



HAL
open science

Les pratiques de management omni-canal de l'expérience client : une approche par les capacités

Florence Jacob, Pierre Volle

► To cite this version:

Florence Jacob, Pierre Volle. Les pratiques de management omni-canal de l'expérience client : une approche par les capacités. 35e congrès international de l'Association française de marketing, AFM, Jun 2019, Le Havre, France. hal-04435243

HAL Id: hal-04435243

<https://hal.science/hal-04435243>

Submitted on 2 Feb 2024

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.

**LES PRATIQUES DE MANAGEMENT OMNI-CANAL DE L'EXPERIENCE CLIENT :
UNE APPROCHE PAR LES CAPACITES**

Jacob, Florence¹

Université de Nantes, LEMNA, EA 4272

florence.jacob@univ-nantes.fr

Volle, Pierre

Université Paris-Dauphine - PSL, DRM-ERMES, UMR CNRS 7088

pierre.volle@dauphine.psl.eu

Le management de l'expérience client est un sujet important, tant pour les académiques que pour les professionnels, mais encore trop peu étudié. La complexité du sujet provient à la fois de la turbulence des marchés (notamment en raison de l'émergence de nouvelles technologies relationnelles), de la transformation digitale des organisations et des exigences croissantes des clients qui souhaitent vivre des expériences fluides (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).

Pour une organisation, le management de l'expérience regroupe toutes les pratiques qui visent à définir une stratégie et à mettre en œuvre des actions afin de faire vivre aux clients une expérience riche (aux niveaux sensoriel, affectif, cognitif, comportemental et relationnel), reposant sur l'ensemble des interactions avec l'organisation, sur tous les points de contacts, dans le but de fidéliser les clients (Homburg, Jozić et Kuehnl, 2017).

Le management de l'expérience client requiert le développement de capacités spécifiques. Cependant, peu d'études empiriques ont été menées sur les capacités marketing (e.g., Kozlenkova et al., 2014). Fort de ces constats, notre recherche se donne pour objectif d'identifier les capacités nécessaires au management omni-canal de l'expérience client.

Pour ce faire, nous enrichissons la classification des capacités proposée par Homburg, Jozić et Kuehnl (2017) – la seule qui existe à notre connaissance – en prenant soin de hiérarchiser les capacités (e.g., Morgan, 2012) et en intégrant la perspective des capacités dynamiques.

Cadrage théorique par la théorie des ressources

Selon l'approche fondée sur les ressources, les capacités représentent des mécanismes organisationnels, stratégiques ou opérationnels, permettant d'exploiter des actifs (par exemple, la réputation de la marque ou la base de données de clients) afin de créer un avantage concurrentiel (Grant 1996, Barney, 2014).

Dans le champ du marketing, ces capacités sont de quatre types (Morgan, 2012) :

- (1) Les capacités marketing spécialisées. Limitées au périmètre du marketing mix, ces capacités permettent d'assembler des actifs (par exemple, la capacité à communiquer efficacement avec ses clients).
- (2) les capacités marketing omni-fonctionnelles. Ces capacités regroupent plusieurs capacités spécialisées et incluent une dimension organisationnelle (par exemple, la capacité de management de la marque).
- (3) Les capacités marketing architecturales, structurées et stratégiquement fortes, regroupant des capacités marketing omni-fonctionnelles permettant de les déployer correctement et d'y associer les actifs nécessaires (par exemple, la capacité de mise en œuvre de la stratégie marketing) ;
- (4) Les capacités dynamiques, évolutive dans le temps, fondées sur l'habileté de l'entreprise à engranger du savoir marketing, à détecter des opportunités afin de reconfigurer ses actifs marketing afin de suivre les fluctuations du marché et conserver un avantage concurrentiel.

A notre connaissance, s'agissant du management omni-canal de l'expérience client, une seule étude (Homburg, Jozić et Kuehnl, 2017) définit l'ensemble des capacités nécessaires à créer une expérience client et a été reprise par plusieurs chercheurs comme base d'étude du MECO (voir tableau 1).

Nom de la capacité	Définition d'après Homburg, Jozić et Kuehnl, 2017	Articles étudiant cette capacité
<i>Capacité à designer des points de contact</i>	C'est la capacité à engager dans une transformation commune les autres départements fonctionnels ainsi que les prestataires afin de déployer le nouveau parcours client	Maklan, Antonetti, Whitty, 2017
<i>Capacité à prioriser des points de contact,</i>	C'est la capacité à diriger l'implémentation et la modification de points de contact ainsi que la capacité à allouer les ressources marketing nécessaire à chaque point de contact en se fondant sur la l'analyse quantitative des données client.	Varnali, 2018 ; Maklan, Antonetti, Whitty, 2017
<i>Capacité à piloter le parcours client</i>	C'est la capacité à créer et coordonner un ensemble d'indicateurs de performance spécifiques à chaque point de contact permettant de mener à bien les objectifs stratégiques assignés au management omni-canal de l'expérience client.	Ieva et Ziliani, 2018 ; Duran et Uray, 2018
<i>Capacité à adapter des points de contacts</i>	C'est la capacité à interpréter et enrichir continuellement les indicateurs de performance du management omni-canal de l'expérience client, grâce à des études en profondeur sur le client, afin de pouvoir innover en créant de nouveaux points de contact ou en modifiant radicalement des points de contact existants.	Ieva et Ziliani, 2018 ; Duran et Uray, 2018

Tableau 1 : Les quatre capacités nécessaires au management omni-canal de l'expérience client

Méthodologie de la recherche

Afin de répondre à notre question de recherche principale, des entretiens semi-directifs en face à face ont été menés auprès de 26 professionnels en charge du management omni-canal de l'expérience client dans le secteur du commerce (voir annexe 1), un secteur particulièrement concerné par l'enjeu de l'omni-canal (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016, Cao et Li, 2018).

Ces entretiens ont été complétés par l'analyse de 40 documents professionnels permettant la visualisation d'expériences client afin d'aborder la question des pratiques sous l'angle de la production de supports de travail, dans le prolongement des travaux théoriques en *strategy as practice* de Jarzabkowski et al. (2007) et de Whittington (2006) (e.g d'une étude empirique en marketing : Ots M, Nyilasy, G, 2017).

Le codage des verbatims et des documents a été réalisés avec NVivo 10. Nous avons tout d'abord codé de manière inductive avec des codes descriptifs. Cela nous a permis de mieux décrire les pratiques des managers. Nous avons ensuite complété le codage descriptif par un codage théorique comprenant les concepts théoriques en management de l'expérience client ainsi que la littérature sur les capacités marketing (Miles et al., 2013).

Résultats de la recherche

Les données collectées montrent que les capacités requises pour gérer une expérience client omni-canal sont plus nombreuses que celles identifiées par Homburg, Jozić et Kuehnl (2017).

L'analyse des entretiens montre qu'il existe sept capacités spécialisées nécessaires au management omni-canal de l'expérience client (voir tableau 2 et annexe 2 pour une sélection de verbatims illustratifs).

Capacités de management omni-canal de l'expérience client	Définition
C1. Capacité d'analyse de l'expérience client	Capacité de l'organisation à analyser et comprendre les points de ruptures sur les parcours client actuels.
C2. Capacité de stratégisation du parcours client	Capacité à donner la priorité à certains développements de parcours en fonction de contraintes financières, techniques ou humaines
C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours client	Capacité à gérer la mise en place de nouveaux parcours au sein de l'entreprise en définissant les processus à développer au niveau micro organisationnel de l'entreprise
C4. Capacité de contrôle des parcours	Capacité à piloter et faire de la veille sur le déroulement des parcours client et à prendre connaissance des incidents critiques
C5. Capacité de dissémination horizontale	Capacité à engager les autres départements fonctionnels ainsi que les prestataires dans une transformation commune, afin de déployer le nouveau parcours client
C6. Capacité à la dissémination verticale de la vision stratégique	Capacité à présenter, de façon très synthétique et simple, la complexité des parcours client omni-canal aux dirigeants et d'autre part à disséminer la culture omni-canal auprès des personnels en interaction avec les clients
C7. Capacité de conception graphique de parcours client	Capacité à définir, à partir d'une expérience client cible, des nouveaux parcours et à les schématiser mentalement et visuellement étape par étape pour ensuite en faire un outil de partage stratégique et de positionnement (via des films, des dessins, des schémas...)

Tableau 2 : Les 7 capacités requises pour le management omni-canal de l'expérience client

Contributions, limites et voies de recherche

Les contributions de cette recherche sont multiples.

c

Limites et voies de recherche

Notre travail de recherche n'est pas exempt de limites qui constituent aussi des voies de recherche. D'une part, les trois dynamiques du MECO et l'existence d'une capacité dynamique ne peut être véritablement confirmée que par une étude longitudinale. Afin d'approfondir cette première étude, il conviendra de réaliser une étude de cas longitudinale sur un détaillant en omnicanal afin de comprendre la transformation des pratiques. D'autre part, la nature exploratoire de cette recherche nécessite une plus large évaluation des pratiques par la réalisation d'une étude quantitative auprès des entreprises afin de tester une échelle de mesure des capacités en MECO et de valider leurs liens comme cela commence à être fait dans d'autres recherches (e.g. Massiera P et al. ,2018).

Bibliographie :

- Barney JB (2014) How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42(1): 24-26.
- Cao L, Li L (2018) Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing* (44): 1-16.
- 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(2): 43-61.
- Day G (2011) Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 75(July): 183-195.
- Duran C, Uray N (2018) Managing and measuring customer experience : a literature review. *Research Journal of Business and Management* 5(1): 63-72.
- Grant RM (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(S2): 109-122.
- Helfat CE, Martin J (2015) Dynamic managerial capabilities: a perspective on the relationship between managers, creativity and innovation. In: *The oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford university press, p. 420-429.
- Homburg C, Jozić D, Kuehnl C (2017) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45(3) : 377-401.
- Ieva M, Ziliani C (2018) Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46(3) : 304-322.
- Jarzabkowski P, Balogun J et Seidl D (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1) : 5-27.
- Kozlenkova I V, Samaha SA et Palmatier RW (2014) Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42(1): 1-21.
- Maklan S, Antonetti P, Whitty S (2017) A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland. *California Management Review* 59(2) : 92-115.
- Massiera P, Trinchera L, Russolillo G (2018) Evaluation de la présence des capacités

marketing: Proposition d'un index multidimensionnel et hiérarchique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 33(1) : 31-55.

Miles RE, Huberman A M et Saldaña J (2013) *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Morgan N (2012) Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1): 102-119.

Ots M, Nyilasy G (2017) Just doing it: theorising integrated marketing communications (IMC) practices. *European Journal of Marketing* 51(3) : 490-510.

Varnali, K (2018) Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, (online version) 1-16.

Whittington R (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies* 27(5) : 613-634.

Annexe 1 : Tableau des entretiens menés

Fonction	Type d'entreprise	Secteur	Confidentialité
Directeur Général	Conseil web	Distribution / Assurance	non
Responsable cross-canal	commerce intégré	Surgelé B2C	non
Directeur associé	Conseil en relation client	Tous secteurs	non
Responsable projets TIC	Commerce associé	GSA	non
Directeur associé	Conseil en relation client	Tous secteurs	oui
Responsable distribution cross-canal Europe	Fabricant et distributeur en circuit direct et commerce associé	Luxe	non
Responsable cross-canal	commerce intégré	Equipements B2B	non
Directeur associé	Conseil en stratégie de commercialisation	Distribution	non
Directeur marketing	Conseil en web et mobile relationnel	Tous secteurs	non
Directeur marketing	commerce intégré	GSA	non
Directeur associé	Conseil en design de parcours client	Services et distribution	non
Directeur associé	Conseil en marketing mobile	Services	non
Directeur marketing	commerce intégré	Bricolage	non
Chef de projet UX	commerce intégré	Equipement B2B	oui
Directeur associé	Conseil en expérience client	Tous secteurs	non
Directeur associé	Conseil en marketing mobile	Tous secteurs	non
Directeur marketing client	commerce intégré	cosmétique-beauté	non
Directeur adjoint service design	commerce intégré	GSA	oui
Conseil senior en expérience client	Conseil stratégie	Tous secteurs	oui
Consultant junior	conseil en expérience client	Tous secteurs	Oui
Responsable e-commerce et omnicanal	Commerce associé	GSA	oui
Conseil en projet digital enseigne	Commerce associé	GSA	oui
Responsable multi-canal et cross-canal	Commerce associé	GSA	oui
Conseil en projet digital	Commerce associé	GSB	oui
Responsable e-commerce et omnicanal	Commerce associé	GSB	oui
Conseil en projet numérique et systèmes d'information	Commerce associé	GSB	oui

Annexe 2 : Sélection de verbatims décrivant les capacités de management omni-canal de l'expérience client

Capacités	Verbatims
C1 Capacité d'analyse de l'expérience client	<p>« Un autre projet c'est le chariot de courses. Ce qui est intéressant, et qu'on a travaillé avec l'agence 'In progress'. Il y a une vraie étude faite en magasin, pour savoir quels étaient les problèmes et ceux qui ne fonctionnaient pas avec le chariot actuel de course. Du coup, on est arrivé à une solution car avec la scannette on s'est aperçu que le chariot actuel ne fonctionnait pas du tout. Et là il y avait une vraie possibilité de réinventer le parcours en réinventant le chariot, qui permet de gagner du temps mais aussi qui est plus grand et permet de stocker plus de produits. Ce chariot a donc tout un tas d'innovation de rupture que les autres chariots classiques n'ont pas. Typiquement, quand on a fait ça on a prototypé et on a fait un film d'un parcours en temps réel de 14 minutes. Cela nous a obligé aussi en changeant de chariot à changer de sac de courses. Finalement, ce qui est intéressant, alors que dans le brief de départ c'était le chariot, c'est devenu un brief de sac. » [Directeur adjoint service design, Carrefour].</p>
C2 Capacité de stratégisation du parcours client	<p>« L'autre étape, j'ai priorisé les parcours à améliorer avec mes segments et mes expériences cibles » [directeur associé, conseil en expérience client].</p>
C3 Capacité de déploiement du nouveau parcours client	<p>« C'est des process et des procédures écrites avec des rôles totalement définis, les interventions et les KPI sont pré-définis pour évaluer les flux passant d'un canal à un autre. Ce sont des schémas de procédures et des workflows. On automatise dans les systèmes informatiques (CRM, SI) pour que cela soit guidé auprès des opérateurs. C'est long car on fait de la dentelle » [Directeur marketing, Intermarché].</p>
C4 Capacité de contrôle des parcours	<p>« Là on a des outils qui nous aident, et avoir en plus une analyse un peu affinée de c'est quoi le parcours d'un client chez nous aujourd'hui, qui l'amène à être quelqu'un d'engagé, et à travers cette stratégie-là, on va proposer à d'autres clients d'avoir ce même type d'expérience. 5...) On utilise SAP avec des bases de données dans lequel on retrouve tous les modules de relation client. On a un SAP mobile pour les collaborateurs mobiles. Cela leur permet d'avoir l'ensemble des informations dont ils ont besoin. Cet échange d'informations est regroupé et centralisé » [Directeur de projet UX, B2B].</p>

<p>C5</p> <p>Capacité de dissémination horizontale</p>	<p>« Quand on fait ça, et qu'on va jusqu'au bout de ce que ça veut dire, conception centrée sur le client on se rend compte que ça change tout dans l'entreprise [ici projet d'un centre commercial avec offre omni-canal]. Ça change l'organisation du travail : on voit Suzanne [persona], elle a envie de contact. Ça change le référencement, la profondeur des gammes, pour certains, ils veulent des gammes réduites, d'autres des gammes plus larges, ça change le sourcing, le référencement. Ça change la scénographie, la façon dont les produits sont mis en scène dans le magasin. Ça change tout en fait. Là vous n'avez pas vu, on a fait un truc centré client, pour que ce soit lisible facile accessible, de tout endroit, on a mesuré le parcours, n'importe quel endroit quand on se gare, maximum 60 m à la première entrée, ça change la logistique, la circulation, pour que ce soit extrêmement lisible, fluide et que le client ne voie que des services, des produits, tout est sur un seul niveau, la logistique, est mise en sous-sol. Alors que dans les centres traditionnels, il faut qu'ils cherchent des solutions pour faire la livraison en dessous, pour les monte-charges, toutes les procédures, ça change le marketing, la communication. On fait prendre conscience que ce n'est pas le tout d'offrir l'expérience mais pour qu'elle réponde à des contraintes économiques de processus, d'organisation, il faut que toute l'entreprise soit bien alignée avec l'expérience. On rentre dans un processus de transformation de l'entreprise, si on veut une entreprise centrée client qui offre à ses clients des parcours, qui soient pertinents performants, mémorables et qui suscitent de l'émotion, il faut que ce soit béton, parfaitement aligné » [Directeur expérience client, ADEO].</p>
<p>C6</p> <p>Capacité à la dissémination verticale</p>	<p>« C'est de partager la manière de travailler sur ces sujets. (...) Il faut donc mettre tous les métiers et tous les acteurs qui interviennent au sein de ce parcours ensemble autour d'une table. Il faudra alors notifier où sont les points critiques, quelles sont les attentes des clients afin de mieux y répondre. Le partage passe, si on veut éviter des processus fastidieux où les gens se démobilisent, des outils de visualisation des parcours client. Rien n'embête plus le comité de pilotage, que de voir apparaître un parcours client saucissonné en plein d'étapes et de microtâches » [directeur associé, conseil en expérience client].</p>
<p>C7</p> <p>Capacité de conception graphique de parcours client</p>	<p>« C'est de partager la manière de travailler sur ces sujets. La bonne manière de travailler, et là je fais de l'évangélisation-prêche, c'est de travailler sur des outils, des outils de visualisation. (...) Les outils de visualisation chers aux anglo-saxons et à la pensée design ont ce pouvoir » [directeur associé, conseil en expérience client].</p>

Annexe 3 : Sélection de verbatims illustrant les axes de priorisation stratégique pour le management omni-canal de l'expérience client

Priorité pour le management omni-canal de l'expérience client	Verbatims
Satisfaction client	« Il y a des parcours particulièrement sensibles parce qu'ils se situent dans des moments importants et qui sont émotionnellement très chargés pour le client comme typiquement la réception d'une box Internet avec la mise en route, ce qu'on appelle les moments de vérité. Donc c'est un parcours qu'il va falloir particulièrement travailler et soigner. On va alors lancer des tutoriels, des wellcome kit, tout ce qui peut l'aider à dépasser cette étape, qu'il ne se plante pas. On va travailler alors des parcours vraiment sans couture et sans efforts et faire que sa satisfaction ne dégringole pas » [Conseil consultant junior]
Réduction des coûts	« Il y a des parcours qui coûtent trop cher, et on va rechercher des substituts, tout en délivrant la même expérience moins chère » [20] « Pour faire un bon parcours client il faut avoir un œil sur le client, un œil sur la marchandise et un œil sur le business et les marges. Ce qui veut dire que tous nos projets sont aussi sous contrainte budgétaire forte car on a très peu de marge dans la distribution. » [Directeur adjoint service design, Carrefour].
Implantation d'une innovation	« On s'est posé aussi la question des Google Glass pour nos collaborateurs en magasin. On a mis autour d'une table pour ce projet un vendeur du magasin des Ulis et Noël Prioux le directeur général de Carrefour. Finalement, on est arrivé à des briques de service assemblées en scénario. On a créé sept scénarios qu'on a pu diffuser en interne » [Directeur adjoint service design, Carrefour].
Différenciation stratégique par l'expérience	« Cela nous permet de définir l'expérience client. C'est un outil qu'on utilise, et qui est assez vieux, et qui nous permet de dire, sur l'expérience client, cela ne sert à rien d'être partout. On note le service 3, 4 ou 5. Trois c'est l'alignement sur le standard du marché en termes d'expérience client. 4, je suis au-dessus du standard et à 5, leader ou le seul à offrir ce service. Souvent, quand on définit une expérience client, on veut être bon partout, et en fait c'est une perte d'argent. Il suffit, pour avoir un avantage sur le marché, de dominer, d'être le leader sur le marché pour une caractéristique différenciante. Pour le reste, tu peux être au niveau de trois c'est-à-dire identique aux autres. Ainsi on évalue les critères de design comme la proximité ou l'accès digital. Ça c'est vraiment hyper important car ça t'évite des investissements inutiles. Cela permet aussi de prioriser ton axe d'expérience client et de vraiment être fort sur ce point-là avec la valeur de ta marque » [Conseil senior en expérience client].
Valeur promise au client	« Ensuite, on a essayé de modéliser ces parcours client afin d'en extraire la proposition de valeur que l'on comptait faire au client. Donc pour chaque élément du parcours on a essayé de déterminer les avantages les inconvénients, la valeur, le bénéfice, les freins que pouvait générer chaque idée. Pour chaque idée on s'est demandé aussi ce que faisaient nos concurrents et si ce que nous offrions avait un avantage concurrentiel ou un différentiel par rapport à nos concurrents. On a fait une cotation pour chaque proposition de valeur. On a donc essayé de définir notre proposition de valeur cross-canal en partant de la vision projetée d'une expérience client idéale. On a ensuite hiérarchisé ces propositions de valeur pour définir celles qu'on voulait mettre en avant en premier dans les années à venir » [Directeur marketing, Bricomarché].