'est-ce qu'elle ne couvre pas et puis quand il y a plusieurs demandes, comment on fait pour arbitrer. Qu'est-ce qui fait qu'il y a plusieurs demandes et pourquoi on la passe plutôt devant par rapport aux autres. Finalement, une solution omni-commerce comme son nom l'indique elle couvre tout un pan de l'expérience client. Finalement ça démarre ce qu'on appelle le search, le client qui va chercher des informations chez lui ou sur son mobile des informations, ça part d'ici et ça se finit à l'appel pour un SAV donc entre le search et un SAV, il y a tout un tas de choses qui se passent. On couvre 95% de ce qu'un client voit quand il vient dans un magasin. Et donc forcément, d'une solution qui démarre de zéro ce que je vais vous expliquer après, on n'est pas tout de suite à 95%. Donc on s'est fixé une charte et on commence par construire ce qui est le plus important et on brode ensuite autour pour savoir ce qu'on fait en plus. Et là c'est sans arrêt des choix que l'on fait depuis 4 ans, par quoi on commence et à quoi on renonce. Voilà, ça c'est mon rôle.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Du coup vous votre rôle c'est d'animer l'équipe sur les choix ?

I : Alors c'est de créer l'écosystème qui permet de faire les choix, parce que les choix s'ils sont fait par une seule personne, ils seront forcément erronés donc il faut qu'on fasse des choix éclairés de toutes les priorités et se rassembler pour faire les meilleurs choix

C : Du coup, pour vous l'omni-canal, vous le définiriez comment et dans votre métier à quoi ça correspond ?

I : Alors ma définition de l'omni-canal, on me pose souvent cette question. J'ai l'habitude de répondre que l'omni-canal c'est l'unification des objets. En disant ça, je fais référence à une situation précédente sur laquelle je reviendrai après. L'unification des objets c'est-à-dire, quand je dis objets c'est un catalogue produit, une offre produit, ça c'est un objet pour moi. Un client, un sportif chez nous c'est un objet. Une commande, un panier ce sont des objets. Un échange engendré par un sportif qui nous contact c'est un objet. Pourquoi je parle d'unification des objets ? C'est ça la promesse de l'omni-canal, c'est que quel que soit l'objet, on doit être capable de le retrouver où qu'on soit. On doit être capable de retrouver son panier qu'on soit en magasin en contact avec un vendeur, qu'on soit chez soit sur internet avec son deskstop ou dans le métro avec son mobile en train de consulter l'appli. L'omni-canal si je dois le résumer en une phrase c'est l'unification des objets parce que tout part de là. En unifiant les objets, on permettra avec des objets centraux et uniques, là je rentre dans la technique mais de diffuser vers des front différents l'appli, le site, l'interface du vendeur en magasin, en diffusant ces mêmes objets aux 4 coins de l'expérience utilisateur, on crée l'omni-canal. Où qu'il soit il a la même réponse, la même information et on est capable de traiter sa demande de la même façon.

C : Justement est-ce que là vous pensez y être ? Est-ce qu'il y a des objectifs ?

I : Alors, pour bien comprendre l'enjeu qui se présente à tous les distributeurs. Quand internet est arrivé dans les années 2000. Je parle de la deuxième fois, la première fois c'était un effet de mode mais vers 2004-2005, chacun s'est rué sur le sujet et plutôt avec des solutions qui étaient clés en main à l'époque et qui permettaient de s'attaquer au sujet mais qui étaient pensé pour être mono-canal web. Ça a été accentué ce phénomène par le fait que certains gros distributeurs avaient pour habitude de traiter un nouveau canal de distribution comme un canal autonome, ce qui avait beaucoup de sens. C'est-à-dire, dès qu'il y avait une nouvelle cible client, une nouvelle opportunité commerciale, ils avaient l'habitude de dire, la

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

meilleure approche c'est de créer une entité autonome, indépendante qui va traiter cette cible commerciale. Elle sera toujours plus pertinente, plus agile, plus efficace que si on fait naître le traitement de cette opportunité commerciale au sein d'un écosystème

C : D'ailleurs chez vous, le site portait un autre nom ?

I : Alors X, on pourra y revenir, c'était le bon exemple, vous avez tout compris. Et donc, chez nous comme dans beaucoup d'endroits, soit par les systèmes qui existaient à une époque mono-canaux, soit par les stratégies qui étaient impulsées où on disait il faut que le système naisse de lui –même, chez X comme dans beaucoup d'autres endroits, on a fait naître le système indépendamment, concurrent, la preuve on est allé jusqu'à pousser la concurrence en l'appelant Y au début et pas X mais il vendait les mêmes produits

C : Ce qui crée des grosses incohérences ?

I : Oui et pas au même prix en plus, les mêmes produits mais c'était le cas dans beaucoup d'endroits. J'ai déjà discuté avec certains de mes collègues que vous avez peut-être interviewés, ils ont aussi fait naître des systèmes, indépendants, sécables

C : D'ailleurs, une des définitions du multi-canal, il y a bien les silos bien existants, bien séparés

I : Oui c'est ça, là on était dans l'ère du multi-canal et même quand ça ne s'appelait plus Yet que c'est devenu X.com, ça restait multi-canal puisque c'était indépendant, sécable, dans des SI prévu pour être indépendant et donc des canaux étanches entre eux. Le canal vendait sa propre politique commerciale. Donc ça c'était un driver fort jusqu'en 2010 et puis en 2011. Finalement, c'est ma lecture à moi, ce sont les clients qui nous ont rattrapés. En 2008-2009, on avait déjà commencé à entendre un peu ça et du coup on a rebaptisé Y en X.fr et là les clients ont fini de nous attraper. A chaque fois qu'il nous disait pourquoi je paye moins cher sur le web ? Parce que c'est un système concurrent, il y a moins de coûts etc pourquoi si je l'achète là je ne peux pas le renvoyer là ? Parce que vous ne l'avez pas acheté au même endroit, vous avez profité d'un système concurrent moins cher et là nous on est dans un système avec des magasins et avec des coûts différents et pourquoi ce n'est pas les mêmes prix ? Donc à chaque fois on avait plein de questions et en fait les explications n'intéressaient que nous. Il n'y a que nous qui les comprenions, les clients disaient je ne comprends pas, là je suis sur X.fr et là je suis dans X magasin de tel endroit, moi j'ai affaire à la même enseigne, arrêtez avec vos systèmes et donc petit à petit, les clients nous ont

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

rattrapé et donc qu'est-ce qui s'est passé ? Comme on est une entreprise, comme beaucoup d'autres centrée clients, on est à l'écoute du client, à force d'avoir des retours on a essayé de changer les choses. Donc pour vous raconter une histoire concrète que je gérais à l'époque quand je gérais le CRM. J'avais deux bases de données clients, une bdd sur le site web et une bdd en magasins. J'avais x millions de clients sur le fichier du magasin, j'avais x/10 sur le site web mais souvent mes meilleurs clients du magasin étaient aussi dans ceux du web sauf que rien ne les rapprochait. Alors si à un moment avec les pourquoi des clients, on m'a dit non mais les clients veulent aussi gagner des points quand ils achètent sur internet. Ça c'était interdit. Alors ok, maintenant il faut leur faire gagner des points. Donc on a demandé aux clients de déclarer leur numéro de carte

C : Au début il y avait zéro point en ligne ?

I : On avait dit, pas de points de fidélité en ligne, ce sont des concurrents. Le site web fera son propre système de fidélité s'il en a envie. On était dans cette logique. Donc on a commencé à prendre les numéros de carte et sur la base de ces numéros, on a commencé à construire des flux toutes les nuits qui envoyaient les tickets d'achat sur les numéros de carte. Et par exemple, vous aviez votre carte de fidélité à votre nom avec votre numéro de carte etc. Si quelqu'un qui s'appelle autrement avait déclaré le même numéro de carte et bien tant pis, je ne vérifie rien, j'envoyais les points sur le même compte. Comme les systèmes avaient été prévus pour être étanche, ils l'étaient bien. Ils l'étaient vraiment bien ! On avait fait des flux entre des systèmes sur des trucs qui n'étaient pas prévu du tout pour échanger des infos. Allez met 30 points à cette carte. Je ne sais pas si c'est lui mais mets lui 30 points. Et c'est comme ça qu'on a commencé à répondre à la première demande.

Deuxième demande : non mais moi j'ai acheté un produit sur le site web, je veux pouvoir venir le retirer en magasin. Ok alors les magasins disaient, pas question, vous êtes mon concurrent mais bon ok on a installé des points relais en magasin. Et d'ailleurs c'était tellement le concurrent que les magasins ont sorti l'e-reservation et donc sur le site il y a un lien qui enlevait le chiffre au site web et qui le faisait partir au magasin puisque je prenais dans leur stock. Donc voilà c'était la condition, vous voyez à quel point ils sont concurrents. Donc on a fait petit-à-petit, on détournait les systèmes parce que le client le demandait et qu'il fallait qu'on réagisse. Et au bout d'un moment, on arrivait de plus en plus vers des demandes où on était aux limites de ces procédures artisanales et ça finissait par péter. Ça ne marchait plus, les rustines ne collaient plus et on nous en demandait encore plus. Ça pétait et

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

on nous en demandait encore plus. Donc là on s'est posé, on a essayé d'écrire une espèce de roadmap de qu'est-ce qu'il faudrait faire pour qu'on soit finalement alignés avec le parcours que nos sportifs réclament et là on s'est rendu compte qu'ils avaient des attentes telles que finalement il fallait tout remettre à plat et partir de zéro

C : C'était plus simple de tout casser et rebâtir que d'essayer de rafistoler

C : Oui c'est le choix qu'on a fait parce qu'à cette époque notre architecture de système était tellement monolothique et prévue pour être étanche et à part que venir l'intégrer dans l'écosystème et on peut dire la même chose de l'écosystème magasin qui était pensé pour être retailer first. C'était tellement pensé pour faire son métier là où il devait le faire que leur faire faire plus ça devenait compliqué. Donc le choix qu'on a fait, mais je crois que c'est le choix de l'essentiel des entreprises. C'est un choix qu'on a fait en 2013 en lançant un appel d'offre qui s'est concrétisé en 2014, c'est de remettre tout à plat et de lancer une nouvelle solution. Alors nous on a fait appel à une solution éditeur mais il y en a d'autres qui ont choisi de développer leur solution sur la base de développement fait maison ou de morceaux de modules etc L'appel d'offre a débouché en 2014 pour arriver à un écosystème plus global pour intégrer l'ensemble de l'expérience utilisateur et qui surtout part du premier point que je vous ai dit : l'unification des objets. En se disant quels sont les objets. Pour qu'ils soient unifiés et répartis partout, il faut construire l'architecture comme ça. Donc on a fait une phase de fondation qui a duré 6 mois avant qu'on commence à écrire la première ligne de code, dans laquelle on a essayé de retracer tous les parcours sportifs qu'on voulait. On est sûrement allé trop loin car on est trop entré dans le comment et finalement en entrant dans le comment sur quelque chose qu'on va développer dans 5 ans, ça ne sert à rien. Ça aura déjà changé x fois dans 5 ans, mais par contre ça nous a permis de ne pas trop nous tromper dans l'architecture qu'on avait construite en imaginant une architecture qui est compatible avec notre vision de l'omni-commerce.

C : ça vous êtes aussi allés interroger des clients, ou vous avez juste analysé vos bdd ?

I : Pour nous, ici en centrale interroger des clients c'est compliqué parce qu'on traite 40 pays, 20 à l'époque. Moi je suis incapable d'aller interroger des clients indonésiens. Par contre, ce qu'on a fait, on a fait venir dans toute cette phase de fondation entre 100 et 200 personnes des pays qui eux sont en contact quotidien avec les clients et les opérationnels dans leur pays et ils nous ont raconté ce qu'ils vivaient, ce qu'ils voyaient dans les pays. Et là, en 2014, ils nous disaient en Chine, non mais arrêtez avec vos systèmes de paiement où il

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

y a une carte bleue. Ça n'existe plus chez nous, c'était déjà le mobile. Ils voyaient déjà Alipay et Wechatpay arriver

C : Alors les pièces de monnaie…

I : ça on n'en parle même pas ! Nous on n'a pas vraiment été confronté à ce sujet, nous c'est vraiment quelque chose qui reste en caisse et sur un outil omni-canal on ne le traite pas. Mais les sujets de livraison etc il y a des différences entre les pays est colossale

C : Et justement, comment on fait ça ? Est-ce qu'on fait l'outil pour que chaque pays puisse s'adapter ou est-ce qu'on se dit bon finalement, la France elle finira par être comme ça et donc on anticipe

I : Excellent question, on s'était juré qu'on ferait un outil qui permettrait à tous les pays de s'adapter et de développer par eux-mêmes leurs spécificités etc. Un outil modulaire, qui ne soit pas trop développé et que chacun puis venir mais bon ça c'était dans nos rêves puisque finalement ce n'est pas possible. On n'y arrive pas en tout cas, donc finalement, on a fait un outil qui essaie de répondre le mieux possible au premier pays qu'on a eu, puis le mieux possible au deuxième, puis au troisième etc et qui a le défaut du coup d'être long à déployer. Là vous voyez on a démarré le projet en 2014, première ligne de code à l'été 2015 et à l'heure où on parle à l'été 2018, il y a trois ans qu'on a écrit nos première lignes de code, on a déployé 4 pays. On va ouvrir le 5ème le mois prochain, puis le 6ème fin d'année, le 7ème en début d'année prochaine. Là ça y est, on commence à être sur un rythme où on va pouvoir déployer et on tape dans des gros pays, on a commencé avec les tout petits et là on va vers les gros, c'est une autre cible et on sera 7 sur 40 parce que la question que vous soulevez là, on n'a pas su la traiter. On avait imaginé le truc mais on n'a pas su le traiter. Mais probablement la solution c'est de faire une architecture encore plus différente que ce qu'on avait imaginé. Là où on a quelque chose de central et qu'on développe d'ici. On imagine quelque chose de beaucoup plus modulaire encore. Donc finalement c'est au pays de choisir et d'intégrer ce qu'ils souhaitent. Donc ça nous demande de lâcher des territoires et de laisser des choses sans réponse et aux pays de monter en compétence sur ces solutions parce que finalement, à un endroit dans le monde, développer tout pour le monde entier ça ne marchera jamais parce qu'on est sans arrêt challengé. Pourquoi tu fais ça ? Ben parce que c'est indispensable pour la Russie, oui mais moi ça ne m'apporte pas de valeur, pendant que tu fais ça, tu ne travailles pas pour moi et ça c'est notre quotidien.

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

C : Et est-ce qu'à l'inverse il y a des pays, j'avais discuté avec un collègue de promo qui est au CRM

I : C'était qui ?

C : X

S : Ah X, c'est moi qui l'ai recruté

C : Ah c'est rigolo, et il me disait, la Belgique ils sont vraiment en avance. Il y a des choses qui sont développés en Belgique et qu'après nous on essaie de refaire mais c'est un peu plus compliqué

I : C'est le cas, on le vit un peu moins que quand je le vivais sur le CRM. Sur le CRM on parlait d'un petit truc, là je vous parle d'un système plus macro, l'unification des objets, l'interconnexions des objets pour qu'ils se parlent entre eux on est sur un truc tellement gros que les pays peuvent commencer, ils vont faire des trucs géniaux mais à une petite échelle mais dès qu'ils vont vouloir le déployer et le connecter au reste, ils vont se retrouver devant le même mur que nous à se dire comment faire et il faudra 200 personnes pendant 3 ans pour recréer la même chose, il n'y a pas de secret. Donc on n'est moins confronté à ça qu'en CRM, bon en CRM on était dans une situation où on avait qu'une seule BDD qui était étanche, celle des magasins et pas celle du e-commerce. Bon c'était déjà un peu connecté mais sur une base magasin vous pouvez brancher une solution. Nous on avait acheté une solution beaucoup trop évolué et complexe et on avait des pays qui arrivaient avec leurs propres besoins et qui avait su faire des renoncements. Les belges avaient su faire des renoncements et ils arrivaient du coup à faire des trucs plus sympas et plus vite que nous avec notre grosse solution.

C : Oui c'est bien complexe. Et du coup, est-ce que vous faîtes des partenariats, je vois Auchan en Chine qui font un partenariat avec Alibaba pour mieux comprendre le pays et les innovations technologiques

I : Alors, oui on a des partenariats mais on n'est pas allé aussi loin qu'Auchan parce qu'Auchan ils vont même jusqu'à sous-traiter une partie de leur business model dans les partenariats qui sont signés enfin tel que je le décrypte je ne suis pas au cœur du truc mais ils vont jusqu'à sous-traiter une partie de leur bm à alibaba. Nous on a fait des partenariats parce que les GAFA en Europe, ils sont incontournables mais en Asie c'est la même chose

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

mais puissance 10. Quand on dit qu'en Europe ils sont incontournables mais en Asie c'est puissance 10 j'exagère mais le double !

C : Oui là-bas il n'y a qu'un seul réseau social, c'est Alibaba qui le détient

I : Oui c'est wechat en l'occurrence, mais vous ne pouvez même pas processer un magasin sans ces systèmes-là. Donc on s'associe à eux. On est partenaire de wechat, on est en train de faire un partenariat avec Alibaba mais le partenariat s'arrête à ce qui est incontournable pour nous. Donc les moyens de communication, les moyens d'enregistrement de nos clients. Ils s'enregistrent via wechat. Les moyens de paiement, ils ont tué toutes les banques. Tout le monde ne paie que par wechat ou par Alipay et donc forcément on est obligé de faire des partenariats pour travailler avec eux. Et accessoirement en Chine, comme le e-commerce a lieu aussi sur des plateformes. Ils ont un Amazon à eux mais qui n'est pas un Amazon, Alibaba il y a une différence de concept. On peut l'apparenter à Amazon, mais Alibaba ce n'est pas ça. Sans passer par Timmol vous ne pouvez pas vendre, et 90% du business e-commerce se fait par Timmol. Donc on a une plateforme pour vendre sur Timmol. Donc on a notre solution qu'on a déployé en Chine, mais à côté de notre solution l'essentiel de nos ventes se fait là-dessus

C : Oui une autre enseigne m'a dit qu'elle faisait aussi comme ça car elle n'avait pas le choix.

I : C'est intéressant ce qu'elle vous a dit. C'est impossible de faire autrement, c'est ce que tout le monde dit. D'ailleurs nous on se les dit aussi. On a commencé par ça, par vendre sur Timmol mais aujourd'hui, alors ce sont des chiffres qui sont confidentiels mais aujourd'hui on a adopté notre solution propre, X.com, vous pouvez aller visiter, il est en chinois mais bon. Et c'est le premier qu'on a développé justement, parce que l'essentiel du chiffre digital on le faisait sur Timmol via notre boutique X sur Timmol et finalement on ne prenait pas de risque à ouvrir ce site-là en Chine, parce qu'à l'époque c'était moins de 1% du business digital, le reste était fait ailleurs et aujourd'hui les progressions qu'on fait sur decath.com sont bien plus importantes que celles qu'on fait sur Timmol, alors le gap n'est pas encore comblé mais on montre que ce n'est pas impossible de faire autrement.

C : Et ils ne vous mettent pas des bâtons dans les roues ?

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

I : Non, on reste en partenariat, on reste une enseigne qu'ils ont envie d'avoir sur leur site, je pense qu'ils sont aussi gagnant de nous avoir mais on essaie aussi d'apprendre à faire notre business par nous-même et on touche peut-être une autre catégorie de client par ce biais-là

C : Et pour les marketplaces en France, la solution unique que vous êtes en train de déployer, comment ça intègre les marketplaces ? Enfin déjà, est-ce que vous

I : Non on n'est pas encore déployés en France. Là aujourd'hui, la solution dont je vous parle est déployée en Chine, en Belgique, aux Pays-Bas et à Hong-Kong. Le pays qu'on déploie en septembre c'est l'Allemagne et ensuite on déploiera Espagne et France, on touchera les trois plus gros pays en Europe pour nous. Donc en France, on y est pas encore mais vous pouvez aller voir le site belge qui pour le coup est en version française. Sauf si vous êtes frontalier, vous faîtes livrer dans un magasin pas très loin de chez vous et vous vivrez l'expérience qu'on a construite. A Courtrai par exemple, vous pourrez vivre l'expérience en allant retirer le produit en magasin, créer un panier et vérifier tout ce que je vous ai dit. Avant d'aller en magasin, vous créez un panier, mais vous le laissez sans aller jusqu'à la commande, vous allez voir le vendeur en lui disant, tiens hier j'ai mis le produit dans le panier et il va pouvoir le retrouver

C : En France, ça ce n'est pas possible ?

I : Non, il va vous dire c'est le site e-commerce, je n'ai pas accès. Il n'y a qu'un moment où il peut accéder à une commande web, c'est une fois qu'elle a été validée et payée. Quand c'est terminé là, il la voit mais quand c'est en cours et que vous avez une question, il n'y a pas accès parce que les systèmes sont vraiment séparés

C : Justement, les vendeurs du coup dans les magasins ils pensent quoi de tout ça ? Ils sont dépassés ou au contraire ils se disent moi je veux aller plus loin

I : Non ils ont plein d'envie, plus ou moins pertinente mais c'est normal ils sont confrontés à des situations réelles qui déclenchent des besoins. En revanche, ce qui est intéressant, c'est que quand on leur ramène des vraies solutions nouvelles, le temps d'adaptation est plus ou moins long mais parfois plus long qu'on imagine parce qu'ils ont plein d'envie mais ils ont déjà des journées bien chargées donc finalement, dans l'approche de l'omni-canalité quand je leur résume et dit c'est l'unification des objets, quand on me demande c'est quoi un des facteurs clés de succès ? C'est la conduite du changement parce que tout le monde a conscience qu'il faut y arriver mais dans des quotidiens présents depuis 40 ans à répondre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

régulièrement je ne peux pas, je ne sais pas faire etc réapprendre à dire oui, réapprendre à dire il n'y a pas de problème, je peux le faire on va regarder ensemble. Ce sont des nouvelles facettes du métier qu'il faut réapprendre et donc qu'il faut intégrer dans le quotidien qui est déjà bien rempli de nos vendeurs. Et donc voilà c'est aussi des nouvelles possibilités mais aussi des nouvelles tâches

C : Ok et du coup est-ce qu'il y a des nouvelles ressources dont vous avez besoin ? Des ressources qui peut-être avant n'existaient pas et dont vous avez besoin ou des ressources que vous ne trouvez pas. Je sais qu'il y a certains distributeurs qui me disent, enfin là on est plus sur des compétences mais qu'ils ne trouvaient pas des profils omni-canaux. Il y avait beaucoup de personnes experts retail, beaucoup d'experts du digital

I : Ah oui, des nouveaux profils effectivement. Au début j'allais vous répondre non mais vous m'amenez sur la bonne voie. Finalement, les profils les plus compliqués à trouver ce sont ceux qui arrivent à parler aux deux et à comprendre les problématiques des deux. Il y a des champions du e-commerce et il y a les champions du magasin mais des champions du magasin qui comprennent ce qui se passe en e-commerce et des champions du e-commerce qui veulent bien entendre ce qu'il se passe en magasin, c'est plus rare. Et d'ailleurs, c'est ce qui explique souvent qu'on a des vrais choix à faire. En pays, souvent on nous met des champions du e-commerce et des fois ils me parlent à moi qui conduis la roadmap mais ils sont 10 fois plus techniques que moi, ils me parlent de choses dont je ne savais même pas qu'elles existaient, sauf que je leur dis oui mais ce n'est pas comme ça que je vois les choses. Un exemple très concret, pour vous illustrer. On livre toutes les 6 semaines nos développements. On n'est pas dans un tunnel long où on livre tous les 6 mois, toutes les 6 semaines on lâche une release. On montre à chaque pivot la valeur de ce qu'on fait. On fait des choses donc on doit le montrer à tous les autres parce qu'être omni c'est être croisé et être au courant de ce qu'ils font parce que ce qu'ils font ça peut avoir un impact sur ce que je fais moi et vice-versa. Et le pivot démontre quelque chose, alors je vais être un peu technique mais vous allez vite comprendre. Sur la page list, c'est une page que je choisis. Donc je veux voir toutes les cases de vélos de route, on a un ordre qu'on choisit, ce qu'on appelle le ranking et en général en bandeau au-dessus, souvent les e-commerçants mettent ma meilleure vente et le prix le plus bas. C'est souvent ce qu'on met chez nous mais c'est aussi le cas partout ailleurs. C'est ce qu'on appelle les spotlight ou les TG en magasin. Et là la demande qu'on a faite, ça a été de dire, quand un produit est présent en spotlight, on ne doit pas le retrouver dans la page list et on l'a fait, on l'a développé. Et moi je trouve que

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

c'est une connerie. Donc je suis allé voir la personne responsable de ce développement, je lui dis pourquoi tu as fait ça ? Ben parce que les pays me l'ont demandé. Mais qui te l'a demandé ? Un tel, un tel oui mais c'est un e-commerçant. Il a prouvé qu'en conversion ça marchait beaucoup mieux si on l'enlevait. Je lui dis oui, c'est sûrement vrai. En conversion, ça marche beaucoup mieux si on l'enlève mais ce qu'il n'a pas en tête, c'est que 90% des gens qui vont voir son site, ils vont le voir pour finir en magasin. Et moi en l'enlevant, tu déconstruis la construction de la gamme que tu présentes en dessous. Alors certes, tu peux le mettre en valeur, tu fais bien sentir que tu le mets en avant mais après tu le répètes, voilà comment ma gamme est construite. Et là, on ne retrouve plus le produit alors qu'il y a une logique de construction dans la gamme, premier prix, deuxième prix, technique etc. Et je lui dis, en magasin, quand on met un produit en TG, on ne l'enlève pas du linéaire. Il y reste. Donc c'est vraiment ce genre de débat qu'on mérite d'avoir parce que sinon on va faire comme les autres. On va faire un site e-commerce et ce n'est pas ce qu'on veut. On veut faire un site omni-commerce, donc qui reflète les attentes d'un utilisateur qui arrive seul et qui veut passer une commande mais aussi le réflexe qui va répondre à un utilisateur qui vient pour découvrir, faire un pré-achat parce que demain, il va faire un achat avec sa famille en magasin. Donc c'est ça l'omni-commerce, une fois qu'on a unifié les objets, on doit couvrir ces attentes-là et de ne pas se trahir.

C : Oui c'est compliqué de ne pas tomber dans l'hyper spécialisation

I : Et là typiquement, pour moi c'est un réflexe de e-commerce qui nous a fait prendre cette décision qui n'est pas une bonne décision. Souvent, c'est mon rôle et c'est le rôle de ces personnes qui sont rares à trouver qui sont là en train d'essayer de dire attends, on est là pour faire un site omni-commerçant. Souvent quand je commence à faire une présentation et que je dois présenter la solution à un pays qui m'accueille, je leur dis attention si vous attendez le meilleur site e-commerce, on peut s'arrêter tout de suite, je sors et je rentre chez moi. J'ai payé mon billet d'avion mais tant pis parce que vous allez être déçu. Par contre, je suis là pour essayer de vous apporter la meilleure expérience omni-commerçante et souvent en tour de table on demande qui ici représente le magasin et dans les 30 personnes qui sont autour de moi, il y a une ou deux mains qui se lèvent. Ça reflète bien votre question, c'est compliqué de trouver ces profils. On nomme une personne, cette personne-là en plus on a du mal à la trouver. En termes de profil c'est quelque chose de compliqué à trouver. Après, bien sûr dans tout le marché digital il y a d'autres profils très techniques sur le SEO, les designers front. Ce sont des compétences qui sont très recherchés mais c'est le même lot pour tout le

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

monde. Mais ce qui diffère quand on fait de l'omni-commerce, c'est trouver ce profil-là qui est médiant, qui est au milieu des deux.

C : Oui il y a des compétences magasins qu'il ne faut pas perdre parce que cela pourrait détériorer finalement sur le long-terme l'expérience que les clients vivent en magasin ?

I : Oui et puis sur le web, c'est de la faute de Google, on ne regarde que la conversion. Google c'est son graal, mais il ne mesure pas la conversion en magasin, pas encore. Il cherche

C : Et vous, vous pouvez ?

I : C'est compliqué, c'est le graal de tout le monde, mais c'est compliqué. Pour le moment, on n'y arrive pas. On essaie, on fait des choses. On fait des petits bouts de mesure mais on n'y arrive pas encore. Par contre, on est convaincu que 90% de nos visiteurs viennent encore pour préparer une visite en magasin. Alors je ne sais pas si c'est 90 ou 80 mais en tout cas il ne faut pas qu'on se trahisse et qu'on reste fidèle à nous même. Donc ça c'est le profil difficile à trouver et finalement votre question, j'allais vous répondre autrement. Il y a aussi des choses nouvelles à créer. Les choses nouvelles à créer quand on fait un programme omni-commerce c'est des rituels de synchronisation parce que là les objets sont communs et donc quand on modifie une chose dans l'objet, tous ceux qui sont concernés par l'objet sont impactés. Et donc là il faut apprendre aux systèmes à se parler. Alors qu'avant, vous aviez notre solution e-commerce, une autre solution magasin, une autre solution CRM, comme il ne se parlait pas entre eux ils pouvaient tracer leur route, ils pouvaient avancer

C : Alors que maintenant dès qu'on change un truc ça peut faire domino

I : Réellement c'est ce qui se passe. Des fois on modifie un truc sur le panier, ça modifie le tunnel de commande. Autre exemple, tiens c'est arrivé la semaine dernière ça vendredi à cette heure-là en plus. On a fait une nouvelle release semaine dernière, qui changeait exactement ce que je viens de vous raconter en plus. Donc c'est bien parce qu'à travers une même histoire j'en raconte deux. On a changé ce qui publie les produits qui sont en page list, en disant si le produit est dans la zone spotlight, tu ne le fais pas réapparaître dans la zone page list etc sauf qu'on a fait ça en pensant notre front web. On n'est pas allé informer ceux qui gèrent l'appli X, on n'est pas allés informer ceux qui gèrent l'appli de tous les vendeurs en magasin, ceux qui gèrent l'appli des kiosques en magasin ou pas assez bien en tout cas et donc du coup, vendredi ils ont vu des appels sur les produits où comme eux ils n'avaient pas

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la TG, le produit ne s'affichait pas sur leur page, donc ils pensaient que c'était un bug alors que c'était juste une nouvelle règle. Donc ça illustre bien le besoin de synchronisation parce qu'à partir du moment où on a unifié les objets, dès qu'on touche à quelque chose sur l'objet, il faut avoir conscience de tous ceux que ça impacte

C : Du coup le chemin ne s'arrête pas à dire ok, j'ai unifié mes objets, je suis omni-canal

I : Finalement, en plus on est en train d'évoluer par rapport à ce qu'on avait imaginé au début. On est en train d'imaginer un écosystème où il y a des équipes qui s'occupent du back, des bdd qui répondent à des besoins front et des équipes qui s'occupent du front qui exportent ces besoins et ceux qui s'occupent des backs, de plus en plus, ils ne savent même pas ce que les équipes front font derrière de leur production à eux et tant mieux mais là forcément la personne qui s'occupe du back s'occupe encore un peu du front donc elle a tout fait aux petits oignons pour que son back réponde à son front web, elle l'a même testé etc sauf qu'elle n'a pas pensé que d'autres utilisé la même et l'utilisaient différemment. Donc vous me posez la question des nouveaux postes, il y a aussi les nouvelles organisations et dans les nouvelles organisations, un projet omni-commerce c'est une synchronisation perpétuelle, on est sans arrêt sur les synchronisations. On avait un rituel par semaine, donc là ils nous disaient que c'était un peu trop mais des besoins de rituels de synchronisation on en a énormément

C : Oui, déjà avant gérer juste les magasins c'est compliqué

I : Oui là j'étais à un endroit et je pouvais voir la chaîne alors que maintenant ça part dans tous les côtés et je ne peux pas tout maîtriser donc il faut que j'imagine des systèmes synchro et une façon organisationnelle qui me permettent de faire savoir autour ce que je fais.

C : Oui une vision plutôt systémique

I : Exactement

C : Mais bon, c'est plus facile à dire qu'à faire

I : Oui on apprend, on a des grandes idées donc on les essaie et puis ça ne marche pas donc on passe à une autre idée moins grande mais qui marche

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

C : Ok et du coup j'ai juste une dernière question : c'est sur les formats de magasin, on a Boulanger qui ouvre le comptoir, des formats plus petits, des formats avec des bornes, plus de personnel, chez vous vous avez essayé le magasin sans stock, où est-ce que vous en êtes ? Quel est l'objectif ?

I : Le magasin sans stock nous a fait découvrir que la valeur de disponibilité, même dans le monde digital qu'on nous vend où Amazon sait tout faire en moins de 24H, la valeur de disponibilité a encore un peu de valeur. Nos clients nous ont dit ce n'est pas ce qu'on attend et assez rapidement on a changé. On a appris, mais on aime bien aller jusqu'au bout. On était nombreux à dire qu'on y croyait pas, maintenant on l'a testé on le sait. Et donc si on ne l'avait pas fait jusqu'au bout, on aurait été nombreux à dire qu'on n'y croyait pas mais on n'aurait pas su si ça aurait marché. Là on sait que ça ne marche pas, donc clairement c'est l'apprentissage qu'on a eu, la valeur de disponibilité. Il y a des produits où la valeur de disponibilité est indispensable. Si demain vous allez chez votre Boulanger et qu'il vous dit pas de problème vous l'aurez dans 4H, et bien vous irez chez celui d'à côté et c'est un peu ce qui nous est arrivé. Donc ce format-là, on ne travaille plus là-dessus, par contre, ça ne veut pas dire qu'on a renoncé à l'idée et notamment cette idée-là, ce test a fait naître plein de chose et si vous observez un petit peu dans nos magasins. Le rayon tennis de table, je suis en échange très souvent avec le leader de notre marque de tennis de table. Il a complètement changé la façon de vendre ses produits. Alors, les raquettes, les balles se vendent comme il y a 40 ans. Sauf que ça y est, on ne vend plus de table en magasin.

C : ça permet d'optimiser l'espace

C : Bien sûr, il expose mais il ne met plus de stock en magasin et ça convient et aux clients et aux vendeurs comme ça tout le monde est content. Et donc le business model change et on expédie nos tables de points centraux directement chez le client. Il faut juste que nos points centraux ne soient pas trop loin et dans 80% des cas, sauf ceux qui ont une camionnette mais ils sont assez rares quand même, ça satisfait tout le monde. Donc ce test-là on ne le fait plus, mais il nous a quand même inspiré sur pas mal de choses et sur des familles de produits on peut le faire donc on est en train de l'adapter, de le faire vivre. Par contre, le mouvement qu'on suit, on n'a pas spécialement été précurseur là-dessus mais on est engagé là-dedans, c'est trois choses, enfin plutôt deux, je vais parler en France puisque la troisième chose c'était à l'étranger. Pendant, 35 ou 40 ans, notre politique c'était un format de 2000 à 8000 m2, on l'avait même écrit en périphérie des villes sur des grands ronds-points, très

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

accessibles avec un beau parking. No parking no business. Et pendant 40 ans c'était ça. Moi j'étais directeur régional et quand je présentais des dossiers, mes dossiers correspondaient tous à ces critères. On avait des grilles qu'on appliquait. Et là, le digital plus plein d'autres choses, le digital provoque une révolution qui engendre plein d'autres choses font que les comportements clients depuis les années 70 ont radicalement changé, ce qui nous force à migrer vers des autres solutions qui sont pensés par pays. Finalement, chaque pays donne ses réponses. Il y a des pays qui ouvrent des magasins sur plusieurs étages en centre-ville. L'Allemagne notamment, avec des magasins qui n'ont même pas d'accès en plain-pied. En Allemagne, ça marche comme ça donc on a arrêté de leur dire qu'il fallait mettre le magasin sur le plus beau rond-point de la ville. C'était impossible à trouver en plus, parce que les lois l'interdisaient donc déjà on a libéré les pays en disant, c'est que vous qui pouvez savoir localement ce qui est adapté à votre commerce et vous êtes responsable. En Afrique, ils ont inventé, en Côte d'ivoire ou au Ghana, je ne sais plus, des containers X. Ils rassemblent des containers de chantier entre eux et ils font un magasin comme ça. C'est leur réponse, et c'est ce qui marche là-bas. La réponse elle est faîte. En France, notamment, cette nouvelle vision elle a apporté deux changements qui sont complètement liés à l'omni-commerce. Là encore la semaine dernière je discutais avec mon collègue qui a le lead sur ça, je lui disais quand on va être capable de déployer la solution en France, tu vas voir la différence parce que tes besoins sont clairement au cœur de ce qu'on développe. On est amené à repenser notre position dans les petite villes parce qu'avant quand je m'intéressais à une ville sur mon territoire, je regardais et s'il n'y avait pas plus de 100 000 habitants en zone 20 minutes, allez je pouvais pousser à 80 000, s'il n'y avait pas ça, je ne pouvais pas mettre un magasin den notre enseigne, parce que le business model de mon magasin ne passait pas. Il me fallait 80 000 personnes avec un pouvoir d'achat au-dessus d'un certain seuil pour que ça passe. Aujourd'hui on s'est rendu compte que nos concurrents avaient appris à vivre autrement. Intersport, Sport 2000 ils vont se mettre dans les petites villes, entre les grosses villes. Encore dans le nord c'est un mauvais exemple parce qu'il n'y a pas de très petites villes, mais moi qui suis auvergnat, nous on était imbattable à Clermont et bien Intersport, Sport 2000 sont allés se mettre à Thiers, à Issoire, là où on n'était pas donc ça on apprend à le refaire avec une réponse qui est X Essentiel. Des magasins plus petits, qui rend l'offre X disponible à ces clients et donc c'est forcément une offre plus courte parce que si on met la même offre que dans les grands, on va avoir les mêmes coûts. Donc c'est une question de coûts et d'offre. C'est une offre forcément plus petite mais cela permet aux clients de ces zones de chalandise-là d'accéder aux produits X et ils sont heureux. Et c'est là que l'offre

© 2019 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

omni-canal est essentielle. Alors, aujourd'hui on l'a déjà. Ils n'attendent pas notre solution pour le faire, mais elles sont faîtes à la main dans les systèmes comme je vous l'ai raconté et ça marche et tant mieux. Ça marche suffisamment bien pour leur permettre de croître. Donc ça, c'est la première réponse. La deuxième réponse, c'est d'aller vers les centres villes. Donc on s'aperçoit que dans les centres villes des grandes villes, il y a de plus en plus de sportifs qui n'ont plus de voiture.

C : Oui à Lille il y en a deux

I : Oui, c'est encore des formats différents qu'on teste mais oui. On teste aussi les hubs, les gares. Donc c'est deux chantiers sur lesquels on est en train de s'intéresser. Donc on réfléchit et vous voyez mettre un X en centre-ville c'est bien, mais ça ne marchera que si et seulement si on a une réponse omni-canal qui permet d'associer l'offre de disponibilité de certains produits tout ce qui est au cœur de la pratique des habitants de la ville avec tout le reste de X sous le pouce du vendeur ou du sportif pour qu'ils puissent avoir l'offre à portée de main. Donc là, Nicolas qui s'occupent de ces projets-là, c'est le premier partisan pour qu'on déploie la solution en France parce qu'il sait que ces tests et que les magasins essentiel vont en profiter.

C : Oui complètement, merci beaucoup, je pense qu'on a fait le tour. Est-ce que vous voyez d'autres choses ?

I : Non, j'ai dit l'essentiel. L'unification des objets, le change management. On a vu l'essentiel

C : Est-ce que vous voyez d'autres personnes que je pourrais rencontrer ?

I : Sur l'omni-commerce, ce qui est intéressant ce serait de prendre l'opposé. C'est-à-dire que moi je vous vends une solution marketing qui marche mais ce serait d'appeler un directeur belge et lui demander de vous raconter finalement comment il a vécu la transformation et il vous racontera sûrement autre chose.

C : Ok je vais essayer, merci beaucoup. Un grand merci pour votre disponibilité

© 2019 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr