



**HAL**  
open science

## La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal.

Tiphaine Chautard Dardé, Guillaume Do Vale

### ► To cite this version:

Tiphaine Chautard Dardé, Guillaume Do Vale. La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal.. *Décisions Marketing*, 2021, 104, pp.31-48. hal-03560569

**HAL Id: hal-03560569**

**<https://hal.science/hal-03560569v1>**

Submitted on 12 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LA MISE EN PRATIQUE D'UNE ORIENTATION CLIENT AUGMENTÉE FACE AUX ENJEUX DE L'OMNI-CANAL

[Tiphaine Chautard Dardé](#), [Guillaume Do Vale](#)

EMS Editions | « Décisions Marketing »

2021/4 N° 104 | pages 31 à 48

ISSN 0779-7389

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-decisions-marketing-2021-4-page-31.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal

Tiphaine Chautard Dardé\* et Guillaume Do Vale\*\*

\*Univ. Angers, GRANEM, SFR CONFLUENCES

\*\*IDRAC Business School, campus de Lyon

## Résumé

### • Objectifs de la recherche

La majorité des distributeurs est amenée à développer une distribution omni-canal dont l'enjeu majeur réside dans l'adoption d'une organisation orientée client, et non plus canal. Cette nécessité de tendre vers une expérience client exacerbée entraîne un renouvellement des pratiques organisationnelles. Dans ce contexte, cet article cherche à analyser les pratiques mises en œuvre pour développer une orientation client dite augmentée.

### • Méthodologie

Une étude de cas multiples a été menée auprès de quatre enseignes en phase de transition vers l'omni-canal. Une approche multi-méthodes a été réalisée, avec une collecte de 35 entretiens de top et middle managers et de 44 documents internes.

### • Résultats

L'analyse révèle l'adoption de quatre catégories de pratiques par les distributeurs – organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles – qui traduisent l'émergence d'une orientation client augmentée. Elle met en lumière la manière dont ces pratiques prennent forme et se diffusent à différents niveaux au sein des organisations.

### • Implications managériales/sociétales

Cette recherche espère guider les enseignes dans l'identification et la mise en œuvre de pratiques à orientation client augmentée. Deux préconisations majeures sont formulées : assurer la cohérence globale des pratiques qui coexistent, et veiller au bon alignement des pratiques et des discours véhiculés en interne et en externe à leur sujet.

### • Originalité

L'originalité de cette recherche réside dans la révision des frontières traditionnelles du concept d'orientation client. L'analyse des pratiques a permis d'introduire la notion d'orientation client augmentée, pertinente dans le contexte de mutation vers l'omni-canal.

• **Mots-clés** : pratiques, orientation client augmentée, management du changement, distribution omni-canal.

Pour contacter les auteurs : [tiphaine.chautard-darde@univ-angers.fr](mailto:tiphaine.chautard-darde@univ-angers.fr) ; [guillaume.dovale@ecoles-idrac.com](mailto:guillaume.dovale@ecoles-idrac.com)

Chautard Dardé T. et Do Vale G. (2021), La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal, *Décisions Marketing*, 104, 31-48.

## Abstract

### *The Implementation of an Augmented Customer Orientation in the Face of Omni-channel Challenges*

- **Research objectives**

The majority of retailers are developing an omni-channel distribution. The major issue regarding omni-channel lies in the adoption of a customer-oriented organization, rather than a channel-oriented one. This need to move towards a heightened customer experience leads to a renewal of organizational practices. In this context, this article seeks to analyze the practices implemented to develop a so-called augmented customer orientation.

- **Methodology**

A multiple case study was conducted with four retailers in transition towards omni-channel. A multi-method approach was used, with 35 interviews of top and middle managers and 44 internal documents collected.

- **Results**

The analysis reveals the adoption of four categories of practices by retailers – organizational, managerial, cultural and relational – that reflect the emergence of an augmented customer orientation. It highlights how these practices take shape and spread at different levels within organizations.

- **Managerial/societal implications**

This research hopes to guide retailers in identifying and implementing practices with an augmented customer orientation. Two major recommendations are formulated: to ensure the global coherence of the practices that coexist, and to ensure the good alignment of the practices and the discourse conveyed internally and externally about them.

- **Originality**

The originality of this research lies in the revision of the traditional boundaries of the concept of customer orientation. The analysis of the practices allowed the introduction of the notion of augmented customer orientation, which is relevant in the context of the transformation towards omni-channel.

- **Keywords** : practices, augmented customer orientation, change management, omni-channel retailing.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la chaire industrielle TREND(S) de l'Université de Lille.  
<https://trends.univ-lille.fr/>

L'essor fulgurant des *pure-players* et des géants du web a contraint les distributeurs physiques à développer de nouveaux points de contact, notamment digitaux. Cette évolution s'est d'abord opérée par un développement multi-canal, dans lequel les canaux étaient gérés en silos. Suite à l'utilisation simultanée (et non anticipée par les distributeurs) des canaux de vente physiques et digitaux par les consommateurs, les frontières entre commerce physique et en ligne sont devenues de plus en plus floues (Badot et Lemoine 2013 ; Jocevski 2020 ; Stroz, Benavent et De Pechpeyrou, 2019). Les distributeurs ont alors progressivement pris conscience de l'importance de connecter des canaux initialement organisés en silos (Verhoef, Kannan et Inman, 2015). Accepter un retour des produits en magasin lorsque l'achat a été réalisé sur un canal digital, partager la connaissance client sur l'ensemble des canaux ou encore harmoniser des programmes de fidélité à travers tous les points de contact physiques et digitaux... Ces exemples témoignent d'une évolution des pratiques visant à accomplir un élément fondamental des stratégies omni-canal : mettre le client au centre des préoccupations (Rigby, 2011).

La prise de conscience relative à la nécessité de devenir omni-canal s'est très rapidement généralisée parmi les distributeurs, qu'ils soient traditionnels (dits *brick and mortar*) ou nés en ligne (dits *pure-players*) (Verhoef *et al.*, 2015).

De nombreuses recherches se sont intéressées à la gestion des canaux de distribution, mettant en évidence le client comme clé de voûte de la mutation vers l'omni-canal. Le plus souvent, ces recherches ont appréhendé l'orientation client du point de vue de l'expérience client (Bèzes, 2019) s'intéressant principalement aux pratiques de consommation, à l'instar de l'analyse des parcours et des expériences des consommateurs naviguant entre les canaux (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Les recherches sur l'omni-canal insistent sur la

nécessité d'exacerber la considération du client au sein des organisations conduisant cette transformation avant tout d'ordre culturel (Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016). Toutefois, de nouvelles études empiriques semblent nécessaires pour étudier en profondeur la manière dont cette « culture client » à adopter et/ou renforcer pour devenir omni-canal se manifeste au sein des organisations. En effet, au-delà des nécessaires évolutions technologiques (par exemple, la refonte des systèmes d'informations, réorganisation de la logistique), l'omni-canal constitue avant tout un changement de paradigme pour les distributeurs : penser « client » et non plus « canal » (Beck et Rygl, 2015) pour tendre vers une nouvelle forme d'orientation, dite orientation client augmentée dans laquelle le client est à même de vivre une expérience omni-canal exacerbée (Vanheems 2019). En ce sens, l'évolution culturelle des distributeurs vers l'omni-canal illustre bien la manière dont les frontières traditionnelles des pratiques liées à l'innovation et au marketing dans les organisations sont repensées (Nambisan *et al.*, 2017).

La perspective retenue ici, issue du courant *Strategy-as-Practice*, a émergé récemment en marketing et contribue à éclairer l'étude des pratiques liées au métier de marketeur (Collin-Lachaud et Volle, 2019) et donc à mieux comprendre la réalité des pratiques marketing (Skålén et Hackley, 2011). Jarzabkowski *et al.* (2016) ont récemment mis en évidence l'importance du contexte des pratiques à travers la prise en considération du « qui », du « quoi » et du « comment » des pratiques. Il est en effet important d'identifier les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des pratiques marketing (le « qui »), d'analyser ce qu'ils font concrètement (le « quoi ») ainsi que la manière dont les pratiques sont mises en œuvre (le « comment »).

A cet effet, différentes approches existent. Nous adoptons dans cette recherche une perspective qui allie compréhension empirique

(« le quoi ») et théorique (« le comment ») des pratiques (Feldman et Orlikowski, 2011). Le cadre de la mutation vers l'omni-canal est apparu particulièrement fertile pour analyser dans leur contexte les pratiques des distributeurs qui évoluent vers une orientation client augmentée (Jarzabkowski *et al.*, 2016). Cela nous amène à formuler la problématique de recherche suivante : comment se manifeste la mise en œuvre d'une orientation client augmentée par les distributeurs ?

Pour y répondre, l'article est structuré autour de plusieurs parties. Une revue de la littérature portant sur la mutation de la distribution vers l'omni-canal et sur l'orientation client avant d'introduire la notion d'orientation client augmentée est d'abord présentée. L'intérêt de faire appel à l'approche pratique pour l'analyser est ensuite explicité, avant de développer la méthodologie adoptée : une étude de cas multiples de quatre distributeurs en mutation vers l'omni-canal. Enfin, les contributions sont exposées sur les plans théorique et managérial, pour accompagner l'évolution des pratiques liée à la conduite du changement vers l'omni-canal des distributeurs.

## Distribution omni-canal et place du client

Il y a près de 25 ans, aux prémices du commerce sur Internet, Alba *et al.* (1997), 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. Suite à l'arrivée de *pure-players* tels Amazon, une grande majorité des distributeurs traditionnels a lancé un canal de vente en ligne indépendant de leur canal de vente traditionnel. Ils ont ainsi progressivement adopté une

stratégie multi-canal et ce afin de répondre aux attentes des clients et augmenter leurs ventes (Lewis, Whysall et Foster, 2014). Les distributeurs ont peu à peu pris conscience des limites d'une telle séparation. Dès 2009, Vanheems souligne que les canaux doivent cohabiter plutôt qu'être juxtaposés pour créer de la valeur pour les clients et se distinguer de la concurrence. En effet, les frontières entre le commerce physique et le commerce digital sont de plus en plus floues (Badot et Lemoine 2013 ; Jucevski, 2020 ; Stroz, Benavent et De Pechpeyrou 2019). Par conséquent, les distributeurs sont amenés à mettre en œuvre une stratégie de distribution, désormais qualifiée d'omni-canal, mêlant simultanément les avantages du commerce physique et digital (Rigby, 2011). Cette stratégie omni-canal est définie comme « *le management synergétique des nombreux canaux disponibles, de telle sorte que l'expérience client à travers les canaux et la performance à travers les canaux sont optimisés* » (Verhoef *et al.*, 2015, p. 3).

Cette transformation d'ordre digital a un impact considérable sur l'organisation des distributeurs traditionnels. Ils sont amenés à créer de nouvelles synergies organisationnelles (Verhoef *et al.*, 2015) pour être à même de proposer une expérience de consommation « sans couture » (Rigby, 2011) voire, sur mesure. En particulier, ils doivent trouver la bonne adéquation entre les investissements technologiques et les attentes réelles de leurs clients en fonction du format de magasin (Bèzes, 2019). De fait, une des dimensions de cette transformation vers l'omni-canal réside dans l'orientation client des distributeurs. Ces derniers n'ont cependant pas tous la même capacité à intégrer cette orientation client. Tous doivent pourtant entrer dans une démarche orientée client pour s'adapter à des consommateurs qui s'approprient pleinement cet environnement omni-canal et n'hésitent désormais plus à migrer d'un canal à l'autre, jonglant entre les sphères physiques et virtuelles se créant ainsi une expérience hybride

(Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). La littérature récente relative à l'omni-canal souligne ainsi les enjeux en termes d'organisation et d'innovation soulevés par la disparition de la frontière entre digital et physique (Jocovski, 2020). Pour être davantage orienté client, Jocovski (2020) invite les distributeurs (*brick-and-mortar* ou *pure-players*) à intégrer le magasin physique comme lieu de rencontre agrégeant les différents canaux. Ce dernier insiste sur la dimension technologique de la mutation mais aussi sur la capacité d'adaptation des distributeurs grâce à l'observation des clients, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles recherches s'intéressant à la manière dont les distributeurs mettent en œuvre une orientation client augmentée.

### Une approche pratique de l'orientation client augmentée

L'orientation « client » constitue l'une des trois dimensions de l'orientation marché (aux côtés de l'orientation « concurrents » et de la coordination inter-fonctionnelle) (Gotteland *et al.*, 2007 ; Narver et Slater, 1990). Elle est considérée comme un ensemble de comportements organisationnels spécifiques et/ou comme un trait culturel de l'organisation (Homburg et Pflesser, 2000). Dans le contexte de mutation vers une distribution omni-canal, les difficultés parfois rencontrées pour retourner un produit dans un canal autre que celui où il a été acheté, le manque d'harmonisation des programmes de fidélité ou dans la gestion des opérations commerciales peuvent illustrer un manque d'orientation client. En effet, la possibilité pour le client de passer d'un canal à un autre 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 réalise une transaction via son mobile et retire le produit en magasin. En plus d'offrir cette possibilité pour le

client, le distributeur doit être à même de gérer les interactions entre les canaux physiques et digitaux, c'est-à-dire de mettre en place une intégration complète de tous les canaux au niveau organisationnel (Beck et Rygl, 2015). Il s'agit alors de repenser son architecture de valeur pour intégrer efficacement de nouvelles manières de commercer avec des routines préexistantes (Jocovski, 2020).

Cependant, les distributeurs rencontrent d'immenses défis opérationnels lorsqu'il s'agit de connecter leurs canaux physiques et digitaux pour proposer une expérience fluide (Bèzes, 2019 ; Lewis, Whysall et Foster, 2014). La littérature sur l'omni-canal dans une perspective organisationnelle a mobilisé le cadre de la *Resource-Based View* pour identifier les ressources stratégiques permettant de développer un avantage concurrentiel grâce à une distribution omni-canal (voir par exemple, Cao et Li, 2018). Toutefois, peu de recherches ont ouvert la « boîte noire » du processus de construction d'une ressource stratégique à travers les pratiques mises en œuvre. En effet, si nous prenons l'exemple des technologies en magasin, comme le montre Bèzes (2019), une même technologie peut être une ressource stratégique dans un contexte mais pas dans un autre (comme les formats de magasins ou les attentes clients). La question des pratiques sous-jacentes à la construction des ressources qui vont permettre une orientation client augmentée se pose alors. Adopter une perspective « pratique » permet de plonger au cœur des organisations, de mettre en lumière les « entrailles » (Chia et MacKay, 2007, p. 218) des processus organisationnels afin de mieux étudier les défis d'ordre opérationnel.

Les théories de la pratique soulignent que les pratiques sont sujettes à un processus d'ajustement incrémental (Vaara et Whittington, 2012) c'est-à-dire qu'elles sont progressivement construites puis adoptées par les membres d'une organisation. Vaara et Whittington (*op. cit.*, p. 287) précisent leur compréhension du terme « pratiques », qu'ils

---

### Encadré 1 : Les approches pour étudier les pratiques

Différentes approches existent lorsqu'il s'agit d'étudier les pratiques. Feldman et Orlikowski (2011) distinguent trois approches 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** s'intéresse au « *quoi* » ; elle étudie les pratiques en tant que part cruciale des activités quotidiennes de l'organisation à la fois dans les formes de routines et d'improvisation. (2) **L'approche théorique** cherche à faire le lien entre les micro-activités et les macro-institutions. Elle cherche à questionner « *comment* » les pratiques sont produites, renforcées et modifiées au fil du temps, avec des conséquences qui peuvent être attendues et d'autres inattendues. Elle permet de mieux comprendre la manière dont les acteurs adoptent des pratiques préexistantes ou encore en créent de nouvelles en fonction de leurs caractéristiques propres et de leur volonté. (3) **L'approche philosophique** s'intéresse à la primauté des pratiques sociales qui sont mises en forme à travers le temps et l'espace.

---

### Encadré 2 : Présentation de la méthodologie

Afin de mener une étude approfondie des pratiques à l'œuvre dans le contexte de mutation des distributeurs vers l'omni-canal, l'approche qualitative est apparue appropriée en raison de la diversité des pratiques organisationnelles qui peuvent relever d'une orientation client augmentée. De plus, les méthodes qualitatives sont appropriées d'une part pour analyser les pratiques (Echeverri et Skålén, 2011) et d'autre part lorsqu'il s'agit d'étudier les innovations dans les transitions organisationnelles (Alami, Desjeux, et Garabuau-Moussaoui, 2009). Nous avons plus particulièrement opté pour la mise en œuvre d'une étude de cas multiples, propice à l'analyse de phénomènes contemporains (Yin, 2003). Quatre enseignes ont été retenues pour leur complémentarité en termes de secteur d'activité, d'étendue de leur réseau de points de vente physiques ainsi que de leur stade d'avancement dans la conduite du changement vers l'omni-canal (même si toutes sont déjà investies dans cette démarche au niveau stratégique) (Tableau 1).<sup>(a)</sup>

Trente-cinq entretiens semi-directifs ont été conduits entre 2016 et 2019 (fonctions « support » : ressources humaines, marketing, *supply chain*, contrôle de gestion, chef de projet omni-canal et fonctions « terrain » : directeur de magasin, chef de rayon). Le guide d'entretien a été conçu autour de thématiques liées au passage d'une gestion multi-canal à une gestion omni-canal avec des questions portant sur les changements des comportements de consommation puis des questions sur l'impact concret de ces changements de comportements en termes de pratiques organisationnelles : quelles difficultés, quelles initiatives pour mieux répondre aux attentes clients, etc. (voir le guide d'entretien complet en annexe 1). En cohérence avec la perspective pratique mobilisée, l'objectif des entretiens était de comprendre comment l'orientation client augmentée se manifeste concrètement au travers des pratiques. Pour assurer la triangulation des données, nous avons collecté des données secondaires. Au total, on dénombre 44 documents pour les 4 entreprises, variés dans la nature et le format (intranet, présentations stratégiques, processus de vision, magazine interne, grilles d'évaluation RH et indicateurs de performance individuelle, guide nouveau collaborateur, etc.). L'ensemble des entretiens a été retranscrit puis traité via le logiciel Nvivo 11 en appliquant les principes du codage à visée théorique (Point et Voynet Fourboul, 2006) : partir des données brutes (discours des managers) pour monter en abstraction autour de catégories conceptuelles. Comme proposé par Saldaña (2015), les auteurs ont dans un premier temps identifié une série de codes de premier niveau, aussi appelés « In Vivo codes ». Des codes relatifs à la dissémination de l'orientation client au sein de tous les départements, à l'importance du renouvellement des processus organisationnels ou encore des codes relatifs aux prises d'initiatives ont été identifiés. La deuxième partie de l'analyse a consisté en un travail d'abstraction qui a fait émerger quatre catégories de pratiques favorisant la mise en œuvre d'une orientation client augmentée : les pratiques organisationnelles, les pratiques managériales, les pratiques culturelles et les pratiques relationnelles. La saturation théorique a été obtenue entre le trentième et le trente-cinquième entretien alors que les discours des répondants correspondaient à des codes déjà identifiés lors de la première phase de l'analyse.

<sup>(a)</sup> Dans le cadre d'une recherche qualitative étudiant différents cas, deux options sont possibles : étude de cas multiples comparative et cumulative (Garreau, 2020). Dans une étude de cas cumulative, option retenue pour cette recherche, l'objectif est d'enrichir la compréhension globale d'un même phénomène par une agrégation de données issues de différents cas.

Tableau 1 : Présentation des cas

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Secteur	Bricolage / Habitat	Sport / Loisirs	High-tech / Electro-ménager	Prêt-à-porter
Chiffre d'affaires (en M€)	5 000–10 000	15 000–20 000	1 000–5 000	<500
Canal historique	Magasin	Magasin	Magasin	VPC
Lancement du site internet	2006	2006	2007	2000
Magasins (nombre)	200–500	1 000–1 500	100–200	<100
Présence à l'international (nombre de pays)	10–20	20–50	N/A	<10
Niveau de déploiement omni-canal <sup>(a)</sup>	Avancé	Abouti	Avancé	Intermédiaire

<sup>(a)</sup> L'évaluation du niveau de déploiement omni-canal des cas étudiés a donné lieu à trois qualificatifs :

- « Intermédiaire » : stratégie omni-canal initiée (visible plutôt dans la communication)
- « Avancé » : stratégie omni-canal largement initiée avec des chantiers opérationnels conséquents (visible dans la communication et progressivement dans les processus organisationnels)
- « Abouti » : stratégie omni-canal activement déployée au niveau opérationnel (visible tant dans la communication que dans les processus organisationnels).

considèrent « *comme des manières acceptées de faire les choses partagées par les acteurs et routinisées au fil du temps* ».

La perspective pratique a des échos dans la plupart des disciplines en sciences de gestion et notamment en marketing sous l'appellation *Marketing-as-Practice* (MAP) (Skålén et Hackley, 2011). Cette perspective invite à étudier la manière dont le marketing est pratiqué concrètement par les différents acteurs au quotidien. A l'issue de cette analyse des recherches préexistantes, nous pouvons constater que les recherches sur la mutation vers une distribution omni-canal étudient le plus souvent le comportement des consommateurs à travers les canaux et peu l'aspect organisationnel du marketing (Collin-Lachaud et Volle, 2019) ou la coordination du marketing avec les autres fonctions de l'entreprise (Jaworski, 2011). Nous développons dans l'encadré 2 la mise en œuvre empirique de notre analyse des pratiques traitant de l'orientation client augmentée au travers d'une étude de cas multiples.

## Résultats : des pratiques réinventées

Les résultats mettent en évidence la manière dont les acteurs développent une orientation client augmentée en vue de proposer des solutions à des consommateurs toujours plus informés et exigeants. Quatre parties structurent les résultats et présentent les différentes catégories de pratiques relatives à l'orientation client augmentée observées : les pratiques organisationnelles, puis les pratiques managériales, culturelles et relationnelles. Le déploiement de ces pratiques s'observe largement, tant dans les discours des managers que dans les documents, tous cas confondus. Concrètement, il s'agit d'une endogénéisation généralisée et transversale de l'orientation client augmentée qui se traduit par la mise en œuvre de pratiques qui émergent à plusieurs niveaux. Nous présentons d'abord les différentes pratiques identifiées (pratiques organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles) puis développons la manière dont elles prennent forme (niveau global et

niveau local/individuel) et se diffusent au travers de pratiques narratives (mise en récit des pratiques de l'orientation client augmentée).

### Les pratiques organisationnelles

Ces pratiques relèvent d'une volonté partagée par l'ensemble des organisations de « mieux servir » le client au travers de l'optimisation des modes de fonctionnement et du renforcement de leur cohérence. Elles se traduisent essentiellement par le développement ou l'amélioration d'outils et de processus davantage propices au déploiement d'une orientation client augmentée en accord avec la stratégie omni-canal.

« On a fait un changement très important en matière d'organisation marketing. (...) On est dans une transformation complète parce que ce n'est plus du tout ni la même façon d'approcher le client, ni la même façon de travailler les uns avec les autres (...) organisons-nous de manière à ce que notre réalité du client au cœur de l'entreprise ne soit pas simplement un truc pour faire bien sur la plaquette ! » (DRH, cas D)

Ces pratiques s'illustrent dans le désir de marquer la fin de la scission traditionnelle entre canal web et magasin. Les équipes dédiées à un canal prennent désormais en considération le client dans l'intégralité de son parcours, tous canaux confondus et écoutent leurs homologues dédiés aux autres canaux, qui vivent eux aussi des contacts singuliers avec les clients dont toute l'organisation peut et doit se nourrir.

« Le client, chez lui sur Internet, ça ne l'intéresse pas que savoir que notre meuble s'appelle X ou Y. Lui, ce qu'il veut c'est une couleur, une dimension, une texture. (...) 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 les clients, notre site internet serait très vite dépassé. » (Coordinatrice de données, cas A)

Un élément saillant dans l'évolution des pratiques organisationnelles des distributeurs concerne le « lieu » où les initiatives à l'égard du client prennent forme. Historiquement, la considération du client était dédiée à la seule fonction marketing. Désormais, la mobilisation accrue autour de cette vision « client » crée des collaborations inédites entre canaux mais aussi entre départements.

« 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. (...) L'omni-canal ce n'est pas que la façon dont on vend les produits, c'est la façon dont on gère les clients. » (Auditeur interne sur l'omni-canal, cas A)

On observe une prise de conscience relative au fait que la gestion du client soit désormais une mission partagée, non plus endossée par le seul dirigeant ou du ressort exclusif du marketing. Les prises de parole sur le consommateur émanent de toutes parts, à tous les niveaux, même depuis des équipes à l'origine détournées de ces considérations client, à l'image de certaines fonctions dites « techniques » telles que la logistique ou le service informatique.

« Nos stocks pèsent lourd ! Comment les réduire, accélérer nos rotations et développer nos ventes ? D'une part avec (...) des prévisions plus justes. D'autre part, en modifiant en profondeur notre organisation dans une logique omni-canal orientée client. » (Document interne, cas D : citation du Directeur Supply Chain)

Cet exemple témoigne d'un véritable souci du client au travers de la volonté de repenser le fonctionnement interne pour une meilleure prise en compte du client, à tous les niveaux.

### Les pratiques managériales

Les décisions visant à adapter et à harmoniser la gestion de ressources humaines s'intègrent dans des pratiques managériales. En

outre, les données révèlent parmi les cas la création de nouveaux métiers tels que chef de projet omni-canal, directeur de la transformation omni-canal ou leader omni-canal dont la mission est de s'assurer que l'orientation client augmentée soit bien traduite.

« *On a aussi créé une fonction de Responsable qualité client. On a des Responsables qualité depuis toujours, des gens qui vont analyser les retours clients, mesurer les produits, c'est vraiment qualité au sens pur et dur. Là c'est Responsable qualité client. C'est quelqu'un qui met tout ce qu'il est possible de mettre en œuvre pour que le client soit le plus satisfait possible.* » (Directeur Développement, cas D)

La révision du style de management, plus transversal et collaboratif, ainsi que la révision des indicateurs de performance a pour but d'aligner l'ensemble des collaborateurs à l'orientation client augmentée issue de la stratégie omni-canal. En outre, l'évolution et la mise en œuvre des pratiques managériales visant à une orientation client augmentée dépendent aussi de certaines caractéristiques propres du manager.

« *Moi je suis une jeune chef de secteur, je suis plus axée sur l'omni-canal qu'un ancien chef de secteur... Après il n'y a pas que la génération, j'ai un chef de rayon de 52 ans à fond sur l'omni-canal et un autre de 22 ans, il n'y est pas du tout.* » (Chef de secteur, cas A)

Ainsi, la révision du style de management doit se faire progressivement pour que chacun soit convaincu de la nécessité du changement. Cette conviction passe aussi par une révision des modes d'animation de la performance. Les managers ont maintenant tous pris en compte la nécessité d'évaluer les différentes équipes sur une performance globale plutôt que sur une performance par canal.

## Les pratiques culturelles

L'analyse de notre corpus montre que l'orientation client augmentée passe aussi par l'insufflation de modes de pensées qui convergent avec la stratégie omni-canal. Dans cette optique, les pratiques doivent intégrer la dimension systémique d'une transformation vers l'omni-canal mettant le client au centre de toute l'organisation. Cela passe par la révision, le développement ou l'intensification des valeurs congruentes avec cette stratégie (comme l'autonomie, l'ouverture ou la confiance) et l'instauration de nouvelles routines (par exemple, ne plus penser au filtre d'un canal historique). Par exemple, en matière de gestion de la fidélité, des départements ont collaboré pour « improviser » des solutions afin de contourner le système d'information initial :

« *Au début 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 a envie. Finalement, avec le service marketing on a décidé de mettre les points de fidélité. Comme les systèmes avaient été prévus pour être étanches, ils l'étaient vraiment bien ! (...) 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. Donc on a essayé d'écrire une roadmap de ce qu'il faudrait faire pour qu'on soit finalement alignés avec le parcours que nos clients réclament. Et là, on s'est rendu compte qu'ils avaient des attentes telles que finalement il fallait tout remettre à plat et repartir de zéro.* » (Chef de projet omni-canal, cas B)

Ce processus d'improvisation révèle la manière dont les organisations vont progressivement autoriser des nouvelles pratiques à un niveau très local pour finalement les déployer à l'échelle de l'organisation tout entière. Par là-même, elles voient leur culture évoluer

pour répondre de manière plus pérenne aux évolutions du marché, l'objectif étant d'instaurer de nouvelles routines qui permettent de ne plus penser et/ou agir via le filtre « canal ». Par ailleurs, élever certaines actions à un niveau symbolique participe à la dissémination d'une orientation client augmentée au sein des organisations. « *On ouvre beaucoup de pays par les sites Internet d'abord. (...) Le fait d'avoir cassé le dogme que pour ouvrir un pays, c'est sous une certaine forme (...) On aurait pu imaginer de dire que la clé d'entrée elle est vraiment le magasin. Non !* » (Directeur Formation, cas B) Le répondant souligne l'intérêt d'avoir modifié un mode de fonctionnement ancré de longue date (c'est-à-dire, la conquête de nouveaux marchés par l'ouverture d'un point de vente) pour mieux répondre aux attentes des consommateurs du marché en question.

### Les pratiques relationnelles

Les pratiques relationnelles ont vocation à améliorer l'expérience client sur tous les points de contact et à favoriser l'émergence de communautés de clients. Pour ce faire, les enseignes étudiées ont développé et intensifié les démarches d'écoute de leurs clients, initié des projets de co-création avec les consommateurs et implémenté des outils technologiques. Le cas B est particulièrement avancé par rapport aux autres enseignes étudiées dans cette démarche relationnelle. L'exemple suivant montre comment l'entreprise mobilise l'aspect communautaire pour assurer une orientation client augmentée. Ici, il s'agit d'une communauté de consommateurs qui s'est créée « autour » d'un magasin.

« *Taiwan a été à l'origine d'une communauté de runners (...). Une fois j'étais là-bas et à mon grand étonnement j'ai vu 300 personnes courir ! (...) Il n'est pas question de faire du business, il s'avère que le responsable de rayon a fait l'échauffement pour la communauté mais en tous cas il n'avait pas un quelconque rôle de commercial... Juste une responsabilité, un*

*engagement concernant la sécurité parce que faire courir 300 personnes dans la ville, c'est quand même un peu... donc il s'est assuré avec la municipalité que les choses étaient possibles.* » (Sponsor de la transformation omni-canal, Cas B)

Sans chercher à s'approprier cette communauté à des fins commerciales, les collaborateurs en profitent pour tisser des liens avec les membres de la communauté, venant ainsi enrichir l'expérience omni-canal par un nouveau point de contact : ici, le moment de pratique sportive en tant que point de contact relationnel entre l'enseigne et ses clients. Un autre exemple issu du même cas témoigne de la mise en place d'un dispositif original dans le cadre des essais de produits :

« *Un client est passionné de pêche. C'est compliqué de choisir une canne de pêche. (...) "Prenez les toutes, on vous fait confiance, vous nous ramènerez celles que vous n'achèterez pas. Essayez-les, même si elles seront déjà utilisées, sorties de l'emballage." Voilà, c'est ce qu'on teste en magasin. Tu imagines ce que ça change ? Ça coûte de faire ça. (...) Mais on pense que cet effort financier a beaucoup plus de sens et de valeur et de pérennité dans la relation qu'on aura avec le client.* » (Directeur innovation, cas B)

C'est ici la mise en place d'une relation de confiance entre le distributeur et ses clients qui constitue l'originalité de la pratique relationnelle.

### Naissance et diffusion des pratiques

L'analyse des résultats permet de rendre compte de la richesse des pratiques liées à l'orientation client augmentée dans le contexte de changement étudié. Elle révèle aussi que l'origine de ces pratiques ne relève pas (ou plus) essentiellement d'un processus descendant provenant de la direction. En effet, si l'étude documentaire montre que cette diffusion est en partie *insufflée* par les niveaux

hiérarchiques supérieurs au travers d'une communication interne (nous parlons de pratiques structurelles), les entretiens montrent qu'elle est aussi *spontanée*, c'est-à-dire relevant d'initiatives propres aux membres de l'organisation, collaborateurs ou managers (nous parlons de pratiques individuelles). Ces dernières prennent forme localement, soit au niveau d'une équipe (par exemple à l'échelle d'un magasin ou d'un service) soit d'un individu en particulier. Par exemple, un directeur de magasin souligne les limites des bornes digitales pour son format de magasin et explique qu'il favorise plutôt l'usage de la tablette, voire même le téléphone personnel des vendeurs, plutôt que le dispositif déployé par l'enseigne.

« *En même temps dans un magasin de 4 000 m<sup>2</sup>, je vais devoir mettre combien de bornes ? Le client n'a pas envie de faire 50 mètres pour aller à la borne pour voir un produit... Alors on peut toujours mieux faire mais moi par exemple j'autorise le téléphone portable dans la main à mes vendeurs.* » (Directeur magasin, cas C)

Ce n'est pas la valeur de la borne digitale dans l'expérience d'achat qui est remise en cause mais son adéquation avec le format de magasin et l'expérience client souhaitée. Le répondant précise d'ailleurs que la borne digitale est adaptée aux nouveaux concepts magasins de l'enseigne (petits et connectés) mais pas aux magasins historiques, plus grands et nécessitant davantage de mobilité. Les organisations apprécient ces pratiques issues du terrain car elles s'inscrivent dans la volonté de responsabilisation des équipes, considérée comme nécessaire pour une plus grande pertinence locale, comme l'indique ce répondant : « *toute cette cohérence, on doit l'avoir vis-à-vis de nos clients pour que ce soit vraiment un concept omni-canal. En fait c'est une entreprise et un client. Ce n'est pas 130 magasins, un site internet et un client* » (Responsable expérience client, cas B). Nous constatons même que certaines pratiques qui émergent au niveau individuel

tendent à se généraliser lorsque leur portée dépasse le seul cadre initial pour s'étendre à l'échelle d'un magasin tout entier, de plusieurs équipes, voire de toute l'organisation cherchant à généraliser les bonnes pratiques locales.

Des contraintes transparaissent toutefois dans la gestion des initiatives parmi l'ensemble des cas qui soulignent la difficulté à canaliser certaines pratiques isolées allant à l'encontre d'une politique omni-canal globale.

« *On n'a pas une entreprise, on a X magasins qui sont des « micro-sociétés », c'est à la fois un facteur favorable et défavorable : favorable parce que c'est des terrains d'expérimentation géniaux, [mais] l'omni-canal, nous oblige à tenir une cohérence de promesse. (...) Cela nous oblige à avoir a minima un discours national ou un socle commun auquel personne ne déroge. Si à un moment j'ai un magasin qui n'est pas au niveau, ça tue la promesse. Même si les 99 % autres sont nickels... Donc c'est cette discipline collective qui est la base nécessaire aux initiatives individuelles.* » (Directeur communication externe, cas A)

Si l'on constate une perméabilité entre les catégories de pratiques (comme l'introduction de nouveaux outils à la fois comme pratique organisationnelle pour la coordination des collaborateurs et comme pratique relationnelle lorsqu'ils sont implémentés en point de vente à destination des vendeurs et des clients), il apparaît toutefois que les pratiques globales (qui émanent de l'organisation dans une logique *top-down*) concernent davantage les pratiques de types organisationnel, managérial et culturel tandis que les pratiques individuelles (qui émergent plus localement) relèvent essentiellement de pratiques de type relationnel, en lien direct avec le terrain et les problématiques « client ».

Les données révèlent également la présence sous-jacente d'une autre catégorie de pratiques, transversale cette fois : les pratiques

narratives. Il s'agit de la mise en œuvre d'un *storytelling* sous la forme de discours oraux et écrits à destination des collaborateurs, traitant de l'importance du client à l'heure de l'omni-canal. Ces discours constituent une « mise en récit » des pratiques à orientation client augmentée. Si ce phénomène narratif est bien souvent tacite dans les discours des managers – notre position de chercheur-interviewer nous exposant inévitablement à la mise en récit des répondants – ils reconnaissent tout de même son existence et son utilité :

« *L'histoire qu'on raconte, c'est de se dire refaisons le métier pour lequel on avait une passion, c'est-à-dire le métier de commerçant dans tout ce qu'il a de positif, avec une couche de modernité qui nous permet aujourd'hui d'être là où l'utilisateur a besoin.* » (Sponsor de la transformation omni-canal, cas B).

« *On a formalisé ce qu'on appelle les best practices. Dans tous les magasins tu as un panneau... On a aussi un site Internet qui explique la culture d'entreprise, le sens, les valeurs, les best practices.* » (Directeur formation, cas B)

Notre analyse montre que les pratiques qui font l'objet de narrations sont surtout les pratiques relationnelles et culturelles, tout particulièrement lorsqu'elles ont une portée symbolique, à l'instar de l'exemple ci-dessous.

« *Le DG, il n'est pas basé en France. Il était basé en Inde, il est maintenant basé à Shanghai. (...) il n'est pas en France pour incarner une entreprise française, centralisée. Donc c'est un gros symbole. Ce n'est pas qu'un symbole, c'est comment dirais-je, (...) Parce qu'il faut être connecté à ce monde qui bouge. (...) Quand je suis sur le terrain, je suis connecté et en prise directe avec la réalité, le cas échéant je peux échanger en direct avec des clients sur le terrain, leur demander un feedback.* » (Sponsor de la transformation omni-canal, cas B)

En somme les résultats de cette recherche mettent en évidence la variété des pratiques à orientation client augmentée observées en vue de se conformer aux exigences de l'environnement omni-canal, la manière dont elles prennent forme et se déploient au sein des organisations.

## Discussion

Cette recherche souligne l'importance des pratiques à orientation client augmentée – parfois improvisées et élaborées « chemin faisant » – qui prolifèrent parmi l'ensemble de l'organisation. Un des apports de notre recherche réside dans l'introduction de l'expression « orientation client augmentée<sup>1</sup> » pour désigner les pratiques observées lors de la mise en œuvre d'une stratégie omni-canal. Les pratiques à orientation client augmentée peuvent notamment être définies comme des pratiques visant à satisfaire le client quel que soit le canal emprunté et pouvant provenir de niveaux opérationnels différents mais aussi de personnes évoluant en dehors du département marketing.

Cette recherche met ainsi en évidence un processus « *d'apprentissage progressif* » (Lindblom, 1959)<sup>2</sup> dans la mise en place des outils digitaux orientés client : de pratiques d'improvisation à un niveau « individuel » très localisé vers des pratiques « structurales », formalisées, largement diffusées et appliquées. Par conséquent, ce qui auparavant relevait surtout d'une posture, d'une vision, d'un état d'esprit, d'une « culture » du client transparait désormais de manière saillante dans les pratiques pour répondre

1/ Nous tenons à remercier un des relecteurs anonymes de l'article, à l'origine de la proposition de cette expression. En outre, Vanheems (2019), dans le livre *Stratégie clients augmentée*, utilise une expression similaire appliquée à l'expérience client (« expérience client augmentée ») tandis que notre recherche analyse les pratiques marketing des organisations qui développent une orientation client augmentée.

2/ Traduit de l'anglais « *muddling through* ».

aux problèmes auxquels l'organisation fait face. Au-delà du discours convenu, voire parfois « de façade » tenu par les distributeurs depuis bien des années, la considération du client s'observe de manière plus tangible et concrète au travers des pratiques mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisation (*top* et *middle* management, niveaux opérationnels) mais aussi en dehors du département marketing pour satisfaire le consommateur. En ce sens, et en s'appuyant sur les manifestations empiriques d'un concept jusqu'alors plutôt essentiellement exploré sous un angle théorique, cette recherche vient compléter la perspective descendante (*top-down*) adossée à l'orientation client telle que définie originellement par Narver et Slater (1990). En outre, une grande partie des recherches empiriques relatives à l'orientation client et, de manière plus générale, à l'orientation marché a été effectuée dans le cadre d'études quantitatives pour déterminer les liens entre l'orientation marché et la performance de l'entreprise (Gotteland *et al.*, 2007). Notre analyse permet de compléter ce champ de recherche en mettant en évidence le processus d'émergence et de diffusion des pratiques à orientation client augmentée. Ainsi, les distributeurs souhaitant mettre en œuvre une stratégie omni-canal ne peuvent plus se contenter d'être orientés client par le prisme du canal mais doivent bien adopter une orientation client augmentée qui implique une harmonisation des tous les canaux, qu'ils soient physiques ou digitaux, mais aussi et surtout de tous les départements de l'entreprise, même ceux les plus traditionnellement éloignés de la fonction marketing (par exemple, les experts en logistique ou les collaborateurs en magasin).

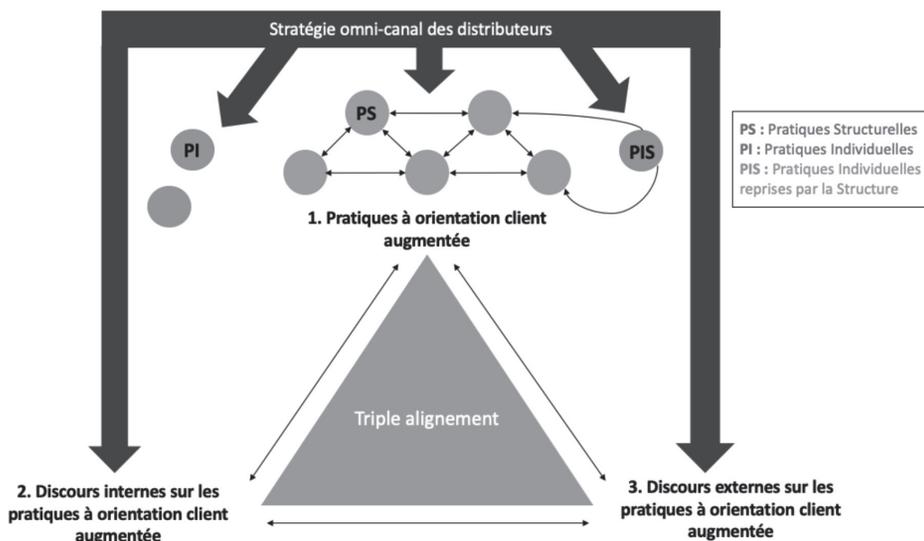
De nombreuses manifestations empiriques, que ce soit dans les discours des répondants ou dans l'étude documentaire, mettent en lumière deux éléments : d'une part, la manière dont l'orientation client augmentée se traduit dans les pratiques, et d'autre part, la manière dont elle est co-construite avec les acteurs de l'organisation, provenant notamment de

l'opérationnel et qui sont en interaction régulière avec les clients, et pas uniquement par la direction.

Le choix d'un contexte de changement (en l'occurrence, la mutation des distributeurs vers l'omni-canal) s'est révélé fécond pour appréhender ce phénomène et enrichir la conceptualisation de l'orientation client à partir du renouvellement des pratiques observées. En effet, les récentes recherches relatives à la mutation vers l'omni-canal mettent en évidence la nécessité d'intégrer efficacement de nouvelles manières de commercer avec des routines préexistantes (Jocovski, 2020) sans toutefois explorer en profondeur la multiplicité des pratiques marketing liées à cette hybridation du physique et du digital (Picot-Coupey *et al.*, 2016). Etudier cette transformation dans une perspective pratique met en évidence qu'il n'y a pas une seule manière de mettre en œuvre une stratégie omni-canal. En effet, si toutes les organisations souhaitant adopter une stratégie omni-canal sont amenées à passer d'une orientation client par canal à une orientation client augmentée, notre recherche révèle avant tout que chacune peut le faire différemment en fonction des pratiques qui émergent du terrain et des pratiques plus descendantes provenant du *top* management. En outre, il s'avère que la mise en pratique de l'orientation client augmentée dépendra aussi du niveau d'intégration entre ces deux mouvements (pratiques descendantes et ascendantes).

Pour illustrer cela, nous proposons une modélisation (Figure 1) des interactions entre les différents niveaux de pratiques observés et les discours relatifs à ces mêmes pratiques. Elle souligne la nécessité d'un triple alignement pour le développement ou le renforcement de l'orientation client augmentée dans l'entreprise, telle que définie dans la stratégie omni-canal poursuivie par l'enseigne. Cet alignement concerne (1) les pratiques à orientation client augmentée (organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles),

Figure 1 : Interactions entre pratiques et discours à orientation client augmentée



(2) les discours internes et (3) externes sur ces pratiques.

(1) Les pratiques impulsées par l'organisation (dans une logique *top-down* descendante) doivent s'inscrire dans la continuité de la stratégie d'entreprise qui doit se manifester à tous les niveaux où elles prennent forme (comme les services centraux, les départements, les points de vente, etc.). Cette harmonisation des pratiques les unes vis-à-vis des autres vise à soutenir la stratégie omni-canal et à éviter une dissonance défavorable à l'unité requise lors de la mise en œuvre d'une stratégie omni-canal (voir « PS – Pratiques Structurelles » dans la figure). Lorsque des initiatives plus marginales émergent, s'il convient de préserver la cohérence de la stratégie globale, chaque pratique isolée n'est pas pour autant nécessairement alignée par rapport aux autres. En effet, ces pratiques émergent au sein d'organisations dont la politique encourage l'adoption de réponses locales, adaptées et donc volontairement désynchronisées vis-à-vis du reste de l'entreprise (voir « PI – Pratiques Individuelles » dans la figure). Si toutefois l'intérêt d'une pratique individuelle apparaît de manière plus généralisée, on peut observer une réappropriation par

l'organisation dans une logique remontante (dans une logique *bottom-up* ascendante) (voir « PIS – Pratiques Individuelles reprises par la Structure » dans la figure). La pratique initialement isolée s'intègre alors aux pratiques structurelles en place. Par ailleurs, l'ensemble de ces pratiques donne lieu à des prises de parole de l'organisation au travers de discours relatifs à ces pratiques, qui prennent forme (2) à la fois dans l'espace organisationnel comme (3) au-dehors, au sein du marché, auprès d'un écosystème plus large.

Cette recherche témoigne aussi de l'évolution du rôle du marketing dans l'adoption de pratiques liées à l'orientation client augmentée. Nous constatons une appropriation élargie, décloisonnée et transversale de la figure du client. Puisque la mutation vers l'omni-canal impacte les organisations dans leur entièreté, des pratiques tournées vers le client prennent forme au sein de multiples départements qui n'ont pas nécessairement de lien direct avec la fonction marketing. Ce faisant, cette recherche apporte des éléments empiriques en réponse à une thématique reconnue comme sous-étudiée (Jaworski, 2011). Elle contribue en ce sens à renforcer l'approche traditionnelle de l'orientation client de Homburg et Pflesser (2000)

qui considère l'orientation client comme la somme des comportements faisant appel à la figure du client en vue de développer une culture du client parmi les membres de l'organisation. Cette recherche enrichit également cette littérature en analysant de quelle manière ses frontières s'élargissent (notamment à travers le rôle de nouveaux acteurs témoignant d'une orientation client augmentée) et quelles formes prennent ces pratiques. Dans le contexte étudié, si la nécessité d'une transformation culturelle des distributeurs est établie (Picot-Coupey *et al.*, 2016), il convient aussi de repenser à un niveau plus opérationnel la manière dont les pratiques traduisent cette volonté des stratégies omni-canal de positionner le client au centre des préoccupations.

## Implications et propositions pour les organisations

Les résultats permettent de nourrir les réflexions sur la cohérence globale des pratiques à orientation client augmentée. Les propositions à destination des praticiens s'articulent autour de deux points principaux : la gestion de la cohérence globale des pratiques et leur communication. Elles constituent des recommandations à destination des enseignes de distribution désireuses de repenser la manière dont la prise en compte du client dans la stratégie omni-canal se traduit dans les pratiques et les discours.

### Assurer une cohérence globale des pratiques

L'adoption de pratiques à orientation client augmentée par un plus grand nombre d'acteurs peut conduire à la mise en place d'initiatives contre-productives car potentiellement sources d'hétérogénéité par rapport au niveau de service proposé entre les différents magasins d'une même enseigne (par exemple, un magasin qui contournerait les pratiques organisationnelles en acceptant le retour d'un produit acheté en ligne quand un autre magasin refuserait). Notre recherche invite ainsi le

département marketing à repenser son rôle de créateur de pratiques en un rôle hybride entre la création, la diffusion et la canalisation de pratiques tournées vers le client au sein de l'organisation. Ainsi, en plus d'effectuer un travail de veille classique sur la concurrence et le marché, le département marketing peut mettre en place des dispositifs de veille marketing internes pour identifier les pratiques créatrices de valeur à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, il peut veiller au bon alignement entre les pratiques aux différents niveaux où elles sont mises en œuvre – organisationnel, managérial, culturel, relationnel – et même narratif afin qu'il n'y ait pas (ou peu) de dissonances entre discours et pratiques. Cette recherche de cohérence s'avère particulièrement nécessaire pour la prise en compte des initiatives individuelles, utiles lorsqu'elles permettent de s'adapter à des contraintes locales, mais qui doivent malgré tout s'inscrire dans une stratégie plus globale et intégrée.

### Aligner pratiques et discours

En plus d'identifier les pratiques internes, le département marketing va être amené à organiser la communication autour de ces pratiques en interne auprès des collaborateurs comme en externe auprès des consommateurs et de l'écosystème plus large. Il convient de veiller au bon alignement des prises de parole relatives à l'orientation client augmentée afin d'éviter des décalages entre pratiques et discours. Pour la partie interne, il s'agit de travailler sur la marque interne, la marque-employeur (Berger-Remy et Michel, 2015) et sur le renforcement de la « culture client » pour faire des membres de l'organisation les premiers ambassadeurs de l'entreprise et de sa transformation omni-canal. Notre recherche vise également à insister sur l'importance de communiquer en externe, auprès de l'ensemble des parties prenantes afin de montrer que l'organisation s'inscrit pleinement dans les attentes actuelles des consommateurs et dans la prise en compte de son bien-être. Il convient néanmoins de rester vigilant quant

à la faisabilité des pratiques d'orientation client augmentée, afin de ne pas faire de promesses irréalisables sur le plan organisationnel. Les organisations doivent veiller à l'adéquation des discours véhiculés avec les pratiques effectivement mises en œuvre, sous peine de générer des attentes qu'elles ne sauraient satisfaire. Plus encore, elles pourraient se voir accusées de reproduire un discours institutionnel convenu sans le traduire véritablement ou suffisamment dans leurs pratiques (de la même manière que ce qui peut être reproché aux entreprises pratiquant le « RSE-washing »)<sup>3</sup> et leur discours serait alors considéré comme opportuniste.

## Conclusion et perspectives

Cette recherche s'intéresse à un élément majeur dans la mutation des distributeurs vers l'omni-canal : la place du client. Cette transformation culturelle profonde implique de (re) placer le client au centre des préoccupations de l'ensemble des membres de l'organisation, en opérant le glissement d'une vision *canal* à une orientation non plus seulement « client » mais une orientation client dite augmentée. L'orientation client augmentée entend adopter une vision renouvelée d'un consommateur connecté, plus informé et compétent, aux parcours d'achat multiples, naviguant d'un point de contact à l'autre au gré de ses envies (Verhoef *et al.*, 2015). Les attentes de ce consommateur vis-à-vis des enseignes ont donc considérablement évolué, que ce soit en termes de services, de connaissance client ou de rôle du personnel de contact. Différentes pratiques s'inscrivent dans cette vision d'une orientation client augmentée ont été identifiées, puis regroupées selon des caractéristiques communes : les pratiques organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles. Ces catégories de pratiques témoignent de la diversité de formes

3/ Le RSE-washing peut être défini comme l'utilisation de fausses allégations relatives à la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) par une entreprise pour améliorer sa compétitivité (Pope et Wæraas, 2016).

que peuvent prendre les initiatives destinées à développer une orientation client augmentée. Par ailleurs, l'analyse de l'émergence des pratiques et de leurs voies de diffusion révèle leur transversalité, à tous les niveaux des organisations. Pourtant, devenir omni-canal ne constitue pas une fin en soi dans la mesure où cette volonté d'être présent partout, tout le temps et *via* tous les points de contact possibles n'existe que pour mieux répondre aux attentes formulées par ces consommateurs aux attentes renouvelées. Le succès de la mutation vers l'omni-canal réside dans la capacité à adopter et à déployer des pratiques à orientation client augmentée congruentes avec le contexte particulier de chaque enseigne, la singularité et le niveau d'attentes de ses consommateurs.

En dépit de ses apports, cette recherche n'est pas exempte de limites, ces dernières constituant autant de voies de recherches. La première réside dans le profil de nos répondants. Il serait pertinent d'interroger des collaborateurs non issus de fonctions de management pour éviter les discours formatés et le *storytelling* produit (sciemment ou non) par des répondants investis au niveau stratégique de l'organisation. De plus, l'étude s'est focalisée sur le secteur de la distribution. Il serait opportun d'étendre l'analyse des pratiques d'orientation client augmentée à d'autres secteurs concernés par des mutations similaires (comme la digitalisation des secteurs bancaires ou touristiques). Plus précisément, l'étude a été exclusivement représentée par des enseignes à réseaux intégrés. Or, le mode de gouvernance impacte inévitablement le niveau d'autonomie des points de vente et *a fortiori*, les pratiques des collaborateurs. Enfin, l'entretien semi-directif a été utilisé comme principale source de données, complété par une étude documentaire. Mettre en œuvre un protocole d'observation permettrait de recenser les pratiques à l'œuvre *in situ* afin de réduire le biais narratif lié à l'analyse des discours oraux et écrits, issus des documents internes. Pour finir, il apparaît pertinent de souligner que les stratégies des distributeurs sont de plus

en plus amenées à évoluer vers une logique de plateforme (Filsler, Henriquez et Frisou, 2019). Le lancement récent de nombreuses places de marché a permis aux distributeurs de transformer leur modèle basé sur les canaux en modèle plateforme dans lequel le consommateur devient un acteur à part entière et non plus simplement le destinataire d'une offre (*Ibid.*). Cette transformation complexifie la mise en œuvre des pratiques à orientation client augmentée. En effet, dans une logique plateforme, la place centrale du client est d'autant plus difficile à gérer compte tenu de la variété des interactions entre clients, vendeurs tiers et distributeurs. Dans la continuité de ce travail, de nouvelles recherches permettraient d'éclairer la ou les manière(s) de faire du marketing orienté client et augmenté.

## Références

- Alami S., Dominique D. et Garabuau-Moussaoui I. (2009), *Les méthodes qualitatives*, Lectures, Les livres.
- Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A. et Wood S. (1997), Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 38-53.
- Badot O. et Lemoine J.-F. (2013), Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3): 3-13.
- Beck N. et 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: 170-178.
- Berger-Remy F. et Michel G. (2015), Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2): 30-57.
- Bèzes C. (2019), Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? *Recherche et Applications en Marketing*, 34(1): 95-118.
- Cao L. et Li L. (2018), Determinants of retailers' cross-channel integration: an innovation diffusion perspective on omni-channel retailing, *Journal of Interactive Marketing*, 44: 1-16.
- Chia R. et MacKay B. (2007), Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice, *Human Relations*, 60(1): 217-242.
- Collin-Lachaud I. et 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*, 31(2): 43-61.
- Collin-Lachaud I. et Volle P. (2019), Pratique(s) (du) marketing : explorations conceptuelles et empiriques, *Session spéciale de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Le Havre.
- Echeverri P. et Skålén P. (2011), Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation, *Marketing Theory*, 11(3): 351-373.
- Feldman M.S. et Orlikowski W.J. (2011), Theorizing practice and practicing theory, *Organization science*, 22(5): 1240-1253.
- Filsler M., Henriquez T. et Frisou J. (2019), Plateforme contre canal-Quel cadre théorique pour analyser la distribution ?, *Revue Française de Gestion*, 45(283): 93-107.
- Garreau L. (2020), Petit précis méthodologique, *Libellio d'Aegis*, 16(2): 51-64
- Gotteland D., Haon C. et Gauthier C. (2007), L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1): 45-59.
- Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37(4): 449-462.
- Jarzabkowski P., Kaplan S., Seidl D. et Whittington R. (2016), On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research, *Strategic Organization*, 14(3): 248-259.
- Jaworski B.J. (2011), On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4): 211-24.
- Jocevski M. (2020), Blurring the lines between physical and digital spaces: Business model innovation in retailing, *California Management Review*, 63(1): 99-117.
- Lewis J., Whysall P. et Foster C. (2014), Drivers and technology-related obstacles in moving to multi-channel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4): 43-68.
- Lindblom C.E. (1959), The science of "muddling through", *Public Administration Review*, 79-88.
- Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A. et Song M. (2017), Digital innovation management: Rein-

- venting innovation management research in a digital world, *MIS Quarterly*, 41(1): 223-238.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Picot-Coupey K., Huré E., Piveteau L., Towers N. et Kotzab H. (2016), Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the Direct Optic case, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3): 336-68.
- Point S. et Voynnet Fourboul C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4): 61-78.
- Pope S. et Arild W. (2016), CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique, *Journal of Business Ethics*, 137 (1): 173-93.
- Rigby D. (2011), The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89(12): 65-76.
- Saldaña J. (2015), *The coding manual for qualitative researchers* Sage Publications.
- Skålén P. et Hackley C. (2011), Marketing-as-practice. Introduction to the special issue, *Scandinavian Journal of Management*, 27 (2): 189-95.
- Stroz J., Benavent C. et De Pechpeyrou P. (2019), L'intérêt des techniques mobile-in-store : le rôle spécifique de l'orientation d'achat, *Décisions Marketing*, 93: 33-51.
- Vaara E. et Whittington R. (2012), Strategy-as-practice: Taking social practices seriously, *The Academy of Management Annals*, 6(1): 285-336.
- Vanheems R. (2009), Distribution multicanal : Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, 41-52.
- Vanheems R. (2019), L'expérience client augmentée : entre humanité et robotisation ?, in N'Goala G., Pez-Pérard V. et Prim-Allaz I. (coord.) *Stratégie clients augmentée*, ISTE Editions.
- Verhoef P.C., Kannan P.K. et Inman J.J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing* 91(2): 174-181.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: design and methods* (ed.). Thousand Oaks.

## Annexe 1 : Guide d'entretien

Introduction et présentation des répondants (Parcours professionnel, fonction, ancienneté, etc.)

### **Partie 1 – Nouveaux comportements de consommation**

*Vous mettez beaucoup en avant la possibilité pour vos clients d'adopter un parcours omni-canal lorsqu'ils achètent au sein de votre enseigne.*

Pourriez-vous me dire comment vous définissez le terme « omni-canal » ? En quoi diffère-t-il des termes multi- et cross-canal ?

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 évolué au cours des dernières années ?

De quelle manière l'omni-canal impacte-t-il, de près ou de loin, votre métier ?

### **Partie 2 – Influence sur l'organisation**

Pourriez-vous me dire ce que cela a changé dans votre façon d'organiser votre offre ?

Qu'est-ce qui a été mis en place pour faciliter cette organisation (outils, formation, nouveaux métiers, nouvelles équipes développées en rapport avec le digital, etc.) ?

Comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres canaux de l'enseigne ? Voyez-vous des axes d'amélioration ?

Comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres départements de l'entreprise (la supply chain, l'IT...) ? Se sentent-ils concernés par « l'orientation client » prônée par l'entreprise ?

### **Partie 3 – Proposition de valeur omni-canal/orientation client**

Que pensez-vous de la proposition de valeur de votre entreprise ? Qu'aimeriez-vous changer ou voir évoluer ?

Quelle est l'influence de la mutation vers l'omni-canal sur votre proposition de valeur ? Quels sont les bénéfices pour les clients ?

Avez-vous déjà pris des initiatives pour améliorer l'expérience omni-canal de vos clients ? Racontez-moi...

Avez-vous en tête des initiatives d'autres collaborateurs ou managers qui ont ensuite été déployées à travers votre entreprise ? Racontez-moi...

## **Conclusion de l'entretien**