



HAL
open science

Création d'un artefact modulaire d'aide à la conception de parcours client cross-canal visant à développer les capacités des managers des entreprises du secteur du commerce

Florence Moschetti Moschetti-Jacob

► To cite this version:

Florence Moschetti Moschetti-Jacob. Création d'un artefact modulaire d'aide à la conception de parcours client cross-canal visant à développer les capacités des managers des entreprises du secteur du commerce. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLED018 . tel-01457810

HAL Id: tel-01457810

<https://theses.hal.science/tel-01457810>

Submitted on 6 Feb 2017

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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Création d'un artefact modulaire d'aide à la conception de
parcours client cross-canal visant à développer les
capacités des managers des entreprises du secteur du
commerce

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

Soutenue le 07.12.2016
par Florence MOSCHETTI

Dirigée par **Pr Pierre VOLLE**

COMPOSITION DU JURY :

Pr Pierre VOLLE
Université Paris-Dauphine
Directeur de thèse

Pr Emmanuelle LE NAGARD-ASSAYAG
ESSEC Business School
Présidente du jury

Pr Isabelle COLLIN-LACHAUD
Université Lille 2
Rapporteuse

Pr Amandine PASCAL
Aix-Marseille Université
Rapporteuse

Pr Pierre-Louis DUBOIS
Université de Montpellier
Membre du jury

Pr Pascale EZAN
Université le Havre-Normandie
Membre du jury



Université Paris-Dauphine

Centre de recherche DMS ERMES (UMR CNRS 7088)

Ecole doctorale de Gestion

**Création d'un artefact modulaire d'aide à la
conception de parcours client cross-canal
visant à développer les capacités des
managers des entreprises du secteur du
commerce**

Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de Gestion (Section CNU 06)

Présentée et soutenue publiquement le 7 Décembre 2016 par

Florence MOSCHETTI JACOB

L'université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans cette thèse :
ces opinions doivent être considérées comme
propres à leur auteur.

Sur proposition du Conseil de l'Edogest et celle du
Conseil Scientifique de l'Université de Paris-
Dauphine, le Conseil d'Administration en date du
21 janvier 2008 a approuvé la suppression des
mentions pour les thèses soutenues au sein
d'Edogest, et ceci à compter du 1^{er} janvier 2008.

Création d'un artefact modulaire d'aide à la conception de parcours client cross-canal visant à développer les capacités des managers des entreprises du secteur du commerce

Résumé : Le management de l'expérience client est un terrain d'étude trop peu exploré en marketing (Grønholdt et al., 2015; Lemon et Verhoef, 2017). De nombreux professionnels décrivent les enjeux stratégiques de la conception de parcours client ainsi que la complexité managériale à les concevoir en situation de cross-canal.

Notre but, dans une visée prescriptive et normative de la recherche, est d'améliorer, à travers la création d'un outil de gestion, les capacités marketing des managers de parcours client. Nous limitons notre travail doctoral au secteur de la distribution française en cross-canal. La thèse suit la méthodologie de Design Science (Romme, 2003) visant à concevoir un artefact, c'est-à-dire un outil de gestion dont les professionnels peuvent s'emparer pour réduire la complexité du management de l'expérience client. Trois études empiriques qualitatives sont conduites : deux séries d'entretiens individuels auprès de professionnels et une étude de cas pour tester l'outil conçu au sein d'une enseigne de la distribution française.

L'artefact développé dans cette thèse comprend un ensemble de concepts, une méthode de travail ainsi que sa réalisation effective appelée instanciation, fondée sur les résultats des deux premiers terrains. Nous montrons que le choix théorique de considérer le parcours client comme une coproduction de ressources et de fonder la conception de parcours sur une structure modulaire permet d'améliorer les capacités marketing et d'en développer de nouvelles. Nous contribuons ainsi au savoir managérial mais aussi académique car notre recherche explore, d'un point de vue théorique, les ressources engagées par le client et l'entreprise, ainsi que les capacités marketing nécessaires pour le manager et leurs dynamiques.

Mots-clés : Expérience client, parcours client, cross-canal, artefact, design science, modularité, ressources, capacités

Creation of a modular artifact to design cross-channel customer journey to develop managers' capabilities in retail

Abstract : Customer experience management is less explored in marketing (Grønholdt et al., 2015; Lemon and Verhoef, 2017). Many practitioners describe strategic issues, and specifically, the managerial complexity to design of customer journey in cross-channel location.

Our goal in our prescriptive and normative research, is aiming to improve, through the creation of a management tool, managers' marketing capabilities. We restrict our doctoral work to French cross-channel retail. The thesis follows the Design Science Methodology (Romme, 2003) aimed at designing an artifact, which is a management tool that professionals can take to reduce the complexity of customer experience management. Three qualitative empirical studies are conducted: two series of interviews and a case study to test the artifact.

The artifact developed in this thesis includes a set of concepts, a method and its effective realization called instantiation, based on the results of the first two interviews. We show that the theoretical choice to consider the customer journey as a co-production of resources and the design of customer journey as a modular structure allows to improve actual marketing capabilities and develop new ones. We contribute to managerial knowledge but also academic because our research explores, from a theoretical point of view, the resources committed by the customer and the company, as well as marketing capabilities for the manager and their dynamics.

Key words : Customer experience, customer journey, cross-channel, artifact, design science, modularity, resources, capabilities

*« Design est [...] synonyme de destin.
Poser des questions,
c'est tenter de prendre en main le destin,
avec les autres,
de le façonner en commun avec eux et pour eux »*

V. Flusser, *Petite philosophie du Design*, Belfort, Circé, 2002, p93

*« T'es-tu ainsi engagé dans un chemin, persévère à tout prix, tu ne peux qu'y gagner,
tu ne cours aucun risque ; peut-être qu'au bout t'attend la catastrophe,
mais si dès les premiers pas tu avais fait demi-tour et si tu avais redescendu l'escalier,
tu aurais failli dès le début, c'est plus que probable, c'est même certain.
Ainsi ne trouves-tu rien derrière ces portes, rien n'est perdu, élance-toi vers d'autres escaliers !
Tant que tu ne cesseras de monter, les marches ne cesseront pas :
sous tes pieds qui montent, elles se multiplieront à l'infini. »*

F. Kafka, *Protecteurs* in *La muraille de Chine*, Gallimard 1950, p173

[Remerciements]

**Alone, all alone
Nobody, but nobody
Can make it out here alone.**

Extrait - Alone - Maya Angelou (1928-2004)

J'ai souvent pensé à l'écriture de cette page car elle clôturerait mon travail doctoral. Cela marquerait une fin heureuse après 4 ans d'un travail très solitaire, extrêmement réjouissant intellectuellement, mais aussi la fin d'une équipée enrichissante et joyeuse permettant la rencontre, le partage ainsi que des échanges intellectuels et amicaux avec de nombreuses personnes que je tiens à remercier ici (même si la liste est fort longue).

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude à mon directeur de thèse, le professeur Pierre Volle, qui a toujours cru en ce projet. Son soutien inaltérable, sa confiance indéfectible et sa bienveillance ont été les fondations de ce travail doctoral. Ses nombreux conseils, remarques, interrogations m'ont nourri intellectuellement afin d'apporter toujours plus de clarté à mes idées, à mes choix et à mon artefact. Je tiens aussi à le remercier pour toutes les relectures de ce document et sa disponibilité dans les moments délicats ou de doute.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux membres du jury, les professeurs Amandine Pascal, Isabelle Collin-Lachaud, Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Pierre-Louis Dubois et Pascale Ezan qui ont accepté d'évaluer ce travail doctoral, et permis de l'améliorer par la qualité de leurs remarques lors de sa pré-soutenance.

Je tiens à remercier le programme doctoral de gestion de Dauphine et sa responsable Véronique Perret, d'une part, pour les connaissances théoriques que le programme m'a permis d'acquérir en ateliers, d'autre part, pour son soutien administratif. Je tiens aussi à remercier l'équipe des séminaires doctoraux de DRM-Ermès pour la qualité des échanges et les nombreux conseils dispensés par les chercheurs d'Ermès ainsi que l'équipe de recherche du Nimec-Le Havre qui m'a associée à tous leurs échanges.

Ma formation académique a été affermie par la bienveillance, les nombreuses remarques et conseils des membres du groupe de recherche du C*CM. Ils m'ont accueillie parmi eux et nos échanges vifs et intenses m'ont beaucoup appris sur le travail en équipe. Merci à Claire, Gilles, Isabelle, Sylvie, Eric J., Valérie, Thierry, Virginie, Aïda, Eric S., Loïc et tout récemment Françoise pour m'avoir montré que la recherche comportait aussi une dimension humaine et amicale forte.

Je tiens aussi à remercier les premières personnes qui m'ont donné envie de faire de la recherche en me mettant le pied à l'étrier il y a 5 ans: le Pr Philippe Moati et Nathalie Damery, en me proposant d'intégrer un groupe de recherche multidisciplinaire, mais aussi Sami et Fabien, en m'incitant à participer à mon premier colloque.

Cette thèse n'aurait pas été possible sans l'obtention de ma décharge de thèse durant 4 ans accordée par mon université d'enseignement au Havre. Mon président d'Université, Pascal Reghem ainsi que mon directeur d'IUT, Stéphane Lauwick, m'ont toujours soutenue, tout comme de nombreux membres de la commission recherche et plus particulièrement le Pr Béatrice Galinon-Mélenec, Nathalie Aubourg et Sami Zlitni.

Cette aventure n'aurait pas été aussi facile sans mon entourage professionnel au Havre, dans mon département Infocom: je remercie Zeineb puis Fabien pour leur emploi du temps en or massif, Lilou, Claire, Anne pour leur écoute dans les moments d'euphorie comme dans les moments de doute ainsi que mes autres collègues d'Infocom comme d'HSE ou de l'ISEL pour leurs petits mots d'encouragement réguliers. Enfin, je pense à mes deux chefs de département, Jean-Jacques puis Sami, pour leur surveillance administrative constante de ma situation de PRAG/Doctorante.

J'ai rencontré et échangé avec de nombreux enseignants-chercheurs qui ont apporté une pierre à cet édifice. Je pense tout particulièrement à Samy Belaïd et sa femme Dorsaf, à Fabrice Larceneux, au Pr Régine Vanheems, au Pr Albert David, à Sabrina Bares, Lionel Nicod et à mes soutiens canadiens : Laurent Renard et Elie Elias.

J'ai été accueillie, aidée et guidée par un groupe de doctorants de Dauphine qui n'ont jamais considéré mon âge ni mon éloignement comme un frein. Je remercie Maggie, Hélène, Alice, Camille, Marjorie pour les plus anciennes et Janine, Thibaut, Julia et Adèle pour toutes les informations échangées. Bien sûr, j'ai une pensée particulière pour Amélie, Sandra et Audrey, avec qui nous avons partagé bien plus : des conférences, des papiers, des tonnes de sms, des fous rires, des difficultés, des trucs et astuces, des photos, de l'entraide ainsi que nos espoirs et nos peurs. Enfin, Sandra, si j'écris ces remerciements c'est que tu les écriras bientôt, et nous allons réussir tout en étant maman et en soutenant d'autres projets familiaux que notre thèse. Je suis juste devant pour ouvrir la voie...

Au Havre, un réseau d'amis m'a maintenue dans la vie réelle et simple, loin du tourbillon de la recherche. Ils n'ont pas toujours compris mon projet mais ils l'ont accepté et m'ont soutenu : Merci mes deux amis si chers, Denis et Nadège. Je tiens à exprimer ma sympathie aussi à Isabelle et Véro, Lucette et ma bande de voisins, Gaëlle, Alix, Fabien et Marie-Jo, Delphine et Jocelyn, Emilie et Adrien. Il me faut ajouter Carine, la maman des poissons : nous rêvions, il y a quasiment 30 ans, à notre avenir, en marchant dans les rues de Tulle, si différent....et nous voilà avec la même carrière après, chacune, de sacrées détours !

Enfin, j'ai eu des supporters familiaux indéfectibles dans ma famille comme dans ma belle-famille: un grand merci particulier à ma sœur Alexandra, Agnès et Yves d'être restés si positifs. Et, une spéciale dédicace à Catherine, ma mère, qui a lu et relu inlassablement ma thèse, pour traquer la faute, l'erreur de syntaxe tout en s'attachant à comprendre la démarche. Les débuts furent difficiles, elle voulait tout changer, mais à force de discussions et d'exemples, elle a fini par tolérer le vocabulaire marketing si barbare pour son âme d'agrégée de lettres modernes.

Pour terminer, mes pensées se tournent vers Raphaël et Maud, mes chers enfants, si fiers et si attentionnés envers une maman pas toujours là physiquement ou partie dans ses pensées. Merci pour tous les petits mots que vous m'avez écrits durant 4 ans pour m'encourager. Mon âme est liée à celle de mon mari, Laurent, mon roc, mon repère. Il a supporté le grand huit émotionnel de la thèse durant 4 ans de façon stoïque et calme, je lui en suis infiniment reconnaissante et c'est mon amour depuis plus de 20 ans.

Bien sûr, Daddy doit bien rigoler là où il est car j'ai mis 20 ans à comprendre que je pouvais faire des enfants, des confitureset une thèse !

[Sommaire]

[REMERCIEMENTS]	I
[SOMMAIRE]	III
[FIGURES]	VIII
[TABLEAUX]	XI
[ENCADRES]	XIV
[ANNEXES]	XV
[INTRODUCTION GENERALE]	1
1. Le contexte du commerce cross-canal	3
2. La limite actuelle de la recherche et l'opportunité théorique des parcours client	6
3. La visée prescriptive de la recherche : création d'un artefact en sciences de l'artificiel	9
4. Problématique, questions de recherche et méthodologie de terrain	11
5. La logique abductive et itérative de notre recherche	11
PARTIE 1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE	17
[CHAPITRE 1]	21
LES RESSOURCES ET LES CAPACITES AU SEIN DU PARCOURS CLIENT	21
SECTION 1. NATURE DE LA COCONSTRUCTION DU PARCOURS CLIENT	23
1. Trois courants de la cocréation en marketing	23
2. Les <i>locus</i> de la rencontre entreprise-client	27
3. La conceptualisation de la cocréation et de la coproduction	28
SECTION 2. LES RESSOURCES	30
1. Les ressources de l'entreprise	30
2. Les ressources du client	36
SECTION 3. LES CAPACITES NECESSAIRES A L'ENTREPRISE POUR MANAGER L'EXPERIENCE CLIENT	42
1. Les capacités et leurs dynamiques en RBV	42
2. Les capacités en Service Dominant Logic	51
SECTION 4. DISCUSSION : CHOIX DU CADRE THEORIQUE	55
1. Comparaison RBV /SDL	55
2. Les raisons du choix de la RBV et de la <i>Customer participation</i> au détriment de la SDL	57
3. Opportunités de recherche	59
[CHAPITRE 2]	65
LA MODULARITE COMME REPONSE THEORIQUE A LA COMPLEXITE DU PARCOURS CLIENT	65

SECTION 1. LA COMPLEXITE ET LA SYSTEMIQUE	67
1. Définition de système complexe	67
2. La description d'un système	68
3. La modélisation systémique	71
4. La systémique en management	72
SECTION 2. LE CONCEPT DE MODULARITE	73
1. Définition de la modularité	73
2. Les différents types de systèmes modularisables d'une entreprise et le besoin de plateforme	79
SECTION 3. LE ROLE CRUCIAL DES PLATEFORMES ET DES INTERFACES DANS LA RENCONTRE DYADIQUE ENTREPRISE-CLIENT	84
1. Le besoin de plateforme : la personnalisation de masse (offre modulaire)	84
2. L'interfaçage entre les ressources	87
SECTION 4. NOTRE CADRE D'ANALYSE	88
1. Le cadre d'analyse de la recherche	88
2. Conceptualisation du parcours client cross-canal comme un système marketing modulaire	88
3. Notre cadre d'analyse	91
[CHAPITRE 3]	97
METHODE GENERALE DE RECHERCHE	97
SECTION 1. LE PARADIGME SCIENTIFIQUE DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL	98
1. Les trois formes de production de savoirs : les paradigmes scientifiques	98
2. Le choix des sciences de l'artificiel : justification de ce paradigme par rapport à l'objet de recherche	100
SECTION 2. STRATEGIE DE RECHERCHE : <i>DESIGN SCIENCE METHODOLOGY</i>	102
1. Les différents types de stratégie de recherche selon les sciences de l'artificiel en gestion	102
2. L'objet artificiel : l'artefact	109
SECTION 3. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE : LE REALISME CRITIQUE	113
1. Les questionnements pour fonder ses choix épistémologiques	113
2. Notre posture : le réalisme critique	115
SECTION 4. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES	116
1. L'enchaînement des trois terrains de recueil d'information	116
2. La triangulation du recueil d'informations	118
3. Techniques de codage et utilisation du logiciel Nvivo	120

4. Les difficultés méthodologiques	123
SECTION 5. L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE	124
1. L'évaluation de la recherche en <i>Design Science Methodology</i>	124
2. L'évaluation de la pertinence de l'artefact	125
3. L'évaluation de la rigueur	128
SECTION 6. ÉTAPES DE LA RECHERCHE SYNTHÉTISÉES	131
1. La logique abductive et itérative de notre recherche	131
2. Plan de la recherche	134

PARTIE 2. COMPREHENSION DU PROBLEME A RESOUDRE ET PREMIERES CONTRIBUTIONS 137

[CHAPITRE 4]	141
DEFINITION DU PARCOURS CLIENT CROSS-CANAL ET DEMARCHE DE TRAVAIL	141
SECTION 1. METHODES QUALITATIVES EXPLORATOIRES UTILISEES POUR LE PREMIER TERRAIN	142
1. Déroulement général du premier terrain	142
2. Les différentes sources de données	143
3. La construction itérative du guide d'entretien	144
SECTION 2. PRATIQUES DES MANAGERS SUR LA CONCEPTION DE PARCOURS CLIENT CROSS-CANAL	145
1. Définition du concept de parcours client selon les managers (Q1)	145
2. Perception du problème de gestion par les praticiens	147
3. Etude des représentations graphiques classiques existantes (Q2)	154
4. Le design thinking	161
SECTION 3. DEFINITION THEORIQUE DE L'OBJET DE RECHERCHE : CONTRIBUTION (REPONSE A LA Q1)	175
1. Le choix du terme parcours client	176
2. Le parcours client comme une coproduction	179
3. Les extensions au concept	183
4. Définition, compréhension et extension du concept de parcours client et les sources de complexité	185
SECTION 4. LES ETAPES DE TRAVAIL DES MANAGERS (REPONSE A LA Q2)	186
1. Les six étapes stratégiques	187
2. Discussion sur cet apport managérial	194
SECTION 5. CONTRIBUTION SUR LES CAPACITES MARKETING	196
1. Les capacités organisationnelles marketing nécessaires pour mener la démarche de travail	196

2. Les capacités managériales marketing nécessaires	200
3. Les dynamiques de reconfigurations de parcours	204
[CHAPITRE 5]	209
L'INTEGRATION DES RESSOURCES AU SEIN DU PARCOURS CLIENT	209
SECTION 1. LES APPORTS DE RESSOURCES AU SEIN DU PARCOURS CLIENT CROSS-CANAL	210
1. Les ressources du distributeur au sein des parcours client cross-canal	210
2. Les ressources du client	214
SECTION 2. L'INTEGRATION DES RESSOURCES	219
1. La compensation de ressources de l'entreprise vers le client	219
2. La gouvernance des ressources par l'entreprise	220
3. Les plateformes de rencontre modulaire	223
SECTION 3. ENONCE FINAL DES BESOINS DES MANAGERS (REPONSE THEORIQUE CHOISIE A LA Q3)	228
1. Besoin de mentalisation	228
2. Besoin de gouvernance et d'intégration des ressources mises en jeu par le client et par le distributeur	229
3. Besoin d'adaptation rapide des parcours en raison de la transformation digitale de la société	230
<u>PARTIE 3 : CREATION ET VALIDATION DE L'ARTEFACT</u>	235
[CHAPITRE 6]	239
CREATION DE L'ARTEFACT	239
SECTION 1. ENONCIATION DES METAREGLES DE CONCEPTION (REPONSE A LA Q3)	240
1. Nos deux métrarègles de conception (MRC)	240
2. Pourquoi les métrarègles fonctionneraient ?	244
SECTION 2. METHODOLOGIE QUALITATIVE DU TERRAIN N°2	247
1. La procédure de la deuxième étape	247
2. Conditions d'enquête du terrain	248
SECTION 3. RETOURS DES REpondANTS SUR LES METAREGLES	252
1. Retour des répondants sur la MRC1 lors du terrain n°2	252
2. Les résultats du terrain n°2 concernant LA MRC2	258
SECTION 4 : UNE INSTANCIATION DE CONCEPTION DE PARCOURS CLIENT CROSS-CANAL (REPONSE A LA Q4)	262
1. Les fondations de notre instanciation modulaire	263
2. L'instanciation	268

[CHAPITRE 7]	279
VALIDATION DE L'ARTEFACT PAR ETUDE DE CAS	279
SECTION 1. PRESENTATION DU CAS ALPHA	280
1. Le choix de l'entreprise Alpha	280
2. Présentation du cas Alpha : entreprise de distribution cross-canal	282
3. Déroulement général de la phase de recueil de données	284
SECTION 2. EVALUATION EX-ANTE DES PRATIQUES	286
1. Modalités de recueil	287
2. Les pratiques actuelles de conception de parcours cross canal	289
SECTION 3. LE TEST DU CONSTRUIT ET DE LA METHODE	294
1. Modalités du test	294
2. Evaluation de la rigueur de la première métarègle par l'amélioration des capacités marketing des managers présents	295
3. Evaluation de la pertinence managériale du construit et de la méthode	298
SECTION 4. RESULTATS DU TEST DE L'INSTANCIATION	300
1. Les modalités du test de l'instanciation	300
2. Résultats	302
3. Voies d'amélioration de l'instanciation	308
4. Difficultés de l'évaluation	309
[CONCLUSION GENERALE ET DISCUSSION]	313
1. Synthèse de la recherche et des résultats	313
2. Contributions de la thèse	324
3. Limites et voies de recherche	332
[BIBLIOGRAPHIE]	339
[ANNEXES]	361

[Figures]

Figure 1. Du multi-canal à l'omni-canal (figure propre).....	5
Figure 2. Le champ de la cross-canalité (figure propre)	6
Figure 3. Processus abductif et itératif de la recherche	13
Figure 4. Eléments constitutifs de la thèse	14
Figure 5. Questionnement théorique afin de définir le cadre théorique de la thèse	21
Figure 6. Comparaison de la nature et des lieux de création de la valeur (Grönroos et Voima, 2012)	27
Figure 7. Le client rencontre l'entreprise dès la création de produits nouveaux.....	28
Figure 8. Le consommateur participe à la création du produit.....	29
Figure 9. Le parcours client comme une coproduction de valeur dans l'échange	30
Figure 10. L'enchaînement des processus et les étapes de reconfiguration dans l'organisation (Helfat et Peteraf, 2009)	46
Figure 11. Le périmètre des mécanismes d'orchestration de ressources.....	49
Figure 12. Hiérarchie des ressources opérantes d'après (Madhavaram et Hunt, 2008)	51
Figure 13. Première délimitation de nos choix théoriques	59
Figure 14. Visualisation de la modularité	74
Figure 15. Les trois niveaux de modularité dans l'entreprise	80
Figure 16. Visualisation des niveaux possibles d'analyse de la modularité.....	81
Figure 17. Visualisation du niveau d'analyse de la modularité principal	83
Figure 18. Représentation théorique de la modularité de la distribution cross-canal	90
Figure 19. Cadre d'analyse provisoire de coproduction dyadique de parcours client par orchestration des ressources	91
Figure 20. Cadre d'analyse de notre futur artefact.....	93
Figure 21. Panorama des différentes stratégies de recherche en sciences de l'artificiel et leur proximité avec de la gestion.....	102
Figure 22. Règle CIMO-logic explicitée.....	106
Figure 23. Etapes de travail en DSM (adapté de Peffers et al., 2007)	117
Figure 24. Etapes de recueil et d'analyse thématique de notre recherche.....	122
Figure 25. la création itérative d'artefact (d'après Takeda et al., 1990)	132
Figure 26. Processus intellectuel du chercheur lors de la première phase abductive (PCCC pour Parcours Client Cross-Canal).....	133
Figure 27. La représentation en cercle du parcours client (Customer Decision Journey Circle) (Edelman, 2010).....	157
Figure 28. Exemple de matrice pour un parcours d'achat conçu par [2]	158

Figure 29. Exemple de matrice avec un logigramme intégré pour un parcours de facturation chez un énergéticien français conçu par [19]	158
Figure 30. L'intérêt de la représentation graphique (Extrait du livre blanc écrit par [15])	159
Figure 31. Définition du design thinking de Tim Brown (Péché et al., 2014)	162
Figure 32. Exemple de persona	165
Figure 33. Canevas de persona (Osterwalder, 2005)	166
Figure 34. Capture d'écran du film du parcours client cross-canal achat de cuisine de Paul et Sandra	169
Figure 35. Carte d'empathie inventée par la société de conseil en Design Xplane	170
Figure 36. Schématisation composite de représentation de parcours client par le cabinet de consultant australien Desonance	171
Figure 37. La composition d'un concept (Ogden et Richard, 1923)	175
Figure 38. Proposition de cadre d'analyse général de l'expérience client dans le commerce de détail (Antéblan et al., 2013:105)	177
Figure 39. Schéma de différenciation entre parcours client et expérience client	178
Figure 40. Les composants du concept de parcours client	180
Figure 41. Délimitation de la coproduction de parcours client	181
Figure 42. Schématisation finale du concept de parcours client	182
Figure 43. Représentation graphique des trois types de parcours client	184
Figure 44. Pictogrammes présents pour signaler les points de contact avec les irritants (rouge), les points de satisfaction (vert) et les opportunités (jaunes)	188
Figure 45. Matrice Customer Relevancy Model (CapGemini Consulting)	191
Figure 46. Les six étapes stratégiques de conception de parcours client	194
Figure 47. Ecart possible entre l'expérience cible et l'expérience vécue et perçue en marketing des services (d'après Hombourger-Bares, 2014; Lovelock, 1994)	195
Figure 48. Lien entre les capacités opérationnelles et les étapes stratégiques selon (Renard et Soparnot, 2010)	198
Figure 49. Synthèse de la démarche et des enjeux stratégiques de la conception de parcours client	203
Figure 50. Etapes stratégiques et capacités nécessaires pour le 'test and learn'	205
Figure 51. Etapes stratégiques et capacités nécessaires pour la reconfiguration mineure	205
Figure 52. Pictogrammes de ressources temporelles du client et capture d'écran de sa mise en scène dans une flow task Desonance	215
Figure 53. Capture du bas d'un persona	216
Figure 54. Attentes en termes d'expérience client indiquées dans le persona Suzanne de [11]	217
Figure 55. Le concept de plateforme appliqué au canal web	225

Figure 56. Visualisation du concept de plateforme en intégrant le canal mobile.....	226
Figure 57. Schématisation MRC1	242
Figure 58. Schématisation MRC2	243
Figure 59. Objectifs de l'artefact modulaire	245
Figure 60. Phases de la 2 ^{me} étape de conception.....	248
Figure 61. Les quatre types d'apport d'innovation d'un artefact de Gregor et Hevner (2013)..	261
Figure 62. Représentation de la modularité dans la création d'une histoire de marque (Gensler et al., 2013)	264
Figure 63. Représentation d'un service modulaire (Lusch et Nambisan, 2015)	265
Figure 64. Exemple d'essai de visualisation de parcours client cross-canal	265
Figure 65. Le blueprint expérientiel.....	272
Figure 66. Schématisation de la dynamique de reconfiguration majeure d'Alpha	291
Figure 67. Fréquence de réponse aux questions 2 à 6	299
Figure 68. Améliorations apportée par l'artefact au sein d'Alpha	306
Figure 69. Schématisation de la MRC3	333
Figure 70. Processus de diffusion au processus d'appropriation : proposition de modèle simplifié (Lux, 2013, p 170).....	336

[Tableaux]

Tableau 1. Evolution des propositions fondatrices de la SDL	25
Tableau 2. Typologie des ressources d'après Arregle, 1995.....	32
Tableau 3. Typologie de ressources marketing, d'après Morgan, 2012.....	33
Tableau 4. Ressources présentes dans les canaux de distribution et de commerce cités dans les travaux académiques	34
Tableau 5. Une présentation chronologique des définitions de la participation du client (d'après Plé et al., 2010).....	37
Tableau 6. Ressources apportées par le client lors de sa participation en marketing des services (Plé, 2016).....	38
Tableau 7. Antécédents à la participation du client dans le marketing des services (Plé, 2016) .	40
Tableau 8. Les 13 ressources opérantes composites selon Madhavaram et Hunt (2008)	52
Tableau 9. Les 8 ressources opérantes interconnectées selon (Madhavaram et Hunt, 2008).....	53
Tableau 10. Les capacités marketing nécessaires à la SDL (Karpen et al., 2012)	54
Tableau 11. Comparaison approche fondée sur les ressources et SDL.....	55
Tableau 12. Synthèse des principes construction modulaires	76
Tableau 13. Type de modularité (Ulrich et Tung, 1991).....	85
Tableau 14. Association des moments de personnalisation par le client et des types de modularité	86
Tableau 15. Exemples d'interfaces dans le secteur de la santé (d'après De Blok et al., 2014)....	87
Tableau 16. Synthèse des trois formes de production de savoirs (adapté de Dresch et al., 2014)	100
Tableau 17. Différences principales du management dans le paradigme des sciences de la nature et sciences humaines et les sciences de l'artificiel (adapté de Romme, 2003: 559 et Pascal, A. 2008)	101
Tableau 18. Comparatif de la recherche-action et de la DSM (d'après Dresch et al., 2015).....	107
Tableau 19. Conditions des recherches en RA et DSM (d'après Iivari, 2015)	108
Tableau 20. Exemples de classes de problèmes et des artefacts de résolution correspondant (Dresch et al., 2014: 105).....	112
Tableau 21. La définition des postures épistémologiques par les quatre questions (Gavard-Perret et al., 2012).....	114
Tableau 22. Notre posture épistémologique réaliste critique explicitée.....	115
Tableau 23. Dimensions de l'évaluation de la pertinence en fonction de la posture épistémologique	125
Tableau 24. Les huit critères et les dimensions possibles de l'évaluation de la pertinence de l'artefact pour les praticiens	126

Tableau 25. Critères utilisés pour évaluer la pertinence de l'artefact créé lors de cette recherche	127
Tableau 26. Critères d'évaluation de la rigueur scientifique d'une recherche en <i>design science</i> selon la posture épistémologique	128
Tableau 27. Les critères de reproductibilité de notre recherche.....	129
Tableau 28. Nos critères de fiabilité de la recherche	129
Tableau 29. Plan de recherche	134
Tableau 30. Synthèse des sources de difficultés de conception des managers	152
Tableau 31. Synthèse des raisons stratégiques à la conception de parcours client	154
Tableau 32. Exemple de réponse sur les pratiques de design thinking	163
Tableau 33. Les outils de design thinking utilisés par les professionnels interrogés	164
Tableau 34. Types de parcours client cross-canal selon la durée et l'intensité de la relation	184
Tableau 35. Croisement des nœuds de codage des étapes avec leur apparition dans les discours des répondants	187
Tableau 36. Exemples de verbatim associés à la typologie théorique des ressources.....	211
Tableau 37. Croisement de la typologie de ressources avec les capacités marketing nécessaire à la conception de parcours client cross-canal.....	213
Tableau 38. Verbatim illustrant des principes de modularité déjà présents	221
Tableau 39. Verbatim illustrant les différents types de gouvernance	222
Tableau 40. Synthèse des besoins des managers et la réponse théorique apportée.....	241
Tableau 41. Mécanismes (principes modulaires) et Les Objectifs potentiels (amélioration des capacités marketing).....	247
Tableau 42. Profil des répondants du focus group	249
Tableau 43. Construit des ressources entreprise	256
Tableau 44. Construit de ressources client.....	256
Tableau 45. Synthèse des canaux transactionnels et relationnels des enseignes Alpha 1 et Alpha 2	284
Tableau 46. Synthèse des objectifs des 4 recueils du troisième terrain.....	286
Tableau 47. Liste des documents internes portant sur la conception de parcours client chez Alpha	288
Tableau 48. Participants à la réunion de préparation, terrain n°3	289
Tableau 49. Verbatim du test codé selon les capacités marketing	296
Tableau 50. Verbatim Test de l'instanciation	304
Tableau 51. Passage de la MRC1 à la proposition théorique finale.....	322
Tableau 52. Passage de la MRC2 à la proposition théorique finale.....	323

Tableau 53. Cadre pour créer une synergie et une collaboration entre les Sc. de la Nature et Humaines et les Sc. de l'artificiel (Romme, 2003)	363
--	-----

[Encadrés]

Encadré 1. Exemple de ressources et de capacités dans la distribution	45
Encadré 2. Exemple de mode de coordination d'un système complexe (le cas de l'écosystème d'affaires Android).....	70
Encadré 3. Exemple de quasi-décomposabilité.....	75
Encadré 4. Exemple de produit modulaire, le FairPhone.....	77
Encadré 5. Le smartphone Fairphone et la plateforme de choix	87
Encadré 6. Le travail de conception de parcours client par le manager vu sous le prisme des concepts d'orchestration des ressources et de la modularité.....	92
Encadré 7. Exemple de recherche avec l'énonciation de règles de conception CIMO avec la métarègle et des règles de conception particulières , citées par (Pries-heje et Baskerville, 2014)	106
Encadré 8. L'artefact d'Alexander Osterwalder (2004).....	110
Encadré 9. Les représentations de parcours client par Blueprint ou Matrices	155
Encadré 10. Rappel des phases de capacités dynamiques de Teece :	204
Encadré 11. Etude de verbatim sur les canaux de vente avec le prisme conceptuel de la plateforme comme assemblage de ressources	224
Encadré 12. Rappel principe d'une règle de conception CIMO-Logic (Denyer et al., 2008)....	242
Encadré 13. Plan d'animation des rencontres des académiques :	250
Encadré 14. Plan d'animation des rencontres des praticiens.....	250
Encadré 15. Rappel des 6 étapes de démarche stratégique de conception de parcours client cross-canal	257
Encadré 16. Rappel des principes modulaire à intégrer	263
Encadré 17. Le service Blueprint	267
Encadré 18. Plan de la présentation Powerpoint du chercheur lors du test du construit et de la méthode :.....	294
Encadré 19. Rappel des questions posées afin d'apprécier l'efficacité du construit et de la méthode	298
Encadré 20. Déroulé de la séance de test de l'instanciation.....	301
Encadré 21. Exemple d'échelle de mesure de capacité de e-marketing (Trainor et al., 2011) :	310
Encadré 22. Exemple de discours (tiré du terrain n°1) illustrant les difficultés d'orchestration des ressources et la présentation des sources des difficultés par le prisme de la modularité	332
Encadré 23. Les deux versions de l'artefact de représentation de modèle d'affaires d'Alexander Osterwalder	335

[Annexes]

Annexe 1. Courants au sein de l'approche par les ressources (d'après Prévot et al., 2010)	361
Annexe 2. Ensemble des définitions sources de complexité en management (d'après Girin in (David et al., 2012) p171-172).....	362
Annexe 3. Le passage des sciences de la Nature aux sciences de l'artificiel	363
Annexe 4. Présentation des répondants terrain n°1	364
Annexe 5. Présentation des artefacts (schématisations) étudié(e)s	365
Annexe 6. Liste des documents secondaires : livres cités, livres écrits par des répondants.....	367
Annexe 7. Guide d'entretien semi directif terrain n°1	368
Annexe 8. Liste des codes descriptifs/thématiques avec leur définition du terrain n°1 (Les codes précédés de T- sont issus de la littérature)	370
Annexe 9. Le double diamant (Péché et al., 2014).....	372
Annexe 10. Cadre d'analyse des ressources et capacités de Morgan (2012)	373
Annexe 11. Présentation des participants au test du construit et de la méthode	374
Annexe 12. Questionnaire participant test du construit et de la méthode	375

[Introduction générale]

« Les entreprises n'ont absolument pas pris, et ce n'est pas de leur faute, le virage du cross-canal dans le bon sens, c'est-à-dire, qu'on a vu fleurir tous les canaux (...). En fait, elles y sont allées car elles ont compris qu'elles étaient moins disantes, et quand elles ont terminé de lancer ces canaux-là, elles se sont dit : c'est truffé de dysfonctionnements car le client passe d'un canal à un autre. Le temps qu'elles résolvent les dysfonctionnements, surtout pour les très grosses entreprises, elles se sont fait doubler par des marques assez agiles et assez techno type Sephora ou Apple et des GDF Suez ou Air France. Aujourd'hui, il faut travailler une représentation de tout cela en parcours pour évaluer la cohérence de l'ensemble. Or, les entreprises ont fait l'inverse, elles ont lancé les parcours et aujourd'hui elles se demandent comment les rendre cohérents. »

Cet extrait de verbatim d'une consultante souligne les difficultés des entreprises de distribution et de service à gérer l'arrivée de nouveaux modes de vente et l'importance de la représentation, pour le marketer, de ces parcours. Or, ces entreprises doivent définir leurs stratégies dans un environnement de plus en plus turbulent, notamment en raison de changements technologiques majeurs (Grewal et al., 2013) qui accélèrent l'arrivée de nouveaux canaux. Cette préoccupation est également largement exprimée par les managers, quel que soit le secteur. Ainsi, une étude réalisée par IBM en 2014 auprès de directeurs marketing montre que la première priorité est de gérer l'expérience client et, plus particulièrement, pour 70% d'entre eux, de « *développer une expérience client cohérente à travers les canaux* ».

Deux articles académiques publiés récemment (Antéblian et al., 2013; Badot et Lemoine, 2013) expliquent l'ampleur des transformations qui touchent de façon concomitante le comportement du client dans le commerce de détail à cause de cette même transformation digitale de la société. En particulier, le client réalise désormais les différentes étapes de son parcours d'achat en passant

d'un canal à un autre (Vanheems, 2010), qu'il s'agisse de canaux physiques, comme le magasin ou le drive, ou de canaux électroniques, comme le site Internet ou les applications sur smartphone.

Au-delà de la recherche sur l'expérience vécue par le client, Filser préconise, dès 2002, que la recherche académique s'intéresse aussi à la production de cette expérience par les distributeurs. Jusqu'à présent, les problématiques stratégiques des distributeurs en matière d'expérience client portent par exemple sur la définition du positionnement stratégique de l'enseigne en terme d'expérience client (Hombourger-Bares, 2014) et sur la mise en place d'effets de surprise facilitant la fidélisation (Roederer, 2008). La problématique du cross-canal est assez largement ignorée alors que de nombreux experts enjoignent les praticiens à créer quelques parcours client cross-canal d'excellence permettant de développer un avantage concurrentiel (Rawson et al., 2013 ; Rigby, 2011). Mais ce conseil semble très difficile à mettre en place et les praticiens se heurtent à de nombreuses difficultés. Nous retrouvons cette problématique managériale très clairement énoncée dans les interviews de professionnels du crosscanal que nous avons interrogés : *« On a essayé de cartographier les parcours mais on bute.(...) On a un enjeu majeur en relation client c'est la maîtrise parfaite du parcours client. (...) comme le client peut avoir des expériences dans tous les sens, il faut trouver le chemin directeur du développement du client. »* (directeur cross-canal B2B), *« je ne suis toujours pas satisfait de ma représentation. Il faudrait avoir les cibles mieux représentées avec leurs compétences et leur devices pour savoir quel est le chemin prédictif que je peux lui proposer. »* (responsable cross-canal, distributeur produits surgelés)

Notre objet de recherche sera donc le management du parcours client cross-canal au sein des enseignes françaises de distribution. Dans une visée essentiellement normative et prescriptive, l'objectif de la thèse sera d'aider les managers à construire des parcours cross-canal pour le client.

L'introduction générale procède en plusieurs temps. Tout d'abord, nous centrons le propos en explicitant le choix du secteur du commerce français et de la situation de cross-canal afin de comprendre le contexte de la recherche (1). Ensuite, nous présentons nos réflexions liminaires sur l'évolution des notions d'expérience et de parcours client depuis 1980, dans le but de mettre en regard la vision académique du consommateur au sein d'un parcours et la vision managériale des enjeux stratégiques pour les entreprises. De ceci découle notre opportunité de recherche ainsi que le positionnement de notre objet de recherche dans la littérature académique (2). Puis, nous explicitons le design de la thèse et le cheminement intellectuel suivi (3). Nous continuons avec notre problématique assortie de ses questions de recherche (3). Enfin, nous présentons la logique abductive et itérative de notre recherche(4).

1. Le contexte du commerce cross-canal

Cette première partie présente, tout d'abord, le choix du secteur d'activité retenu, c'est-à-dire, le commerce en France (1.1) et la notion de cross-canal (1.2) afin de justifier nos choix et de mieux appréhender les contours de l'objet de recherche.

1.1. Le choix du secteur de la distribution française

Comme le souligne l'éditorial du numéro spécial du *journal of Retailing* d'avril 2015 (Verhoef et al., 2015), le secteur de la distribution est grandement affecté par la transformation digitale de la société, l'obligeant à repenser sa stratégie. La fin du contrôle par les firmes du commerce du parcours du client en magasin engendre un nouveau champ de recherche. Les modèles dominants de compréhension du comportement du client au sein des circuits de distribution sont fortement mis à mal. Les consommateurs ne font plus simplement leur course en allant sur Internet en phase de recherche d'information pour ensuite acheter en magasin (appelé effet ROPO, *Research Online Purchase Offline*) mais réalisent de nombreux parcours différents au sein des formats de vente (Heitz-Spahn et Filser, 2014; Neslin et al., 2014). Cette multiplicité de comportements rend les stratégies difficiles à évaluer et de nombreuses recherches tentent de définir des critères pour optimiser le nombre de canaux de vente. Elles sont présentées dans l'article de Cao et Li (2015) mais aucune ne définit ensuite comment créer un 'chemin sans couture' pour le client, pour reprendre les termes de Peter Verhoef.

En outre, le secteur de la distribution semble potentiellement le plus complexe à saisir. En effet, le secteur du commerce mêle la vente de produits et de services. Il offre aussi de nombreux services annexes et sera donc plus diversifié que les secteurs de service.

Enfin, le secteur de la distribution vit deux temporalités avec son client : des phases transactionnelles ponctuelles enchâssées dans une phase relationnelle beaucoup plus longue liée au cycle de vie du client (Volle et Moati, 2010). Ce double défi est donc plus sensible que dans le secteur bancaire ou assurantiel principalement fondé sur des relations à long terme (Goudey et Julien, 2011).

1.2. Le choix de la configuration en cross-canal

Un canal est un format pour interagir avec un client. Chaque format est utilisable par l'entreprise de deux manières (Kumar et Reinartz, 2012) :

- comme un canal transactionnel (mise en avant de biens physiques accompagnés de services et fournitures d'informations comme le prix ou la disponibilité...);

- ou/et un canal de communication (informations sur les ressources contenues dans le canal transactionnel) permettant de garder un lien, converser et persuader son client d'acheter.

L'interaction est réalisée au sein d'un point de contact, c'est-à-dire « *an episode of direct or indirect contact with a brand or firm* » (Verhoef et al., 2015: 2).

Les définitions de mono, multi, cross et omni-canal, beaucoup plus variables suivant les auteurs et les époques de rédaction des articles, manquent encore d'énoncé standard. Elles dépendent des critères utilisés pour décrire les différents phénomènes : l'utilisation par le consommateur, lors d'un parcours d'un ou plusieurs canaux, l'homogénéisation de l'offre au sein des canaux, le degré de gouvernance des canaux, le degré de complémentarité ou de substituabilité des canaux par les consommateurs et enfin l'imbrication des canaux les uns dans les autres avec l'arrivée des smartphones utilisables en magasin (pour une comparaison des définitions sur ce point voir Cao et Li, 2015:200). Les définitions varient selon que l'on se place du côté des consommateurs ou du côté des distributeurs.

La distribution est passée d'une gestion de plusieurs canaux côte à côte en silos à une gestion de multiples canaux avec de plus ou moins grandes possibilités de passer pour le consommateur d'un canal à un autre (Ansari et al., 2008; Neslin et al., 2014). Les distributeurs doivent alors décider comment orchestrer les différents points de contacts. Selon nous, la cross-canalité n'est pas un état figé mais est un continuum entre deux situations extrêmes représentées ci-dessous :

- D'une part, la situation de multi-canal en silos (Vanheems, 2010) où chaque point de contact appartient à un canal ; le client peut alors réaliser son parcours uniquement sur un canal sans pouvoir en changer, on parle alors de 'tunnel' d'achat ;
- D'autre part, la situation appelée omnicanal (Badot et Lemoine, 2013) où toutes les étapes du parcours sont réalisables dans tous les canaux et fragmentables pour passer d'un canal à un autre sans couture.

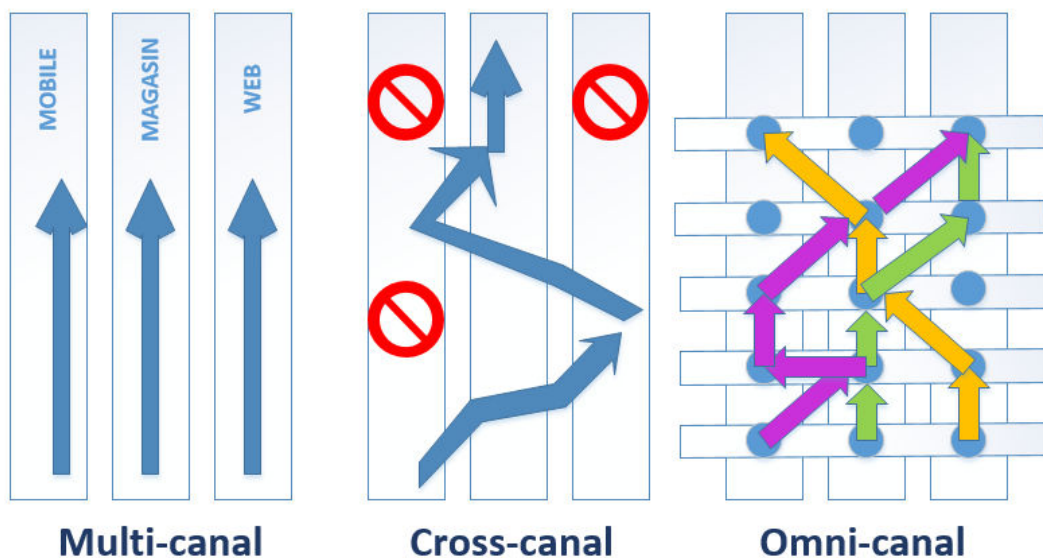


Figure 1. Du multi-canal à l'omni-canal (figure propre)

Notre choix est de considérer l'omni-canal comme un extrême idéalisé. En effet, le préfixe 'omni' signifiant 'tout', la totalité ou l'universalité (tout est dans tout), l'expression ne rend pas compte des pratiques actuelles des distributeurs. La sémantique de ce mot présuppose qu'à chaque étape le client pourrait changer de canal et atteindre l'intégralité de l'offre et des services.

Cette thèse vise, via la représentation de parcours client, à montrer la réalité des conditions de réalisation de la cross-canalité et à souligner l'incomplétude des moyens à la disposition du distributeur pour atteindre le commerce omni-canal. L'omni-canal, appelé aussi 'paradigme ubiquitaire' est défini comme « *Consistant à pouvoir acquérir des biens ou service Any Time, Any Where, Any Device (ATAWAD), c'est-à-dire : n'importe où, n'importe quand et par n'importe quelle interface physique ou électronique* » (Badot et Lemoine, 2013: 5). Ils considèrent *de facto* en utilisant le terme 'paradigme', que c'est un système partagé de référence. En étudiant la situation de distribution en cross-canal, nous souhaitons montrer, par les pratiques des professionnels et leurs discours, toutes les difficultés et limites du cross-canal afin de repousser la notion d'omni-canal au rang d'utopie, c'est-à-dire d'une réalité idéalisée exempte d'imperfections mais non présente actuellement dans le secteur.

Afin de définir plus précisément le cross-canal, nous intégrons aussi les canaux de communication en plus des canaux de vente, car ils sont souvent omis dans la littérature sur le cross-canal. Enfin, nous considérons aussi que la durée du parcours étudié peut être variable car la situation transactionnelle peut être liée à un seul acte d'achat (parcours transactionnel) ou bien la cross-canalité peut s'entendre aussi dans une période plus longue conjuguant des phases transactionnelles et des phases d'interaction client-distributeur (parcours relationnel). Ces éléments pris en compte nous permettent de représenter le cross-canal ainsi :

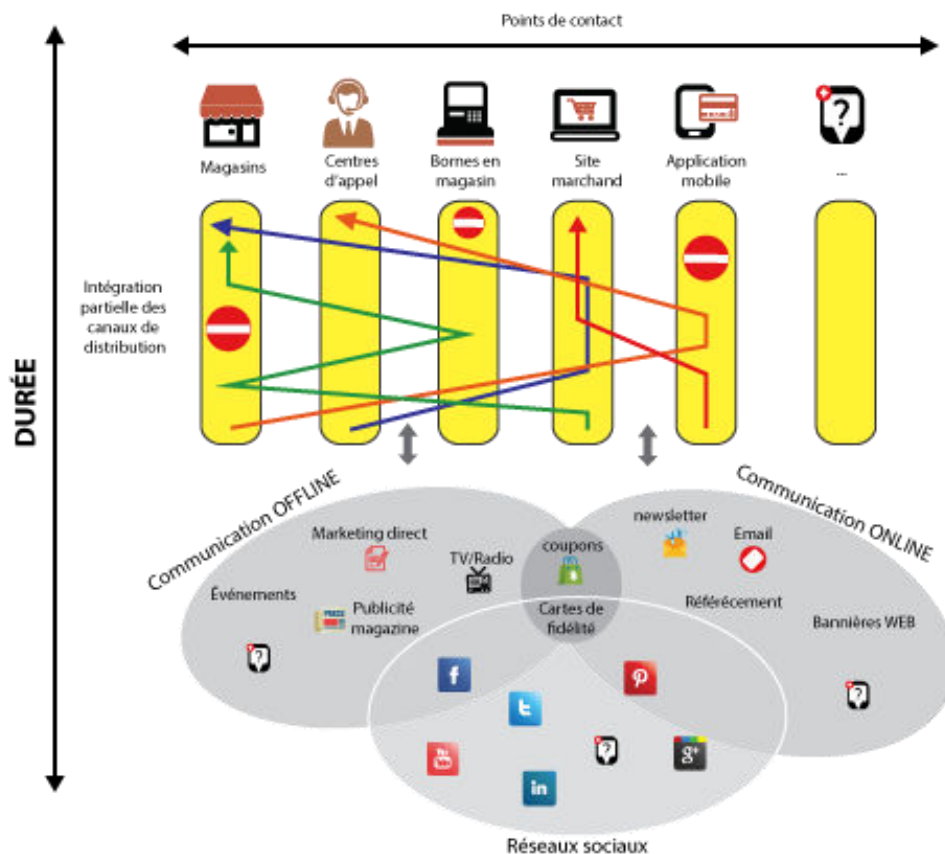


Figure 2. Le champ de la cross-canalité (figure propre)

Le client ne peut réaliser n'importe quel parcours, il dispose d'un choix limité de points de contact.

2. La limite actuelle de la recherche et l'opportunité théorique des parcours client

La notion de parcours client est très peu évoquée dans la littérature au profit de la notion d'expérience client. La littérature sur l'expérience client se focalise sur deux perspectives distinctes : la perspective du consommateur (2.1) et celle de l'entreprise (2.2) (Homburg et al., 2015). Nous présentons, ensuite, la réconciliation des deux perspectives (2.3), pour terminer par notre opportunité de recherche (2.4).

2.1. La perspective du consommateur

Le cadre théorique utilisé pour la perspective du consommateur dans le secteur de la distribution se fonde sur les travaux datant du début des années 80 (Holbrook, M. B., et Hirschman 1982). Ces derniers avaient montré les dimensions hédoniques, esthétiques et subjectives de la consommation.

Les premiers travaux sur l'expérience client ont porté sur le point de vente physique (Helme-Guizon, 2001). Les recherches ont ensuite porté sur les formats de vente virtuels (Childers et al., 2001). Très récemment, quelques rares articles étudient les expériences client sur le dernier format de vente en développement : le smartphone (Gonzalez et al., 2012; Ono et al., 2012; Shankar et al., 2010). Les académiques se sont tournés ensuite vers l'étude d'une 'méta-expérience de consommation' (Antéblan et al., 2013) intégrant les interactions entre les canaux (Belvaux, 2004; Vanheems, 2010, 2013).

2.2. La perspective de l'entreprise

Comme pour la recherche sur l'expérience client, les premiers travaux sur la production de l'expérience par le distributeur se sont attachés au magasin (Filser, 2002) afin de montrer le rôle stratégique de cette production. L'expérience client multi-canal est créée, en partie, par les éléments que le distributeur peut contrôler, par exemple, l'interface de service, l'atmosphère, l'assortiment, le prix (Verhoef et al., 2009). La gestion de l'expérience client (*Customer Experience Management*) se définit comme: "*Customer experience includes every point of contact at which the customer interacts with the business, product, or service. Customer experience management represents a business strategy designed to manage the customer experience.*" (Grewal et al., 2009: 1). Or, il existe un écart entre les facteurs sur lesquels peuvent agir les entreprises et ceux qui restent du ressort du consommateur incluant ses propres ressources (Bäckström et Johansson, 2006; Jones, 1999). La gestion de l'expérience client est donc la stratégie adoptée par un distributeur pour piloter l'expérience du client de façon à créer de la valeur tant pour le client que pour l'entreprise.

2.3. La réconciliation des perspectives : la participation du client en tant que coproducteur

Afin de réfléchir à une vision intégrative des deux perspectives, plusieurs recherches ont développé la conceptualisation de la participation du consommateur à la création de l'expérience. Le consommateur est perçu comme un intégrateur des ressources proposées par l'entreprise et donc coproducteur de cette expérience (Baron et Harris 2008). Il y aurait alors un continuum de coproduction (Carù et Cova 2007) allant d'expériences principalement conduites par le consommateur (*consumer-driven experience*) à des expériences principalement pilotées par l'entreprise (*company-driven experience*). Ce continuum passerait par un point moyen de stricte coproduction (*codriven experience*). Le commerce de détail se voit alors attribuer le rôle de créer des contextes expérientiels c'est-à-dire « *Un assemblage de stimulus (produits) et de stimuli (environnement, activités) propres à faire advenir une expérience* » (Carù et Cova 2007). Les recherches sont unanimes pour dire que le client et le distributeur jouent un rôle conjoint.

Cependant, la nature du processus (cocréation, coproduction ou autre) n'a pas été clairement définie. Pourtant, les concepts de cocréation et coproduction ont été distingués dans d'autres domaines comme les services ou la marque (Frow et al., 2011; Gensler et al., 2013; Ng et Andreu, 2012).

2.4. Opportunité de recherche

Notre opportunité provient de trois constats.

Premièrement, il existe une faiblesse empirique dans le courant du management de l'expérience client (*Customer Experience Management*). La littérature académique sur ce domaine n'interroge que très rarement les entreprises sur leurs pratiques (Grønholdt et al., 2015) ou se fonde sur des articles conceptuels (Grewal et al., 2009; Puccinelli et al., 2009) sans terrain applicatif.

Deuxièmement, nous nous saisissons d'un courant de littérature particulier pour étudier notre objet de recherche : l'approche fondée sur les ressources. Ce choix provient du fait que cette littérature pourrait nous permettre d'approfondir les dernières recherches qui tentent de réconcilier les perspectives de l'entreprise et du client car le parcours client relie le distributeur au client et intègre des ressources des deux parties. Notre objet de recherche est donc à la frontière entre la littérature sur le comportement du consommateur et la valeur perçue de l'échange, et celle sur la stratégie des entreprises pour créer de la valeur. Priem et al. (2013) considèrent que l'étude de ce type d'objet de recherche est à privilégier car elle permet de se focaliser sur l'analyse de l'alignement des ressources de l'entreprise sur la demande et le travail stratégique des managers : « *Looks both upstream toward resource suppliers and downstream toward consumers, in order to simultaneously identify resource combinations that satisfy current customer needs and identify new value propositions for which resources can be accumulated to increase consumer value received. When viewed together, represents managers' views of casual relationships representing 'how the strategy work'* » (Priem et al., 2013: 478). Pour cela, le champ de littérature de l'approche fondée sur les ressources (*Resource Based View*) semble le plus indiqué. Cette approche par les ressources a déjà été employée pour étudier l'expérience client (Arnould, 2008; Collin-Lachaud et Vanheems, 2011). Enfin, un article très récent (Homburg et al., 2015), fondé sur 48 entretiens avec des managers, considère que le management de l'expérience client repose sur « *la conception continue, la priorisation et le pilotage des parcours et des points de contact afin d'adapter de manière proactive les expériences clients* ». Leur voie de recherche est que le management de l'expérience client repose sur des capacités marketing qui leur semblent dynamiques au sens de Teece (2007, 2014) au sein du même courant de l'approche fondée sur les ressources.

Troisièmement, tout récemment, deux articles de recherches (Frow et al., 2015; Lusch et Nambisan, 2015), se posent la question de l'assemblage des ressources. Ils postulent que la

création et le management de l'expérience client, en marketing des services, passent par la création de systèmes complexes intégrant des hommes, des plateformes technologiques et des interfaces permettant au consommateur de choisir les constituants de son service. Ces interfaces permettent au consommateur de participer à la création même du service dans une logique d'assemblage des ressources de l'entreprise et du client.

Nous proposons de mieux définir le travail du manager sur les parcours client cross-canal et d'étudier, à travers ce concept, les capacités nécessaires pouvant l'aider à concevoir des expériences client intégrant aussi bien les ressources proposées par l'entreprise que la participation du client. Cette intégration est appréhendée sous forme de système complexe.

3. La visée prescriptive de la recherche : création d'un artefact en sciences de l'artificiel

Suivant notre objectif prescriptif d'aider les managers à mieux concevoir des parcours client cross-canal, nous nous tournons vers les sciences de l'artificiel. Pour Alain-Charles Martinet, les recherches en sciences de l'artificiel « *débouchent sur une connaissance procédurale, une pensée-méthode susceptible d'aider l'acteur à bien conduire sa raison, à se saisir des situations complexes qu'il doit affronter et à instruire des choix en meilleure connaissance de cause comme de finalité et de conséquences* » (Martinet, AC in Schmitt et Leymarie, 2003). Cette posture scientifique et méthodologique existe dans de nombreux travaux académiques en sciences de gestion et plus particulièrement en systèmes d'information et en théorie des organisations mais elle est originale lors d'une recherche en marketing.

Il existe de nombreuses stratégies d'investigation liées aux sciences de l'artificiel. Nous choisissons d'utiliser le *Design Science Methodology* (Romme et Endenburg, 2006; Van Aken et al., 2012) car le but est d'améliorer la performance des objets construits par rapport aux précédents en transformant des pratiques existantes (Pascal, 2011). Les créateurs de cette stratégie d'investigation considèrent que l'on s'adresse à des praticiens dont les outils actuels ne résolvent pas le problème et que la recherche contribuera aussi à l'augmentation théorique des connaissances.

Cette stratégie de recherche de *Design Science Methodology*, vise à créer des objets artificiels appelés artefacts sous forme itératives de travail avec une logique induction-abduction-déduction que nous appliquons lors de trois terrains qualitatifs. Cela fonde une contribution managériale sous forme d'artefact et la mise en exergue de nouveaux savoirs comme contribution théorique.

L'artefact est l'objet final créé par le chercheur (Papas et al., 2011). Il comprend la création d'un vocabulaire unique, il est fondé sur un modèle théorique, il doit fournir une méthode de travail et enfin un outil sous forme papier ou logiciel paramétrable par les utilisateurs praticiens. La communauté utilisant cette stratégie est conséquente autant au sein de travaux doctoraux, que de conférences qui lui sont intégralement dédiées comme DESRIST ou d'articles dans des revues de gestion prestigieuses comme MIS Quarterly (Pascal, 2011).

Cette visée prescriptive se développe rapidement en management afin de répondre à la question des contributions de la recherche au monde entrepreneurial (Romme et al., 2015; Van de Ven et Johnson, 2006). La recherche en marketing semble peiner à être entendue par les praticiens (Roberts et al., 2014) et cette thèse vise, modestement, à explorer ce type de stratégie de recherche permettant de traiter, avec une équi-proportion, les contributions théoriques et les contributions managériales en y appliquant des critères de validité scientifiques mais aussi de pertinence managériale.

4. Problématique, questions de recherche et méthodologie de terrain

Dans cette thèse, nous cherchons à développer un nouvel artefact et, à travers ce processus créatif, à éprouver des concepts théoriques appartenant aux champs de ‘l’approche fondée sur les ressources’ et des systèmes complexes. Notre problématique peut s’énoncer ainsi :

Problématique : Quel artefact peut être créé pour accompagner la conception par les managers de parcours client cross-canal dans la distribution française ?

Cette question doit être détaillée en 5 questions de recherche :

Q1 (Concept) : Comment les acteurs chargés de la conception du parcours client cross-canal définissent-ils cette notion et quelle définition théorique de ce concept peut être donnée ?

Notre objet de recherche n’est pas défini dans la littérature. Nous devons donc passer par une phase définitoire préalable.

Q2 (Enjeux stratégiques et managériaux) : Pourquoi la conception de parcours client est une phase stratégique, quelles en sont les pratiques (solutions, étapes de travail, limites), et quelles capacités marketing sont nécessaires pour concevoir des parcours ?

Q3 (Voie d’amélioration) : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de dépasser les limites actuelles ?

Q4 (Artefact) : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal ?

Q5 (Propositions théoriques) : Quels mécanismes doivent-êre déployés afin de combiner les ressources de l’entreprise et les ressources du client permettant la production de parcours client cross-canal ?

5. La logique abductive et itérative de notre recherche

Dans les recherches en sciences humaines ou ‘naturelles’, le point de départ de la recherche est un problème théorique ou une observation de la réalité en désaccord avec une théorie existante. En sciences de l’artificiel, l’origine de la recherche est la volonté de créer un ‘objet artificiel’ permettant de résoudre un problème pratique ou une classe de problèmes. Pour y arriver, le processus scientifique peut être soit déductif, inductif ou abductif. Dans le cadre que nous avons choisi, le processus de conception est abductif (explicité en 5.1) et itératif (présenté en 5.2) selon les préconisations de Takeda (Van Aken et al., 2012).

5.1. Le processus abductif en sciences de l'artificiel

L'induction consiste à observer un ensemble de faits singuliers afin d'en déduire une loi universelle. La déduction consiste à tirer d'une hypothèse explicative générale une conclusion singulière. L'abduction se fonde sur une hypothèse nouvelle, conjecturale, devant être testée. Pour notre part, cette hypothèse est que le parcours client cross-canal est un système complexe composé de ressources apportées par l'entreprise et par le client. Pour créer de la connaissance, selon Peirce, nous devons commencer par l'induction, montrant ce qu'est l'objet de recherche, puis continuer par une abduction fondée sur un modèle explicatif permettant de présenter ce que l'objet de recherche doit être, pour enfin, par déduction et grâce à la création de l'artefact, présenter ce que l'objet de recherche devrait être, dans une visée prescriptive. Les phases d'induction et de déduction sont indissociables de la phase d'abduction. Dans notre stratégie de recherche *Design Science Methodology*, le processus est en plus itératif.

5.2. Le processus itératif en Design Science Methodology

Notre recherche réalise des allers-retours entre les théories, facteurs des propositions, et les terrains afin de valider/invalidier les propositions. L'itération permet, d'une part, de circonscrire le problème pour mieux définir ce que les prototypes améliorent et d'autre part, de préciser ce qui reste à résoudre. La phase de conclusion doit aussi permettre d'augmenter la base de connaissance théorique existante.

Notre recherche s'appuie sur trois terrains, ayant chacun un objectif. Dans la figure ci-après, nous décomposons le processus abductif et itératif de notre recherche.

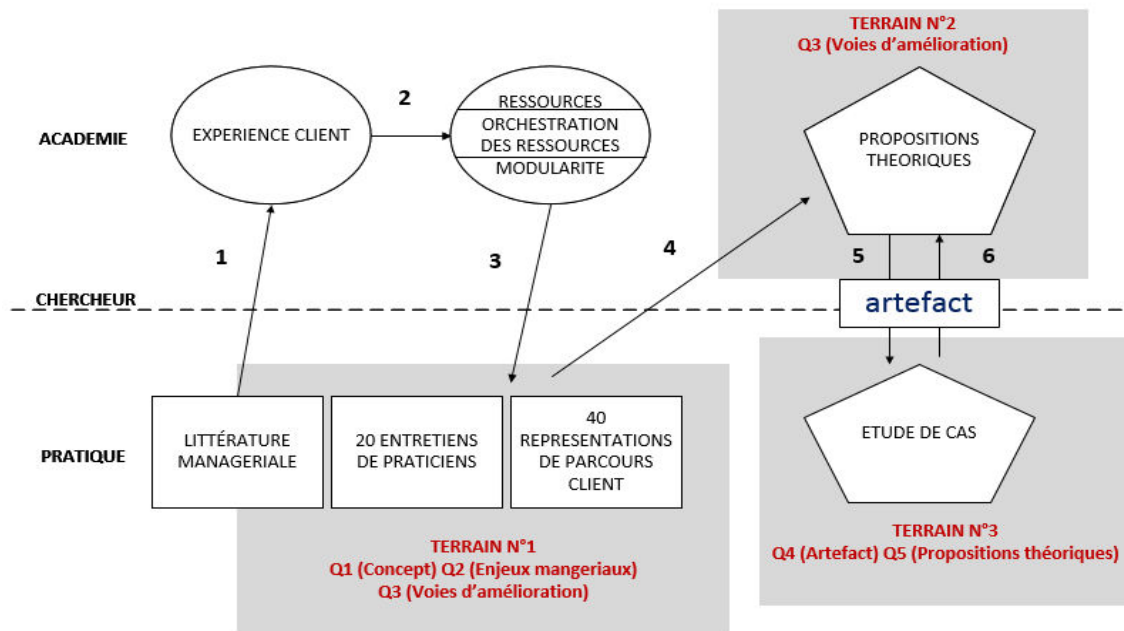


Figure 3. Processus abductif et itératif de la recherche

Le premier terrain vise à comprendre le problème managérial et à suggérer une solution.

C'est l'étape la plus complexe. Le chercheur va s'atteler à comprendre les pratiques des managers (phase 1 du schéma ci-dessus) et par induction, y associer des concepts théoriques classiques (phase 2) afin d'en montrer les limites. Pour apporter un gap d'amélioration, il innove en recherchant une base théorique originale par un processus abductif : les éléments théoriques choisis (approche fondée sur les ressources et systèmes complexes) ne sont que peu reliés à la revue de la littérature présentée en introduction sur l'expérience client (phases 2). Il va ensuite vérifier que ses nouveaux éléments théoriques sont présents dans le terrain (phase 3). Cette première phase est constituée par l'introduction et les chapitres 1 à 5 de la thèse.

Le deuxième terrain vise à développer l'artefact et à valider les premiers choix théoriques. Il

est, par nature, plus déductif. Les principes théoriques découverts lors du premier terrain vont servir de fondation théorique pour construire l'artefact lors de la phase 4. Les principes de construction de l'artefact sont ensuite validés avec le terrain n°2 (phase 5). Le chapitre 6 décrit la construction de l'artefact et sa validation.

Enfin, **le troisième terrain sert à évaluer l'artefact** entièrement développé et à énoncer des propositions théoriques définitives. C'est la phase 6. L'artefact est entièrement développé pour être implanté en entreprise en situation réelle et être évalué par les utilisateurs (chapitre 7). Cela permet afin de produire de nouvelles connaissances théoriques (chapitre 8).

La figure ci-dessous reprend les éléments constitutifs de notre recherche :

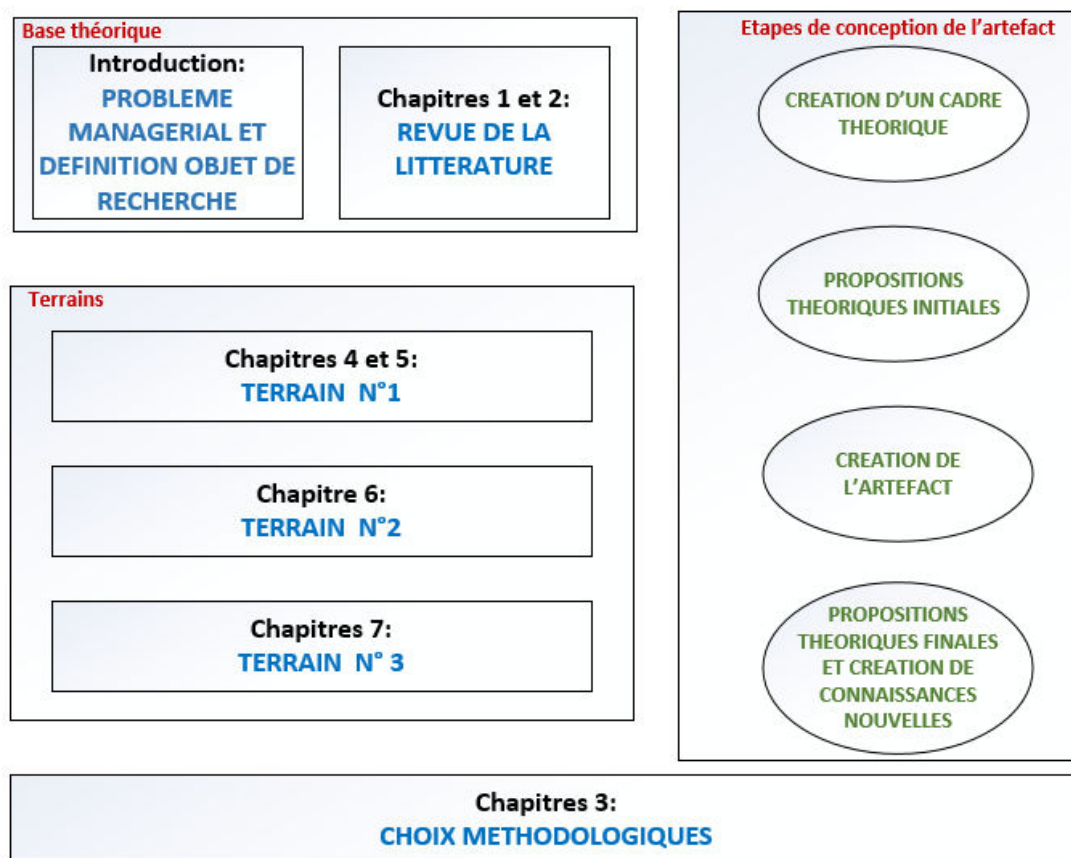


Figure 4. Eléments constitutifs de la thèse

Voici notre plan de la recherche :

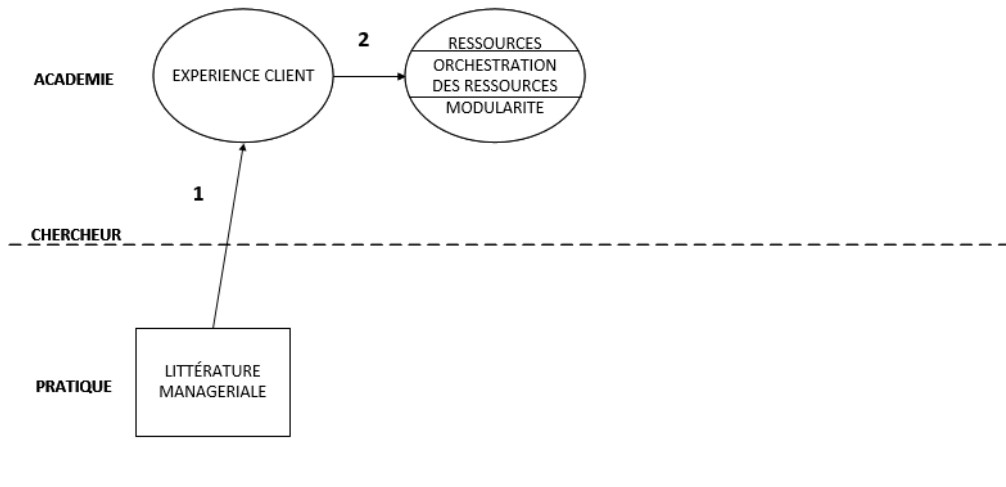
Choix	Description
<i>Objet de recherche</i>	La conception du parcours client par les managers
<i>Contexte de l'étude</i>	La situation de distribution cross-canal
<i>Niveau d'analyse</i>	Le manager en charge de la création de parcours client
<i>Objectif de la thèse</i>	Concevoir un artefact permettant d'améliorer la conception
<i>Visée de la recherche</i>	Prescriptive et normative
<i>Paradigme scientifique</i>	sciences de l'artificiel (Simon, 1969)
<i>Stratégie de recherche</i>	<i>Design Science Methodology</i> (Romme, 2003; Van Aken et al., 2012), <i>méthodologie abductive et itérative de conception et développement de règles de conception</i>
<i>Posture épistémologique</i>	Réalisme critique
<i>Problématique</i>	Quel artefact pour accompagner la conception de parcours client cross-canal dans la distribution française ?
<i>Questions de recherche</i>	<p><u>Q1 (Concept)</u> : Comment les acteurs chargés de la conception du parcours client cross-canal définissent-ils cette notion et quelle définition théorique de ce concept peut être donnée ?</p> <p><u>Q2 (Enjeux stratégiques et managériaux)</u> : Pourquoi la conception de parcours client est une phase stratégique, quelles en sont les pratiques (solutions, étapes de travail, limites), et quelles capacités marketing sont nécessaires pour concevoir des parcours ?</p> <p><u>Q3 (Voie d'amélioration)</u> : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers ?</p> <p><u>Q4 (Artefact)</u> : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal ?</p> <p><u>Q5 (Propositions théoriques)</u> : Quels mécanismes doivent-êtré déployés afin de combiner les ressources de l'entreprise et les ressources du client permettant la conception de parcours client cross-canal ?</p>
<i>Outils de collecte</i>	Recherche qualitative 3 terrains : <ul style="list-style-type: none"> - Terrain n°1 visant à comprendre le problème managérial et définir des propositions théoriques (Q1, Q2) - Terrain n°2 visant à créer l'artefact (Q3,Q4) - Terrain n°3 visant à évaluer l'artefact afin de définir des propositions théoriques finales (Q5)
<i>Outils d'analyse</i>	Codage descriptif et thématique (Miles et al., 2013) avec le logiciel Nvivo
<i>Evaluation de la pertinence de l'artefact à résoudre le problème managérial</i>	Mise en place d'outils d'évaluation de l'artefact par les managers
<i>Rigueur de la création de connaissance théorique</i>	Contrôlabilité, fiabilité, validité de la création de connaissances

PARTIE 1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

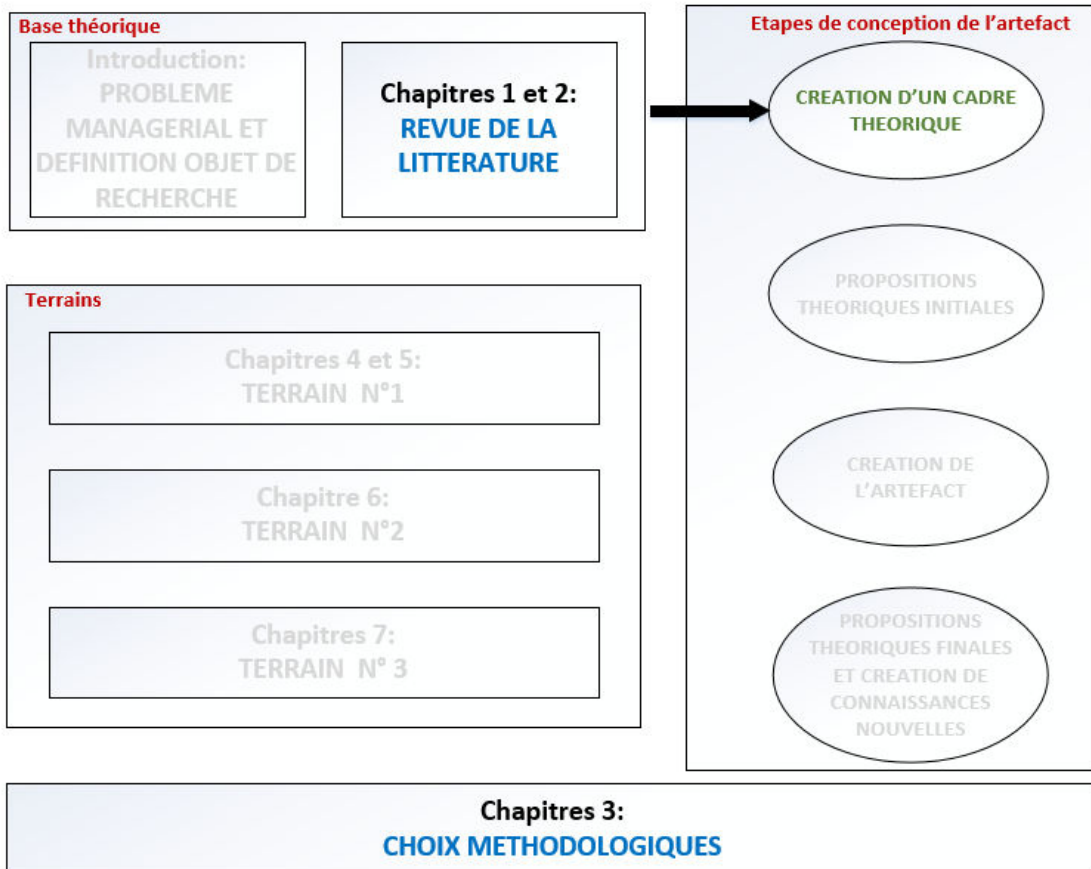
La Partie 1 du document se consacre aux fondements théoriques de la recherche. Elle permet ainsi d'explorer les travaux de la littérature reliés à notre objet de recherche, de présenter les cadres théoriques et conceptuels mobilisés pour y répondre, et d'exposer la méthode générale de recherche. Plus précisément, cette première grande partie progresse suivant trois axes majeurs.

Dans un premier temps, nous proposons de passer en revue la littérature permettant d'investiguer les deux champs de recherche sur lesquels se fonde notre travail. Nous interrogeons ainsi la littérature sur les ressources des distributeurs, les ressources des clients qui peuvent entrer dans la coconstruction du parcours cross-canal et la nature de cette rencontre (Chapitre 1). Dans le deuxième chapitre, nous convoquons un cadre original, la modularité, qui nous permet de mieux définir les mécanismes de coconstruction, suivant notre choix de considérer notre objet de recherche comme un système complexe (chapitre 2). Dans un troisième temps, à l'issue de cette première partie, et avant de basculer dans l'exploration, nous explicitons la méthode générale de recherche retenue en abordant le paradigme scientifique choisi, la stratégie de recherche et la posture épistémologique ainsi que nos outils de collectes qualitatifs (Chapitre 3).

Cette partie vise à présenter tout d'abord nos choix théoriques puis à les justifier.



Elle permet aussi de définir un cadre d'analyse théorique, soutènement de notre artefact ainsi que nos choix méthodologiques.



[Chapitre 1]

Les ressources et les capacités au sein du parcours client

Notre choix, expliqué dans notre introduction générale, est de nous centrer sur la conception des parcours client par les managers dans le secteur du commerce. Le rôle du client dans le parcours client n'est plus à démontrer. Nous décidons de nous focaliser sur les ressources échangées entre les distributeurs et leurs clients. **Réfléchir de façon théorique à l'intégration de ressources dans une coconstruction de parcours client nous enjoint à affirmer nos choix théoriques dans plusieurs directions (Kleinaltenkamp et al., 2012) en nous posant trois questions : (1) Quelle est la nature de la coconstruction de parcours, est-ce une cocréation ou une coproduction ? (2) Quels types de ressources sont apportés par le client et l'entreprise ? (3) Comment l'entreprise intègre-t-elle ces ressources ?**

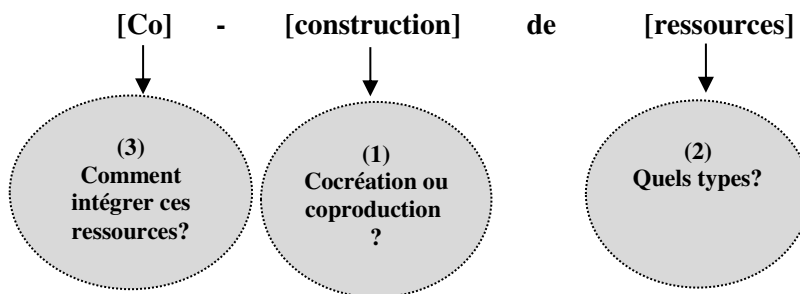


Figure 5. Questionnement théorique afin de définir le cadre théorique de la thèse

La dernière question est la plus compliquée car elle implique de réfléchir sur les capacités que doit détenir l'entreprise pour intégrer les ressources mais aussi de se questionner sur les conditions de cette intégration.

Pour comprendre le cadre théorique choisi dans la thèse, il nous faut exposer, dans ce chapitre, trois courants de recherche qui intègrent la notion de ressources de l'entreprise et/ou du client: l'approche fondée sur les ressources (*Resources-Based View RBV*), le courant de *Customer participation* et enfin la *Service-Dominant Logic (SDL)*.

Tout d'abord, dans le milieu des années 80, un courant stratégique fondé sur un article (Wernerfelt 1984) prend de l'ampleur et remet en cause les facteurs explicatifs de la croissance de la firme (Porter, 1980) en s'appuyant sur les travaux d'une économiste anglaise, Edith Penrose. C'est

L'approche fondée sur les ressources. Selon cette dernière, les choix stratégiques doivent être abordés sous l'angle des ressources acquises par l'entreprise. Selon Penrose, « *la croissance d'une entreprise est liée à l'intention qu'un groupe humain donné peut avoir de faire quelque chose* » (Penrose, 1959) in (Métais, 2004). C'est un renversement intellectuel puisque, ce ne sont plus des couples produits-marchés et des problématiques liées à la taille optimale de l'entreprise qui expliquent l'avantage concurrentiel, mais les 'services productifs' fournis par les ressources qui en sont l'origine. Cela implique que les ressources, selon Penrose, doivent être organisées, et ce sont leur choix et leur organisation qui créent le développement de l'entreprise. Wernerfelt (1984) décide de se distinguer de l'approche théorique de Michael Porter (1980), en montrant que la performance durable des firmes ne dépend pas du modèle SCP (Structure, Comportement, Performance) mais soit de l'acquisition de ressources singulières et uniques par rapport aux concurrents, soit du développement des ressources aux propriétés particulières. Wernerfelt considère qu'en captant des ressources spécifiques, difficiles d'accès pour ses concurrents, l'entreprise édifie une barrière de ressources (*Resource position barrier*), source de son avantage concurrentiel. Suite à l'article majeur de Wernerfelt, s'appuyant en partie sur le livre de Penrose de 1959, le management stratégique a vu se développer en son sein cinq courants différents : la théorie fondée sur les ressources, le management stratégique des compétences, la théorie fondée sur les connaissances, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle (Prévot et al., 2010). Nous présentons les principaux courants en Annexe 1 page 361 à des fins d'exposé. Ce courant appartient au management stratégique et se centre sur l'entreprise afin d'expliquer les sources de la performance de l'entreprise. **Ce courant de recherche se focalise seulement sur les ressources de l'entreprise.**

Ensuite, dans la revue de la littérature sur l'expérience client dans le commerce de détail, les auteurs pensent que, pour approfondir le rôle à jouer par le client, il faut s'intéresser au courant de *customer participation* (Antéblian et al., 2013 : 96). En effet, ce courant, non spécifique à l'analyse de l'expérience client, s'est posé la question de la coconstruction de ressources de l'entreprise et du client. Il est assez ancien et prend racine dans le besoin de déterminer le rôle du client dans la création et la production du service. Il détaille les ressources utilisées par le client lors de l'échange avec l'entreprise de service. **Ce courant se focalise sur les ressources du client.**

Enfin, Vargo et Lusch, en 2004, ambitionnent d'apporter un nouveau socle théorique pour mieux appréhender la modification des marchés et des pratiques marketing qui remet en cause le produit comme base de l'échange au profit des services qu'il rend. Pour cela, ils fondent leur théorie, le courant de *Service Dominant Logic*, sur la possession de ressources par l'entreprise qui sont mises à disposition pour le client. Cette théorie est, elle, centrée sur la création de la valeur par et pour le consommateur. Leur travail reprend, en partie, les travaux de l'approche fondée sur les

ressources pour la partie entreprise mais apporte un élément différenciant majeur en considérant que les consommateurs sont aussi pourvoyeurs de ressources. Ils tentent de créer des concepts de ressources communs aux entreprises et aux consommateurs : les ressources opérantes et opératoires. Très vite, ce courant réalise des rapprochements avec les recherches d'un autre courant, la *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005) afin d'envisager l'inclusion des ressources de l'entreprise en système d'offre à un système d'usage formé par les ressources du consommateur. **Ce rapprochement permet de proposer un concept commun et unique pour décrire les ressources de l'entreprise et celles du client.**

Ce premier chapitre adopte donc le plan suivant : nous nous questionnons sur la nature de la rencontre entre le client et le distributeur : cocréation ou coproduction ? (Section 1). Nous continuons en expliquant les différentes typologies des ressources détenues dans l'entreprise et nous réalisons ce travail de façon parallèle pour les ressources du client (Section 2). Ensuite, nous présentons les capacités marketing nécessaires à l'entreprise pour intégrer ces ressources (Section 3). Nous terminons par une discussion sur le choix de notre cadre théorique (Section 4).

Section 1. Nature de la coconstruction du parcours client

Afin de mieux comprendre la rencontre entre le distributeur et le client lors de son parcours, nous présentons, dans un premier temps, les trois principaux courants utilisant le terme cocréation en marketing (1). Dans un deuxième temps, nous définissons les différents moments et lieux possibles de rencontre de l'entreprise et du consommateur et donc les sources de création de valeur (2) pour finir par une distinction entre cocréation et coproduction (3).

1. Trois courants de la cocréation en marketing

1.1. La Service-Dominant Logic et les courants associés

Le courant SDL est le premier à avoir mis sur le devant de la scène académique la notion de cocréation qui préexistait mais ne suscitait pas autant d'intérêt (Grönroos, 2012).

Selon la SDL, le marketing a trop longtemps fondé son approche sur la vision centrale de marchandises. Or ce sont les services, et non les marchandises, qui devraient être l'unité fondamentale d'échange. Les marchandises sont seulement les émetteurs de service et des moyens pour le client de profiter des compétences de l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004; Vargo et al.,

2008). Le consommateur doit toujours, pour créer de la valeur, non seulement apprendre à utiliser, mais aussi persister à utiliser, entretenir, réparer et adapter l'offre à ses besoins uniques, ses situations d'utilisation et ses comportements. D'après Prahalad et Ramaswamy (2004), la valeur devient une fonction commune des actions de l'entreprise et du consommateur, elle est donc toujours cocréée (Vargo et Lusch, 2007). Cette systématisation de la cocréation est la source des principales critiques sur ce courant (Grönroos, 2011).

Cette théorie est fondée sur dix propositions (Vargo et Lusch, 2004) qui ont été ensuite révisées puis étendues (Vargo et Lusch, 2007) avant d'être réduite à quatre propositions (Vargo et Lusch, 2016). Les raisons de ce choix sont exposées dans l'article de 2016 : ils souhaitent voir leur vision s'étendre à un écosystème social de toutes les parties prenantes incluses dans la création de valeur. Le tableau suivant présente ces évolutions (en grisé, les cases identiques) :

N°	Vargo et Lusch (2004)	Vargo et Lusch (2007)	Vargo et Lusch (2016)
1	L'application de compétences spécialisées et de savoirs est la base des échanges	Le service est la base des échanges	Le service est la base des échanges
2	Les échanges indirects masquent l'unité réelle d'échange	Les échanges indirects masquent la base réelle d'échange	
3	Les biens sont des vecteurs de distribution du service	Les biens sont des vecteurs de distribution du service	
4	Le savoir est la principale source d'avantage compétitif	Les ressources opérantes constituent la principale source d'avantage compétitif	
5	Toutes les économies sont des économies de service	Toutes les économies sont des économies de service	
6	Le client est toujours cocréateur de valeur	Le client est toujours cocréateur de valeur	Le client est toujours cocréateur de valeur
7	L'entreprise peut seulement faire des propositions de valeur	L'entreprise ne peut pas délivrer de valeur mais peut seulement faire des propositions de valeur	
8	Une logique centrée sur le service est orientée clients et relations	Une logique centrée sur le service est naturellement orientée clients et relations	
9	Les organisations existent pour intégrer et transformer des compétences spécialisées en services complexes. Ces derniers sont demandés sur des places de marché	Tous les intégrateurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources	Tous les intégrateurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources
10		La valeur est toujours déterminée de façon unique et phénoménologique par le bénéficiaire	La valeur est toujours déterminée de façon unique et phénoménologique par le bénéficiaire

Tableau 1. Evolution des propositions fondatrices de la SDL

Au courant de la SDL s'est joint, de façon récente le courant des '*service science*'. La cocréation y est étudiée sous l'angle de l'interaction de participants (entreprise et consommateurs), de processus et de ressources au sein de systèmes informatisés de services fournissant des propositions de valeur (Baron et Harris 2008). Cette perspective est faite à un niveau macro car il intègre la dimension des environnements technologiques comme facilitateurs de cocréation (Demirkan et al., 2011). Enfin, le courant de cocréation sociale promeut le rôle des réseaux de clients et souligne l'importance d'une multitude d'acteurs, comme des intermédiaires, des salariés, des voisins et de la société en général dans la cocréation de valeur (Gummesson, 2007).

1.2. Le courant du marketing des services

Ce courant, fondé sur le modèle de servuction (Grönroos, 2012) de Langeard et Eiglier fait une différence entre la logique de service du client et celle du fournisseur. Il considère que les clients combinent les ressources fournies par la société avec d'autres ressources dans leurs pratiques quotidiennes et que cela crée de la valeur. Le client est responsable du processus de création de valeur et par conséquent, la valeur n'est pas cocrée (Grönroos, 2008). C'est le client qui crée la valeur, seul, la plupart du temps (Grönroos, 2008). Les interactions sont des actions mutuelles ou réciproques par lesquelles les parties peuvent affecter l'autre. Par ses interactions, la société peut changer l'actualisation du processus de valeur du client et s'assurer que la valeur créée est égale à la proposition de valeur (Grönroos, 2008). Selon ce dernier: « *Ce n'est pas le client qui devient un cocréateur de valeur avec un fournisseur, plutôt c'est le fournisseur qui, à condition qu'il adopte une logique de service et développe des interactions entreprise-clients dans le cadre de la création de ses offres du marché, peut devenir un cocréateur de valeur avec ses clients* » (Grönroos, 2008: 307).

1.3. Le courant de la cocréation et l'innovation

Ce courant n'est pas toujours rattaché à la SDL. Il considère que l'utilisateur est une source d'innovation de nouveaux produits en testant, dessinant des produits ou procurant des idées aux entreprises (Frow et al., 2015). Pour découvrir les besoins latents et cachés de clients, les sociétés sont de plus en plus motivées pour exploiter le potentiel créatif de leurs clients dans le nouveau développement de produit/service - souvent mentionné comme la cocréation de valeur (O'Hern et Rindfleisch, 2010). Par exemple, Nambisan et Nambisan, (2008) ont identifié cinq rôles pour le client dans l'innovation et définissent ainsi le moment de participation du client : le conceptualiseur de produit, le dessinateur de produit, le testeur de produit, le spécialiste de support-produit et le marketer de produit.

Ces différentes définitions nous éclairent sur le concept mais il convient de l'approfondir ce que peu de travaux réalisent. Alors qu'il existe une littérature à la croissance exponentielle en cocréation (Galvagno et Dalli 2014), Grönroos et collègues pensent qu'il faut d'abord clarifier les moments et les lieux de la rencontre (Grönroos et Raval, 2011; Grönroos et Voima, 2012) avant de préciser la définition de la cocréation. La délimitation dans le temps (les moments) et dans l'espace (les lieux de rencontre) de la cocréation est appelée '*locus*' par Grönroos et collègues. Cette approche nous semble totalement adaptée à notre objet de recherche car la notion de parcours client incorpore une dimension temporelle forte (moments) ainsi que spatiale (les canaux et les points de contact). Ce travail académique dépasse les courants ci-dessus pour essayer d'unifier la compréhension de la/les rencontre(s) de l'entreprise et du client lors du parcours client.

2. Les locus de la rencontre entreprise-client

Dans l'article de 2012, Grönroos et Voima, considèrent qu'il existe trois temporalités différentes dans la création de valeur pour le client :

- La création de la « valeur dans l'échange » (*creation of value-in-exchange*) lors du processus de conception de l'offre (chaîne de valeur classique : R&D, production, vente) ;
- L'échange en lui-même qui est un moment singulier dans le temps (*value-in-exchange*) ;
- La création de la « valeur dans l'usage » (*value-in-use*) lors de la consommation du produit et son usage.

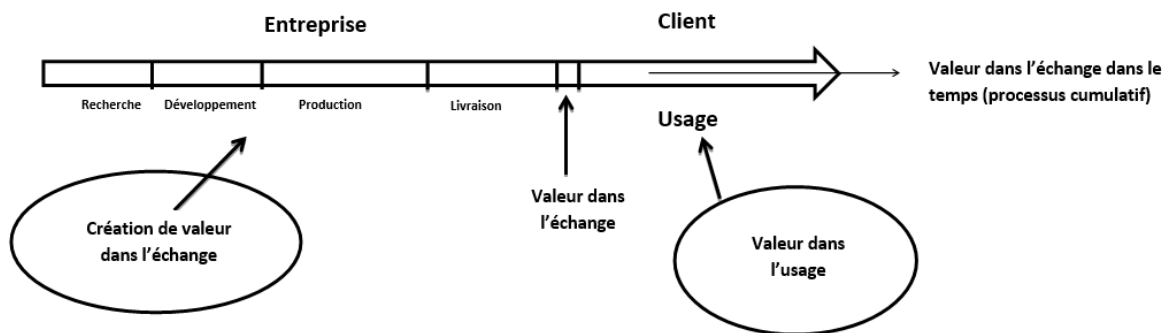


Figure 6. Comparaison de la nature et des lieux de création de la valeur (Grönroos et Voima, 2012)

Ils définissent la valeur dans l'échange et la valeur dans l'usage ainsi: *“the nature of value-in-exchange is a utility, based on value embedded in a resource and as an output of a labor process, that exists as a singular entity at a given point of time and can be exchanged for other utilities (or for which the customer is prepared to pay). The nature of value-in-use instead is the extent to which a customer feels better off (positive value) or worse off (negative value) through experiences somehow related to consumption”* (Grönroos & Voima 2012:135-136).

Le *locus* est aussi composé des lieux de rencontre et d'actions du client avec l'entreprise (Grönroos et Ravald, 2011: 11) déterminant différents types de « co » : coinnovation, coconception, coproduction, cocréation¹.....

¹ Le terme cocréation est devenu générique et il est souvent considéré comme synonyme de coproduction (Galvagno & Dalli 2014:658). Pourtant, si l'on se réfère aux recherches de Grönroos et collègues, la distinction existe et elle est importante pour définir les concepts, d'ailleurs de nombreux travaux appellent à une clarification du concept de cocréation (Saarijärvi, 2013).

3. La conceptualisation de la cocréation et de la coproduction

Dans son article de 2012, Grönroos et Voima, définissent trois sphères. Dans la première sphère, la sphère de l'entreprise, les ressources sont assemblées et les produits fabriqués pour l'usage du client. L'entreprise est présente sur le marché pour faciliter la création de valeur du client. Dans la sphère commune, le rôle du client est double : il est coproducteur à partir de ressources et créateur de valeur dans l'usage avec la firme. Dans la sphère du client, ce dernier crée de la valeur dans l'usage (*value-in-use*).

Selon ces chercheurs, le processus n'est ni linéaire ni régulier et il peut y avoir des locus différents uniques, conjoints ou disjoints. En effet, selon eux, la sphère du client peut se chevaucher très tôt et le client devient un codéveloppeur de produits ou de services nouveaux dans une logique d'innovation produit, avec des *locus* conjoints où le client est coconcepteur d'un produit puis codéveloppeur puis participe à la vente du produit². Du point de vue de l'entreprise, il y a alors coproduction de valeur-dans-l'échange.

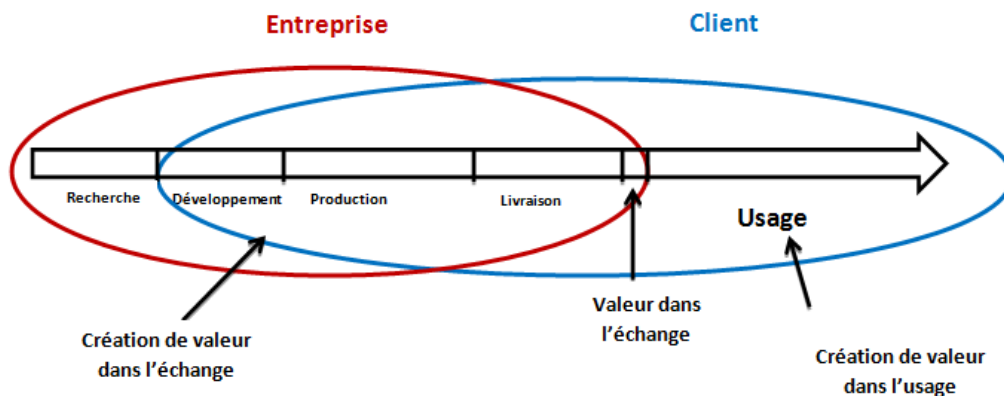


Figure 7. Le client rencontre l'entreprise dès la création de produits nouveaux

On peut aussi être face à des rencontres intermittentes où le client n'intervient qu'à un stade de la création de la valeur dans l'échange pour un *locus* unique. Par exemple, des clients ne sont intégrés qu'à la phase de recherche de nouveaux produits comme dans la figure ci-dessous.

² On retrouve cette logique dans le secteur du jeu vidéo, où les joueurs chevronnés sont intégrés dès la conception du jeu jusqu'à sa promotion auprès d'un large public de clients.

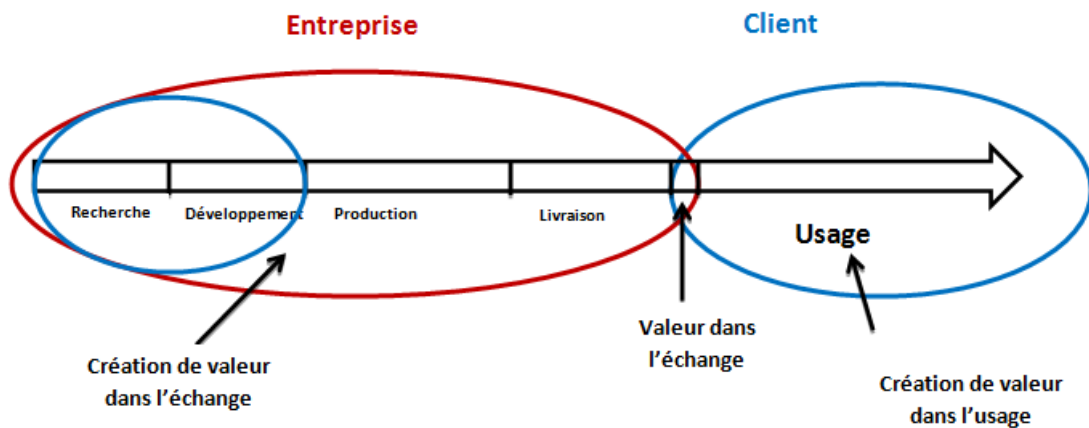


Figure 8. Le consommateur participe à la création du produit

Selon les articles de recherche de Grönroos et collègues, et en étant conforme à la définition simple de production et de consommation, la coproduction provient de l'incorporation par l'entreprise de ressources du client à ses propres ressources. La cocréation est un acte de consommation du client qui, à partir des éléments mis à sa disposition par l'entreprise, crée de la valeur dans l'usage.

Puisque nous adoptons le point de vue de l'entreprise, nous décidons de considérer le parcours client comme une coproduction de valeur dans l'échange en intégrant des ressources car l'entreprise va incorporer celles des clients aux siennes afin de proposer aux clients une expérience³. Nous schématisons cela dans la figure ci-après.

³ Ce choix de vocabulaire permet aussi d'éviter les confusions avec la notion réductrice de coproduction qui se limite à la phase où le consommateur assemble une partie de son produit à la place du producteur (comme par exemple dans le cas des meubles IKEA).

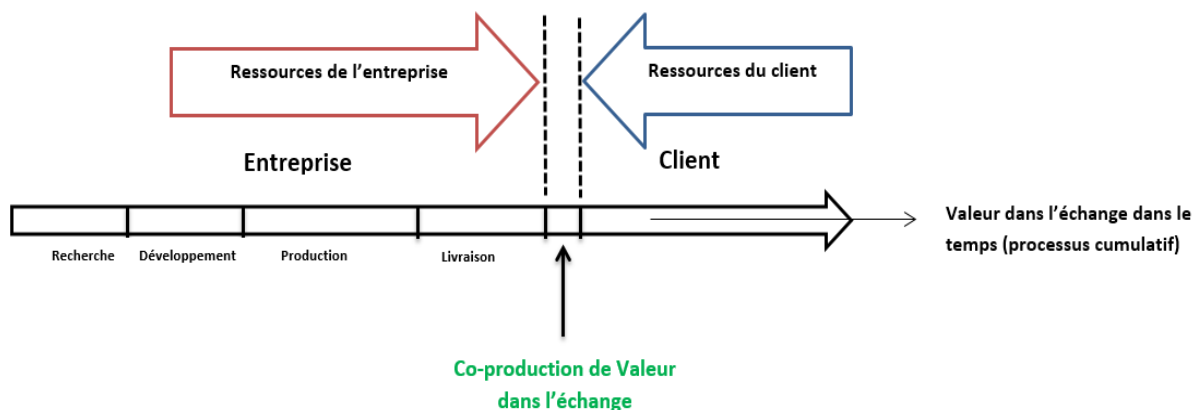


Figure 9. Le parcours client comme une coproduction de valeur dans l'échange

Ce choix implique de laisser de côté la valeur dans l'usage des lieux de vente (magasins, site Internet). En effet, on peut aussi considérer que le lieu de vente apporte une valeur dans l'usage en soi. C'est une partie du courant expérientiel qui étudie la théâtralisation des surfaces de vente (Roederer et Filser, 2015) : via un développement du design du lieu de vente exacerbant les stimuli sensoriels ou via la création d'animations ou de contenus spécifiques, l'usage des lieux de vente devient une expérience en soi, pas toujours connectée à l'expérience d'achat.

Section 2. Les ressources

Après avoir défini le parcours client comme une coproduction de valeur dans l'échange, la section 2 a pour but d'apporter un éclairage sur les concepts liés aux ressources dans l'entreprise. Nous inventorions les trois courants de pensée dans le champ des ressources de l'entreprise (1) et dans celui des ressources du client (2).

1. Les ressources de l'entreprise

La notion de ressources est très présente dans la littérature managériale et se développe depuis 2006 en marketing management (Kozlenkova et al., 2014). Nous définissons, dans un premier temps, ressources et capacités en RBV (1.1) puis nous étudions les typologies de ressources de l'entreprise, avant d'observer celles qui sont disponibles pour le travail marketing et en distribution

en RBV (1.2) pour terminer par la présentation des ressources opérantes et opératoires en SDL (1.3).

1.1. Ressource et capacité : des termes équivoques en RBV

Comme l'approche par les ressources a été un courant très proluxe (Acedo et al., 2006) et qui s'est scindé en plusieurs branches, il a fallu attendre de nombreuses années pour voir les concepts de ressources (*resources*) et les capacités (*capabilities*) se stabiliser et validés par la communauté de chercheurs (Métais, 2004). Le terme ressource reste un terme équivoque et qui recouvre des réalités différentes suivant le courant qui l'utilise. Le terme de 'ressource' est souvent confondu avec celui de 'capacité'.

Si l'on reprend les travaux de Makadok (2001), cités comme référence pour définir les notions de ressources et de capacités (Acedo et al., 2006; Ambrosini et al., 2009; Barney, 1991), la distinction était déjà présente dans l'article de Amit et Schoemaker (1993). Les ressources sont définies comme suit : *"The firm's **Resources** will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm. Resources are converted into final products or services by using a wide range of other firm assets and bonding mechanisms such as technology, management information systems, incentive systems, trust between management and labor, and more"*, alors que les capacités sont : *"**Capabilities**, in contrast, refer to a firm's capacity to deploy **Resources**, usually in combination, using organizational processes, to affect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm's **Resources**. They can abstractly be thought of 'intermediate goods' generated by the firm to provide enhanced productivity of its **Resources**, as well as strategic flexibility and protection for its final product or service"*.

Selon Makadok (2001), la capacité se distingue de la ressource par plusieurs éléments :

- La ressource, qu'elle soit tangible ou intangible est un actif observable et définissable facilement alors que la capacité est un processus organisationnel fondé sur des interactions multiples d'agents au sein d'une organisation ;
- La capacité est spécifique à une firme et est intégrée dans l'organisation au sein de processus alors que la ressource n'est pas spécifique. Ainsi, la capacité est difficilement transférable d'une entreprise à une autre (Teece et al., 1997) ;
- La capacité est un moyen d'augmenter la productivité d'un regroupement de ressources détenu par l'entreprise ;
- La capacité est fondée dans le temps et non achetée et le rôle du manager est central dans la construction de la capacité.

On retrouve cette distinction dans les travaux de Javidan (1998) qui considère que “ *Each corporation has a bundle of resources, but not every firm can put its resources into best use. Companies vary in how they leverage their resources. Capabilities refer to exploit its resources. They are the second level in the hierarchy and consist of a series of business processes and routines that manage the interaction among its resources*”. Selon Javidan, la capacité est l’association d’une routine et de processus permettant de manager les ressources. La notion de routine indique que le procédé est répétitif et codifié par l’organisation ou/et par le manager.

Il existe de nombreuses catégorisations de ressources au sein de l’approche par les ressources. Pour résumer les différents points de vue, on peut reprendre le travail d’Arrègle (1995):

Auteurs	Concepts clés
(Wernerfelt, 1989)	3 catégories : actifs « fixes » ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...), les « blueprints » ayant des capacités illimitées (brevet, marques, réputation...), les « effets d’équipe » ou routines.
(Barney, 2001)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles
(Spender et Grant, 1996)	6 catégories : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
(Black et Boal, 1994)	2 catégories : les ressources « limitées » (réseau simple, facilement appréhendables, ne permettant pas de générer des avantages concurrentiels durables) et les ressources « systèmes » (réseau complexe, générant des avantages concurrentiels durables)
(Miller et Shamsie, 1996)	2 catégories et 2 sous-catégories : ressources fondées sur la propriété ou sur la connaissance selon leur caractéristique « discrète » (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire techniques) ou « systémique » (savoir-faire liés à des équipes, des organisations des réseaux de distribution...)

Tableau 2. Typologie des ressources d’après Arrègle, 1995

La création de typologies de ressources reste floue puisque on peut répertorier jusqu’à 26 ressources différentes⁴ dans 32 articles de recherche (Newbert, 2007). Ces typologies, trop générales, doivent être complétées par une réflexion spécifique sur les ressources en marketing et dans le secteur de la distribution.

1.2. Les ressources en marketing et en distribution en RBV

Depuis 1998, il existe plusieurs articles de recherche qui cherchent à définir des typologies de ressources en marketing (Hooley et al., 1998; Morgan, 2012; Srivastava et al., 1998). Nous

⁴ *Human capital, Knowledge, Experience, Social capital, Innovation, Reputation, Service climate, Economies of scale, Financial, Culture, Physical, Entrepreneurial, Customer-related, Organizational, Racial diversity, Top management team, Property-based, Business, Environmental performance, Intangible, Managerial, Price, Tangible, Work-family policy, Technological, Tenure*

décidons de nous emparer du travail de Morgan (2012) car c'est le plus complet et le plus détaillé. Il propose neuf types de ressources en marketing, qui sont des ressources spécifiques au travail marketing mais aussi accessibles pour le département marketing. Ils considèrent que ces ressources sont le socle premier nécessaire à la constitution de capacités marketing de l'entreprise.

Ressources	Définition	Exemples
Ressources de savoir tacite	Connaissances implicites participant du savoir-faire.	Sélections de créations publicitaires ou insight d'un chef de marque concernant l'essence de la marque qu'il gère
Ressources physiques	Actifs tangibles	Magasins, mobiliers mais aussi l'appareil productif qui permet de créer des produits de qualité
Ressources réputationnelles	Résultat de nombreuses actions marketing et de communication qui permettent de développer la réputation de la firme	Notoriété et image de marque de l'entreprise (corporate et marque) ainsi que sa « brand equity »
Ressources humaines	Toutes les personnes intégrées dans le processus marketing, en y intégrant leurs compétences personnelles et leurs savoirs	Equipe marketing et personnel en front-office qui délivre de la valeur aux clients
Ressources organisationnelles	Caractéristiques de l'organisation	Systèmes organisationnels formels et informels de la société, des systèmes de communications, structure et culture
Ressources financières	Budget alloué au département marketing pour investir	Budget de communication, de promotion mais aussi de formation du personnel
Ressources informationnelles	Toute information importante pour le département marketing	Base de données, étude de marché, benchmarking concurrents, mix marketing, planning marketing
Ressources relationnelles	Relations nouées avec les parties prenantes sur le marché	Relations avec les clients, relations avec les entreprises de la chaîne de valeur, relations avec les employés
Ressources légales	Instruments légaux permettant de protéger les autres ressources	Propriété intellectuelle de la marque, brevet.

Tableau 3. Typologie de ressources marketing, d'après Morgan, 2012

Cette typologie est appliquée au département marketing. Elle intègre les ressources humaines et relationnelles, et permet de prendre en compte les compétences des salariés de front-office.

Nous complétons ce travail académique par les travaux liant ressources et secteur du commerce afin de vérifier si les ressources énumérées dans la typologie de Morgan sont applicables à notre objet de recherche. Nous n'avons pas trouvé d'étude sur l'analyse des ressources au sein des canaux de distribution. Nous avons décidé de reprendre la typologie de ressources marketing et de l'enrichir avec les ressources citées dans des articles sur le multi-ou le cross-canal. Cela nous

permet de faire apparaître un type de ressource supplémentaire : les ressources technologiques. Nous faisons ce choix, car les ressources technologiques regroupent des ressources physiques technologiques (matériel informatique) mais aussi des ressources légales (logiciels) et forment un ensemble cohérent. Nous présentons ci-dessous un tableau synthétique rapprochant la typologie de Morgan (2012) avec la littérature sur la distribution et l'expérience client. Cette pratique académique est courante dans les articles empiriques en RBV (Cui et Pan, 2015).

Ressources	Littérature académiques sur les ressources en distribution
Ressources de savoir tacite	Sélections de créations publicitaires (Morgan, 2012), capacité de modifier l'architecture des canaux (refaire l'ergonomie du site Internet marchand par exemple dans Zhuang et Lederer, 2006), compréhension de l'expérience client vécue passée (Verhoef et al., 2009)
Ressources physiques	Magasins, mobiliers (Morgan, 2012), assortiments et canaux (Verhoef et Lemon, 2013), localisation géographique des magasins (Müller-lankenau et al., 2004), services annexes aux clients (Müller-Lankenau et al., 2006), services cross-canal (click and collect) (Cao et Li, 2015)
Ressources réputationnelles	Notoriété et image de marque de l'entreprise (Morgan, 2012) visibilité sur Internet (Zhuang et Lederer, 2006)
Ressources humaines	Personnel en front-office (Morgan, 2012) compétences des équipes IT (Müller-lankenau et al., 2004) compétences des personnels en cross-canal (Cao et Li, 2015)
Ressources organisationnelles	Culture IT du personnel en front-office (Zhuang et Lederer, 2006), flexibilité et adaptabilité des outils IT du personnel de l'entreprise (Zhuang et Lederer, 2006), reporting de la performance du canal (Zhuang et Lederer, 2006), structuration de l'entreprise / canaux (Müller-lankenau et al., 2004), gouvernance des canaux (franchise ou intégré) (Müller-Lankenau et al., 2006), gouvernance des ressources IT (Müller-Lankenau et al., 2006)
Ressources financières	Budget (Morgan, 2012)
Ressources informationnelles	Base de données client (Hooley et al., 1998)
Ressources relationnelles	Relation avec les clients (Morgan, 2012), gestion de communautés virtuelles (Zhuang et Lederer, 2006), outils de marketing direct (Verhoef et al., 2010)
Ressources légales	Propriété intellectuelle de la marque, brevet (Morgan, 2012), limitation des ressources technologiques par la contrainte légale (protection de la vie privée par exemple Müller-Lankenau et al., 2006)
Ressources technologiques et IT (Zhuang et Lederer, 2006)	Canal Internet et mobile (Okazaki, 2013) Plateforme CRM (Verhoef et al., 2010)(Wilson et Daniel, 2007)

Tableau 4. Ressources présentes dans les canaux de distribution et de commerce cités dans les travaux académiques

Volle et Moati (2010) ajoutent que les ressources des distributeurs ont quelques spécificités :

- Les ressources réputationnelles sont très importantes et très développées ;
- Les ressources informationnelles des clients sont aussi hautement stratégiques et très étendues (données de cartes de fidélité, achats croisés...) ;
- Les ressources humaines en terme d'animation de points de vente sont conséquentes ;
- Les ressources physiques sont très lourdes à gérer car les assortiments peuvent être très profonds.

De façon parallèle, en SDL, une réflexion sur les ressources de l'entreprise a été développée.

1.3. Les ressources opérantes et opératoires de l'entreprise en Service Dominant Logic (Vargo et Lusch, 2004)

Lorsqu'on étudie le concept du *Service Dominant Logic*, il peut apparaître que ce dernier a de nombreux points de convergence avec notre problématique de recherche.

A la fin des années 1990 et début 2000, plusieurs auteurs défendent l'idée que le client n'est pas seulement un individu avec des besoins à satisfaire mais un agent agissant avec des compétences et qui peut cocréer de la valeur et/ou de l'expérience (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Cette cocréation doit se réaliser au sein de réseaux d'entreprises et de personnes créant une constellation de valeur. L'information est alors découplée de l'acte transactionnel (Normann et Ramirez, 1993). Souhaitant abandonner le marketing néo-classique, Vargo et Lush, dès 2004, créent une nouvelle vision du marketing fondée sur l'échange de services et non plus de biens. Les services sont alors définis comme : « *L'application de compétences spécialisées (aptitudes et savoir) au travers d'actions, de processus et de performances, bénéficiant à une autre entité ou à l'entité considérée elle-même* » (Vargo et Lusch, 2004: 2). Ils définissent les ressources opérantes (*operant resource*) de l'entreprise, que sont les compétences des ressources humaines, les processus organisationnels, les ressources informationnelles sur les marchés et les clients et ils les distinguent des ressources opératoires (*operand resource*), qui correspondent aux biens et ressources matérielles. Lors de l'activité de l'entreprise et de la rencontre avec le client, une cocréation de services au-delà des produits échangés va s'établir. En 2008, Madhavaram et Hunt, considèrent que les ressources opérantes basiques ainsi que ressources opératoires sont équivalentes à la typologie de ressources en RBV de Barney (1991) présentée plus haut.

En 2012, Marc Filser considère que cette théorie pouvait être appliquée au secteur de la distribution et porteuse de sens (Filser, 2012) : « *Ce renouvellement théorique est de nature à enrichir la lecture théorique de l'organisation du canal esquissée par le courant de la stratégie fondée sur les ressources, à travers un triptyque ressources-activités-valeur qui pourrait à la fois*

s'appliquer à chaque dyade inter organisationnelle du canal (par exemple la relation entre un producteur et un prestataire logistique), mais aussi à l'ensemble des interactions au sein de la constellation que constitue le canal. Il serait particulièrement intéressant de tester la capacité de ce cadre théorique à améliorer notre compréhension de la problématique inépuisable de l'analyse de la productivité dans les canaux ». Ainsi la logique du service dominant permet de réfléchir à l'apport des ressources par les différentes parties et permet de situer le distributeur au centre d'une constellation d'acteurs créateurs de valeur (prestataires logistiques, producteurs...) où les flux d'informations sont plus stratégiques que les flux de produits. Cependant, peu de travaux empiriques ont été réalisés et les conclusions sont rarement convergentes avec cette théorie. Par exemple une recherche sur la distribution française montre un rapprochement très limité entre les propositions de Vargo et Lush et les pratiques des distributeurs (Munos, 2012).

2. Les ressources du client

Comme pour les ressources de l'entreprise, les ressources que le client engage dans l'échange ont été étudiées dès les années 80. Nous décidons de nous tourner vers le courant de *Customer participation*, utilisé en recherche marketing des services multi-canal (Bolton et Saxena-Iyer, 2009) d'une part (1) puis, dans un deuxième temps, nous présentons la vision des ressources apportées par le client dans le courant de la *Service Dominant Logic* (SDL) et les raisons de son abandon (1). Dans un deuxième temps, elle permet d'exposer un autre courant de recherche sur les ressources du client (2).

2.1. Les ressources du client en service : le courant de Customer Participation

La participation du client au sein des services peut en effet recouvrir plusieurs champs : la nature de la participation, l'origine de la participation (spontanée du client ou impulsée par l'entreprise), les raisons qui ont poussé le client à participer. Nous présentons, dans ce point, les différentes définitions du concept de participation client puis la typologie de ressources que le client peut utiliser lors de sa rencontre avec l'entreprise que nous rapprochons de la littérature sur l'expérience client pour enfin présenter les déterminants des ressources.

Il n'existe pas vraiment de définition commune de la participation du client (Plé et al., 2010). Le tableau ci-après reprend les principales définitions de la littérature du marketing des services :

Auteurs	Définition
(Kelley et al., 1990:315)	<i>“For many services, the customer is required to contribute information or effort before the service transaction can be consummated”</i>
(Dabholkar, 1990: 484)	<i>“The degree to which the customer is involved in producing and delivering the service”</i>
(File et al., 1992: 6)	<i>“Participation, as a marketing construct, refers to the types and level of behavior in which buyers actually engage in connection with the definition and delivery of the service (or value) they seek”</i>
(Cermak et al., 1994: 91)	<i>“Participation refers to the customer behaviors related to specification and delivery of a service”</i>
(Bettencourt, 1997: 402)	<i>“The customer’s active role in the production or delivery of a service”</i>
(Rodie et Kleine, 2000: 111)	<i>“Customer participation (CP) is a behavioral concept that refers to the actions and resources supplied by customers for service production and / or delivery. CP includes customers’ mental, physical and emotional inputs”</i>
(Namasivayam, 2003: 422)	<i>“The consumer’s role in production processes, whether it is a service or tangible good”</i>
(Hsieh et Yen, 2005: 895)	<i>“The extent to which customers provide resources in the form of time and / or effort, information provision, and coproduction during the service production and delivery process”</i>

Tableau 5. Une présentation chronologique des définitions de la participation du client (d’après Plé et al., 2010)

Plé et collègues (2010, 2013 et 2016) a tenté de répondre à ces questionnements en regroupant les réflexions académiques sur le sujet et en créant une typologie de ressources client afin d’intégrer le client dans la logique stratégique du business model (*Customer Integrated Business Model*).

Selon Loïc Plé (2016), il existe sept ressources mobilisables par le client étudiées dans la littérature. Le client ne les mobilise pas toutes et pas toutes en même temps.

Ressources	Définition
Informationnelles	Les informations que les <i>clients</i> fournissent à la société ou au salarié et/ou les efforts mentaux que les clients font pendant la coproduction
Emotionnelles	Toutes les émotions que les clients peuvent vivre durant la coproduction
Physiques	Les propres efforts tangibles et physiques des clients, englobant des marchandises que les clients apportent pendant la coproduction afin que la société puisse avoir une action sur eux
Financières	Le prix payé par des clients à la société pour obtenir la production tangible ou intangible de coproduction
Temporelles	La durée de la participation du client, y compris le temps que les clients passent pour comprendre comment la coproduction fonctionne.
Comportementales	La façon dont les clients se comportent pendant les interactions interpersonnelles qui ont lieu avec des salariés pendant la coproduction
Relationnelles	L'état d'esprit des clients résultant des expériences passées en commençant une nouvelle coproduction

Tableau 6. Ressources apportées par le client lors de sa participation en marketing des services (Plé, 2016)

Ces ressources présentées ci-dessus peuvent être rapprochées de travaux académiques effectués dans le champ de la distribution commerciale. Dès 1958, Kelley détermine des « *convenience costs* » présentant les intrants du client dans l'activité d'achats de produits de grande consommation : “*Convenience costs are incurred through the expenditure of time, physical and nervous energy, and money required to overcome the frictions of space and time, and to obtain possession of goods and services*” (Kelley, 1958:32).

Nous relierons maintenant cette typologie aux recherches en expérience client dans la distribution.

Concernant les ressources informationnelles, plusieurs recherches ont intégré l'intérêt de capter les ressources informationnelles du client et leur lien avec la performance de l'entreprise (Verhoef et al., 2010) y compris la question de la protection des données personnelles et de la qualité des données fournies par le client. On retrouve aussi, surtout dans les travaux sur les canaux virtuels comme les sites Internet ou le mobile la notion d'efforts cognitifs demandés aux clients pour maîtriser le canal⁵. Il semble donc que nous sommes face à deux types de ressources dont la nature semble différente dans notre cas et concerne des ressources dont les composantes sont éloignées. Il conviendra, sur le terrain, d'éprouver ce point.

Les ressources émotionnelles ont beaucoup été étudiées dans le comportement du consommateur en distribution (Anteblian-Lambrey, 1998; Lemke et al., 2010; Puccinelli et al., 2009) et sont composées de l'anxiété, la colère, la joie et l'émerveillement (Menon et Dubé, 2000).

Les ressources physiques apportées par le client sont fiables de façon assez évidente à la notion d'effort physique au sens de Kelley et à la capacité du consommateur à rallier des points de

⁵ Variable « *ease of use* » pour le canal Internet (Childers et al., 2001) ou « *cognitive effort* » pour le mobile (Kleijnen et al., 2007)

contacts dans l'espace avec ses propres ressources physiques (marche) mais aussi en utilisant ses propres biens (voiture pour un magasin, ordinateur pour un site Internet ou leur smartphone pour une application embarquée de m-commerce). La question des biens apportés par le client est absente de la littérature concernant la distribution cross-canal alors qu'on retrouve dans le courant critique de la sociologie du travail de nombreux travaux sur l'apport de ressources physiques du client comme supplétif au travail des salariés car le client va réaliser de nombreuses tâches qui incombait auparavant au distributeur lui-même, comme par exemple ensacher, peser, scanner, monter des meubles... (Benoit-moreau et Bonnemaizon, 2011; Cochoy, 2014).

Les ressources financières sont à rapprocher de la notion de « *commodity costs* » de Kelley (1958): “*Commodity costs are defined as the monetary price paid to the seller to obtain possession of goods and services*”. Les travaux en expérience client se sont plutôt focalisés sur le risque financier perçu.

Les ressources temporelles sont évidentes dans la logique de parcours client puisqu'il existe un temps de parcours client : naissance du besoin, recherche d'information, comparaison des offres, achat, post-achat. Avec l'arrivée des TIC, cette question des ressources temporelles apportées par le client a été abordée davantage (Kleijnen et al., 2007) avec la dimension « *time convenience* » pour les canaux numériques comme le web ou le canal mobile. Les auteurs démontrent que le mobile a la capacité de faire gagner du temps ce qui augmente l'intention d'utiliser ce canal. (Okazaki et al., 2009) développent cette variable, qu'ils dénomment « *time flexibility* » en y ajoutant la mesure de « *space flexibility* », c'est-à-dire la facilité d'achat, où que l'on soit, offert par le canal mobile. L'association de ces deux variables : *time* et *space flexibility* permet d'expliquer l'utilisation du canal mobile au détriment d'autres canaux. Une autre étude (Okazaki, 2013) considère le commerce mobile comme un moyen de faciliter les achats quelle que soit l'heure ou quel que soit le lieu en limitant les ressources temporelles et spatiales apportées par le client.

Les ressources comportementales sont une catégorie ajoutée par Loïc Plé (2016) car son objet de recherche est l'étude de la relation dyadique client-personnel en contact dans le secteur bancaire. Cela signifierait que les clients se comportent de façon différente en fonction des équipes de salariés mis à disposition au sein des magasins. Cette assertion est étudiée, dans le secteur du commerce, par le biais de la capacité du client à être enclin à avoir des relations interpersonnelles avec un vendeur selon ses capacités personnelles (*Customer relationship proneness*, voir par exemple Wulf et al., 2001) ou en fonction de l'âge du client (De Wulf et Odekerken-Schroder, 2003).

Enfin, les ressources relationnelles ont été intégrées très rapidement dans la littérature sur l'expérience client puisque dans leur article de 2009, Verhoef et collègues font rentrer dans leur modèle les expériences passées du client : «*The model includes a dynamic component, as we account for the fact that current customer experience at time t is affected by past customer experiences at time $t-1$* » (Verhoef et al., 2009: 33).

En marketing des services, la participation des clients n'est possible qu'à cinq conditions antécédentes : la proportion de participation demandée au client, son degré de conscience du rôle qu'il doit jouer, la clarté qu'il a de sa participation, les capacités intrinsèques du client et enfin la volonté du client à agir comme l'entreprise le souhaite.

Antécédents	Définitions
Proportion de participation	Proportion du service (production tangible ou intangible résultant de coproduction) produit et livré par le client
Conscience de la participation	Degré de conscience des clients du rôle qu'ils doivent avoir dans la coproduction pour obtenir la production
La clarté de la participation	Degré de compréhension des clients de leur rôle à jouer dans la coproduction
Les capacités (ability) du client	Degré de certitude du client de détenir la connaissance appropriée, la compétence, le temps, etc pour participer à la coproduction
La volonté du client	Degré de volonté des clients à faire ce que la société ou le salarié attend comme actions dans des coproductions

Tableau 7. Antécédents à la participation du client dans le marketing des services (Plé, 2016)

Ces antécédents ont été plus ou moins étudiés dans le secteur de la distribution à travers la notion de socialisation organisationnelle du client (Goudarzi et Eiglier, 2006). Ces antécédents ne peuvent être intégrés à la thèse au vu du cadre d'analyse déjà important mais il est à noter que de nombreux travaux s'intéressent déjà à la volonté du client à travers l'étude de sa résistance à faire ce que l'entreprise lui demande (Lunardo et al., 2012).

Nous venons de montrer que les recherches sur la participation du client et donc les ressources qu'il apporte ainsi que les éléments antécédents peuvent être aussi rattachés aux recherches sur l'expérience client dans le secteur de la distribution comme l'évoquait Antéblian et collègues dans leur revue de littérature sur le sujet en 2013.

2.2. Les ressources opérantes et opératoires du consommateur en SDL/CCT

Dès l'article fondateur du courant de la *Service Dominant Logic*, Vargo et Lusch (2004) considèrent d'une part que le client est cocréateur du service devenant lui-même une ressource opératoire pour l'entreprise. D'autre part, le client est aussi intégrateur de ressources de

l'entreprise (Baron et Harris, 2008; Vargo et Lusch, 2007). Les ressources du client sont définies comme "*the resources that can be integrated into company processes by customers*" (Moeller 2008:201).

Il existe très peu d'articles détaillant et/ou testant une typologie de ressources apportées par le client lors de sa rencontre avec l'entreprise (Arnould, 2008; Baron et Warnaby, 2011; Moeller, 2008). La typologie la plus reprise et détaillée est celle de Eric J. Arnould (2007). Les auteurs ont relié la *SDL* au courant de *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005). Quatre types de ressources développés dans le courant de la CCT sont associés à la *SDL* par Arnould, dans un article de 2007 et dans un chapitre du livre de Lusch et Vargo (2014) :

- Les ressources économiques sont définies comme les objets matériels détenus par le client (voiture, ordinateur etc...) et les espaces physiques du client utilisés pour la coproduction (jardin, bureau etc...);
- Les ressources sociales sont les réseaux relationnels qui relient des clients lors de la coproduction intégrant aussi bien la famille ou les amis que les communautés de marque ou les tribus;
- Les ressources culturelles intégrant les schémas culturels du savoir, le capital culturel ainsi que les compétences et les objectifs du client quand il coproduit;
- Les ressources physiques font référence au système sensoriel de la personne, ses émotions et son énergie mises au service de l'activité de coproduction.

Traditionnellement, en CCT, les ressources physiques sont souvent complétées par les ressources ludiques (activités d'expression de soi et créatives), les ressources utopiques (s'évader dans un monde imaginaire grâce à des émotions particulières) et les ressources temporelles (temps que le client utilise pour vivre son expérience) afin de mieux les détailler (Arnould et Thompson, 2005).

Les ressources du client sont complétées par la captation des ressources de l'entreprise par ce dernier grâce à ses ressources culturelles (Leclercq et al., 2016). Le client développe, petit à petit un ensemble de compétences qui lui permettent de comprendre l'offre de l'entreprise et d'agir dans le temps et l'espace de l'échange (comme, par exemple, savoir se servir d'une caisse en self-scanning ou savoir se repérer dans un magasin⁶). Afin de pouvoir créer les conditions de l'intégration des ressources par le client, l'entreprise doit développer une plateforme d'engagement (Leclercq et al., 2016). Cette plateforme est « *un espace en ligne ou hors-ligne où les acteurs peuvent interagir et échanger des ressources dans le but de créer conjointement de la valeur* » (Leclercq et al., 2016 : p13). Ces plateformes sont mises en place par l'entreprise, qui

⁶ Sur ce sujet lire Bonnemaizon et Batat, 2011

doit en définir le périmètre d'action, le mode de gouvernance des échanges par les participants ainsi que les standards de l'information échangée.

Dans cette deuxième section, nous avons exposé les travaux en RBV et en SDL sur les typologies de ressources de l'entreprise et nous avons constaté que la SDL empruntait à la RBV une partie de leurs concepts. Concernant les ressources client, nous avons détaillé les typologies SDL/CCT et du courant de la *customer participation*. Notre volonté d'améliorer le travail des managers implique d'étudier maintenant les capacités qui leur sont nécessaires.

Section 3. Les capacités nécessaires à l'entreprise pour manager l'expérience client

Maintenant que nous avons mieux appréhendé la coproduction de ressources lors du parcours client, il nous faut nous poser la question de la manière dont l'entreprise peut intégrer les ressources du client aux siennes. Pour cela, l'entreprise doit détenir des capacités, qui permettront la gestion de ses propres ressources et nous demander comment l'entreprise intègre les ressources du client.

La question des capacités marketing est un champ de recherche important et a connu de nombreux terrains : e-commerce (Cui et Pan, 2015), gestion de la marque (Capron et Hulland, 1999) ou encore mise en place du multi-canal (Wilson et Daniel, 2007).

Nous présentons dans cette section, dans un premier point, les capacités marketing en RBV. Dans un deuxième point, nous développons la notion de capacités et leur dynamique au sein de la SDL.

1. Les capacités et leurs dynamiques en RBV

Nous développons, dans ce point, le concept de capacité marketing, les différentes capacités marketing détectées dans la littérature ainsi que celles nécessaires au management de l'expérience client (1.1). Nous continuons ce premier point en abordant la dynamique de ces capacités (1.2) pour terminer sur la nécessité d'orchestrer les ressources afin de pouvoir intégrer les ressources apportées par le client (1.3).

1.1. Les capacités marketing et de management de l'expérience client

Les capacités mobilisées par le marketing font l'objet d'une littérature récente. Le premier article à aborder ce point définit plusieurs capacités marketing nécessaires pour qu'une entreprise soit

orientée marché (Day, 1994). La principale contribution provient de Morgan (2012). En reprenant la typologie de Grant (1996), il propose trois niveaux de capacités marketing.

Les capacités marketing spécialisées sont limitées au périmètre du marketing et permettent d'assembler des ressources. Pour Morgan, ces capacités sont limitées au mix marketing. Par exemple, il cite les capacités de communication qui visent à communiquer efficacement avec les clients et les prospects.

Les capacités marketing cross-fonctionnelles sont plus larges et rassemblent plusieurs capacités spécialisées. Par exemple, la capacité de management de la marque en est une.

Les capacités marketing architecturales, sont des capacités structurantes, regroupant des capacités marketing cross-fonctionnelles permettant de les déployer correctement et d'y associer les ressources nécessaires. Par exemple, la capacité de mise en œuvre de la stratégie marketing.

Plus récemment, un article, fondé sur une étude qualitative de 48 marketers, définit quatre capacités marketing nécessaires pour la management de l'expérience client (Homburg et al., 2015: 11) :

- **La capacité de design de point de contact** (*Touchpoint journey design*), “*the capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications*”;
- **La capacité de priorisation des points de contact** (*Touchpoint prioritization*), “*the capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a data-driven prioritization scheme for a given planning period*”;
- **La capacité de pilotage du parcours client** (*Touchpoint journey monitoring*), “*the capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm’s touchpoint journey orientation*”;
- **La capacité d’adaptation des points de contacts** (*Touchpoint adaptation*), “*the capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with in-depth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys*”.

1.2. Les capacités dynamiques

Nous expliquons, dans ce point, pourquoi nous nous situons dans le courant des capacités dynamiques par l'origine de l'avantage concurrentiel puis nous présentons le concept de capacités dynamiques.

En 1991, Barney considère que l'entreprise, afin d'obtenir un gap de performance, doit détenir des ressources et des capacités de Valeur, Rares (non détenus par les concurrents), Inimitables par le marché et Non-substituables par d'autres ressources (caractéristiques VRIN). Selon l'approche classique en *Resource Based View*, toutes les ressources ne sont pas forcément sources d'avantage concurrentiel. Seules les ressources ayant les caractéristiques VRIN sont capables de fournir une différenciation à l'entreprise. Nous considérons que cette vision est limitative car elle trace un lien direct entre ressources et avantage concurrentiel. Selon nous, les ressources ne sont alors qu'un maillon primaire causal et ce sont les capacités à organiser et combiner dans le temps ces ressources qui permettent de créer un avantage concurrentiel.

En reprenant les définitions conceptuelles ci-dessus, on comprend que le modèle VRIN ne s'applique plus aux ressources mais plutôt aux capacités. On considère donc que la capacité est un actif supérieur aux ressources et que c'est la capacité qui doit détenir les caractéristiques VRIN et non forcément les ressources (Makadok, 2001). Cette vision est partagée par d'autres chercheurs, qui considèrent que c'est la capacité qui est idiosyncratique et non forcément les ressources (Eisenhardt et Martin, 2000). Un article (Newbert, 2007) montre qu'en analysant 166 articles donnant des résultats empiriques fondés sur la RBV: *“the findings suggest that it may well be the firm's organizing context and its valuable, rare, inimitable capabilities (dynamic and otherwise) and core competencies rather than its static resources that are essential to determining its competitive position.”*

Volle et Moati (2010) se rapprochent de ce point de vue, car, selon eux, les distributeurs font face à des modifications de leur environnement sectoriel, ce qui les amène à acquérir de nouvelles compétences marketing. Cette transformation de la fonction marketing chez les distributeurs nécessite des capacités pour leur permettre de réorganiser leurs ressources. Ces capacités sont dynamiques dans le temps.

Encadré 1. Exemple de ressources et de capacités dans la distribution

« Cette dynamique est typique de la démarche qui a été suivie par les distributeurs dans le domaine des bases de données dont la mise en œuvre, l'élaboration des outils d'exploitation, voire le traitement ont d'abord été externalisés, avant d'être progressivement internalisés dans l'organisation des distributeurs, à mesure qu'augmentait la qualification des collaborateurs et que les outils se stabilisaient et gagnaient en ergonomie. Par exemple, lors de la mise en place des 'Ecobons' personnalisés, Auchan – tout comme la branche proximité de Carrefour – a opté (comme beaucoup d'autres distributeurs) pour la solution 'clé en main' de Catalina, à la fois pour l'hébergement de la base et pour les outils de requête, avant d'internaliser le dispositif quelques années plus tard » (Volle et Moati, 2010: 66)

Les ressources sont ici les bases de données, outils d'exploitations des bases et les compétences des équipes pour traiter ces bases (ressources humaines).

Le processus organisationnel d'internalisation des bases de données client nécessite une capacité nouvelle au sein de l'entreprise acquise par la mise en place de processus organisationnels (formation des collaborateurs et amélioration de l'ergonomie).

Nous choisissons de nous situer dans le courant des capacités dynamiques au sein de la RBV car les ressources des distributeurs sont souvent identiques (magasins, personnels, site Internet, marque forte...) mais ce sont les processus organisationnels et les routines mises en place par les départements marketing qui vont créer des capacités VRIN.

En effet, si l'on étudie les ressources détenues par les enseignes de distribution (magasins, base de données clients...), elles paraissent identiques pour beaucoup d'enseignes. Donc, ce n'est pas la ressource, comme le parc de magasins par exemple, qui a de la Valeur, de la Rareté, de l'Inimitabilité et de la Non-substitution afin de créer un avantage concurrentiel mais la capacité de l'enseigne à réorganiser ses ressources dans le temps en développant des capacités dites dynamiques.

Teece (2007, 2014) développe un cadre théorique pour mieux structurer la notion de capacités dynamiques. Celles-ci sont composées de trois capacités fondamentales à réaliser de façon continues et suivies c'est-à-dire dynamiques :

- Identifier les opportunités et les menaces de l'environnement (*sensing capability*) ;
- Savoir saisir les opportunités (*seizing capability*) ;
- Mettre en valeur, combiner, protéger et reconfigurer les stocks de ressources de l'entreprise (*recombining/reconfiguring capability*)

Ces capacités sont donc dynamiques si elles permettent de changer les routines pour ne pas avoir de dépendance de sentier. Le concept de ‘dépendance de sentier’ (*path dependency*) décrit la trajectoire des entreprises et leur performance. Cette trajectoire se construit à partir de leur histoire propre et par les routines qu’elles ont accumulées au cours de leur évolution : les choix passés conditionnent le développement futur de nouvelles routines, et restreignent les voies stratégiques futures disponibles pour l’entreprise (Brulhart et al., 2010).

La capacité de *sensing* doit permettre d’avoir une organisation et des managers capables d’apprendre, de ressentir, de filtrer et de calibrer les opportunités des marchés. L’entreprise doit alors détenir de nombreux processus, microfondations de cette capacité, comme des processus de sélection de nouvelles technologies, de repérage d’innovations et de R&D et des processus pour identifier de nouveaux besoins clients.

La capacité de *seizing* doit permettre d’avoir une organisation et des managers capables de changer pour se structurer autour de nouvelles procédures afin de saisir les opportunités détectées à la phase précédente. Pour cela, l’entreprise doit détenir des microfondations de cette capacité, comme créer de nouveaux business models, changer les protocoles de prises de décisions et délimiter les besoins en ressources pour capter cette opportunité.

Pour terminer, la capacité de *reconfiguring* doit permettre d’avoir une organisation et des managers capables de réaligner continuellement le portefeuille de ressources nécessaires au développement de l’opportunité et les ressources détenues par l’entreprise puis de les coordonner entre elles. Pour faire du *reconfiguring*, l’entreprise doit détenir quatre microfondations : la possibilité de se défaire rapidement d’une ressource pour en acquérir une autre sans que cela affecte le portefeuille total de ressources, une bonne gouvernance des ressources, un management de la connaissance et un bon alignement de ressources afin qu’elles s’assemblent correctement les unes aux autres.

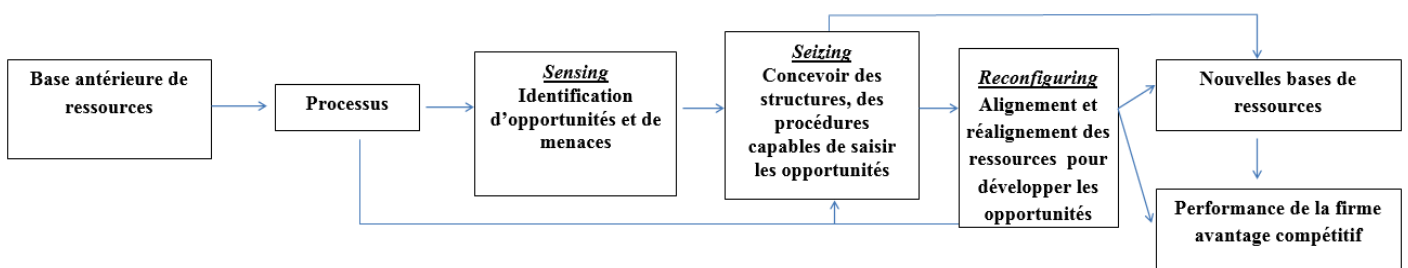


Figure 10. L’enchaînement des processus et les étapes de reconfiguration dans l’organisation (Helfat et Peteraf, 2009)

Le travail de Teece a fait l'objet de nombreuses critiques, principalement sur la nature VRIN de ces capacités et leur propension à développer un avantage concurrentiel (Peteraf et al., 2013). Selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques existent dans un environnement turbulent mais contenant des stocks de ressources proches et s'assimilent à des 'best practices'. Ces pratiques pouvant être captées sous forme de nouvelles routines, elles sont donc imitables. Cela remettrait en cause le fait que les capacités dynamiques soient l'origine de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ce désaccord entre Teece et Eisenhardt tend à se réduire par la recherche sur l'orchestration des ressources et les capacités managériales (Peteraf et al., 2013). Selon ces derniers, « *In the case of dynamic capabilities, the exception may be in the details. A particular type of best practice, such as those for acquisition-integration, may have many elements that are widely shared by practitioners of this type of capability. But this does not necessarily mean that all such practitioners are equally adept at the practice* » (Peteraf et al., 2013: 1403).

Si, comme le suggère la littérature sur le management de l'expérience client (Arnould, 2008; Moati et Volle, 2012; Verhoef et al., 2009), les ressources sont un constituant des parcours client, alors c'est l'étape de reconfiguration des actifs qui devient centrale dans notre travail ainsi que le rôle du manager.

Une deuxième critique fait jour concernant les capacités dynamiques : il n'existerait pas de véritable théorisation de cette reconfiguration, qui passe forcément par le réarrangement du portefeuille de ressources détenues par l'entreprise (Sirmon et al., 2007). Afin de fournir une théorie de moyenne portée liant la théorie des capacités dynamiques et la RBV à la pratique, des chercheurs travaillent sur le processus d'orchestration des ressources c'est-à-dire de gestion du portefeuille de ressources détenues par l'entreprise afin de l'augmenter, le modifier et/ou le redéployer pour créer une reconfiguration des capacités dynamiques sur le long terme. Cette orchestration nécessite des capacités managériales spécifiques (Helfat et Peteraf, 2014). Ces auteurs mettent en avant le rôle déterminant des dirigeants dans la reconfiguration des capacités. Ils mettent en lumière les capacités managériales qu'ils doivent détenir.

Nous décidons de nous centrer sur la phase de *reconfiguring* car elle inclut la combinaison de ressources de l'entreprise afin de répondre à une stratégie prédéfinie. C'est la phase la plus critique car elle implique les plus grands changements organisationnels et fait passer l'entreprise de vouloir saisir une opportunité à pouvoir la saisir et la mettre en place. Cela implique que la firme puisse reconfigurer continuellement les processus au sein de l'entreprise mais aussi les structures organisationnelles et les actifs face à des environnements de plus en plus turbulents afin de ne pas s'enfermer dans une trajectoire stratégique prédéterminée. Or, le distributeur fait face à un environnement économique, sociétal et technologique très fluctuant (Leeflang et al., 2014), ce qui l'oblige à créer des réponses adaptatives et des nouvelles sources de création de valeur passant

par des acquisitions de nouvelles capacités marketing (Day, 2011). Cette reconfiguration implique la mise en place de processus organisationnels afin d'acquérir la capacité de *reconfiguring* mais aussi des capacités managériales.

1.3. L'orchestration des ressources

Nous nous concentrons ici sur l'orchestration des ressources, processus managérial central dans notre conception de parcours client, pour terminer par le rôle du manager dans le processus d'orchestration des ressources conformément à notre niveau d'analyse.

Nous centrons notre recherche sur le travail de réarrangement des ressources par les managers, appelée communément « *asset orchestration* » (Helfat et Peteraf, 2009) et nous l'appliquons à notre objet de recherche : le parcours client cross-canal. Cette théorie est susceptible de nous permettre de comprendre comment les entreprises managent et conçoivent des parcours client. Depuis 2009, quelques chercheurs travaillent, à la suite de Teece, sur l'orchestration des ressources.

Ces recherches théoriques récentes se sont développées pour répondre aux critiques sur l'absence de compréhension des mécanismes générateurs de capacités dynamiques. Ces mécanismes sont appelés des microfondations de capacités dynamiques (Helfat et al., 2009; Teece, 2007). L'orchestration des ressources n'approfondit l'étude que de la troisième phase de constitution d'une capacité dynamique : *reconfiguring*.

Helfat et collègues considèrent que l'orchestration des ressources consiste en deux mécanismes primaires (microfondations) :

- Recherche/sélection des ressources par les managers (identifier, investir et définir les structures organisationnelles et de gouvernance);
- Configuration/déploiement des ressources par les managers (coordonner et recombinaison des actifs spécialisés afin de construire les nouveaux business models décidés en phase de *seizing*).

Teece (2012, 2014) intègre l'orchestration des ressources dans sa théorie des capacités dynamiques en ajoutant que ce n'est pas l'orchestration de ressources qui crée un avantage concurrentiel mais la capacité de l'organisation à répéter, diffuser et enrichir ce processus organisationnel afin de réduire les conflits entre les éléments internes et externes de l'entreprise. Il raffine son modèle en ajoutant que les ressources peuvent venir d'autres parties prenantes que l'entreprise, dont les clients. Donc l'orchestration des ressources permet la captation et le

déploiement de ressources internes (*internal reconfiguring*) comme de ressources externes (*external reconfiguring*).

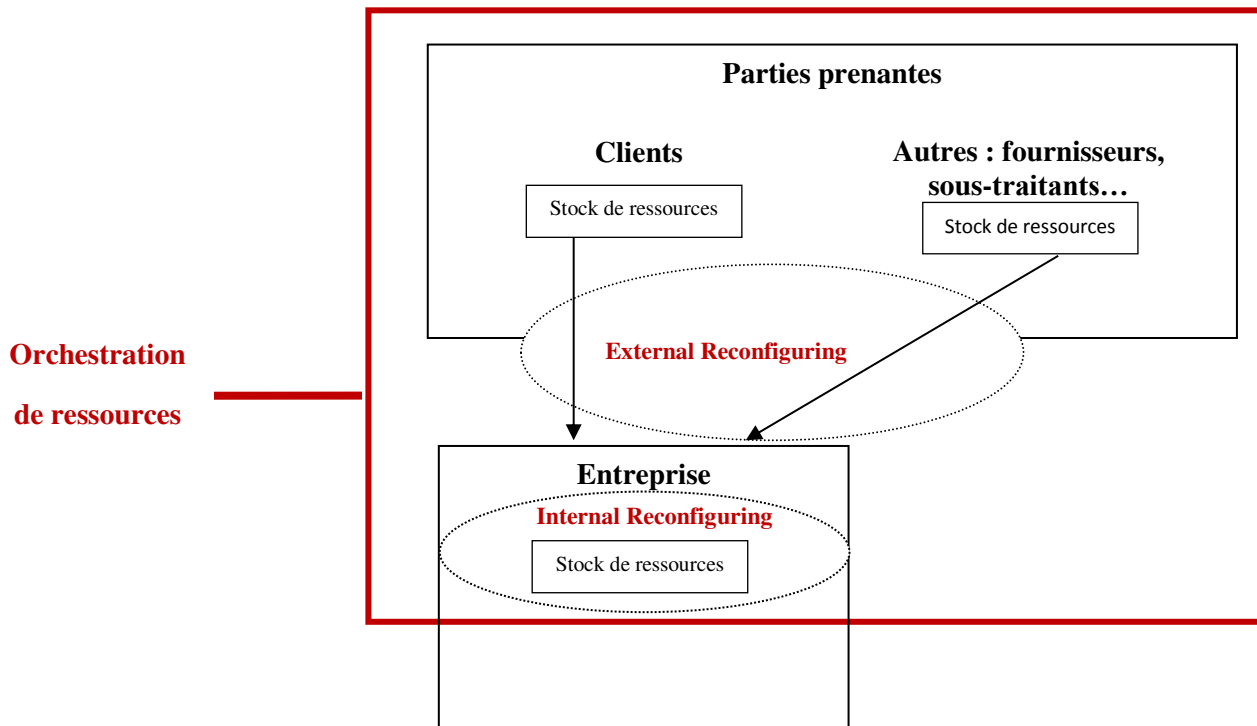


Figure 11. Le périmètre des mécanismes d'orchestration de ressources

Dans son article de 2014, Teece va plus loin en souhaitant créer un cadre unificateur en affirmant que les ressources VRIN et les capacités dynamiques sont complémentaires : « *The resources approach implies that competitive advantage flows from heavy endowment or investment in the right (i.e., VRIN) resources. But even high-potential resources must be astutely managed (orchestrated) to boost enterprise performance. Managerial coordination of resources is not featured in the resource-based approach, but is critical in dynamic capabilities* » (Teece, 2014).

Cet élément conceptuel est fondé au niveau de la coordination par les dirigeants du portefeuille de ressources dans le cas de création de nouveaux business models. Cela affermit son cadre théorique car la reconfiguration externe consiste à capter des ressources extérieures manquantes, et la reconfiguration interne, vise à réarranger le portefeuille de ressources en spécialisant les ressources et en les combinant afin de répondre au business model défini dans l'étape de *seizing*. Cela serait donc les capacités des dirigeants à créer une nouvelle gouvernance ainsi qu'une nouvelle structure puis une coordination particulière des ressources entre elles qui permettraient d'avoir un avantage concurrentiel unique.

L'orchestration des ressources serait fondée sur les capacités managériales à organiser les ressources entre elles (Hansen et al., 2004). Le développement de ces capacités managériales dans le temps et au sein de plusieurs niveaux hiérarchiques permet le développement d'une capacité dynamique à travers des processus organisationnels pilotés par des managers (Helfat et Peteraf, 2014).

Ce courant affirme que le processus d'orchestration des ressources est porté par le travail des managers et trois types de savoirs : leurs savoirs personnels (*Managerial human capital*), leurs réseaux sociaux et professionnels (*Managerial social capital*) ainsi que leurs schémas mentaux et représentations mentales (*Managerial cognition*) (Helfat et Martin, 2015).

Les savoirs personnels peuvent être définis ainsi : « *as a set of abilities, expertise, and knowledge that managers acquire in part from previous work experience* » (Bailey et Helfat, 2003:24). Ces savoirs proviennent de livres, de formations, de « *learning-by-doing* », et requièrent de la pratique (Mintzberg, 1973).

Les savoirs 'sociaux' des managers sont de plus en plus étudiés et ils représentent le transfert de connaissances de leur entourage, en entreprise ou au sein d'un réseau professionnel de prestataires, consultants, clients. On peut citer par exemple la recherche sur la captation des savoirs marketing des prestataires par les équipes marketing (Moraux-Saurel et Volle, 2015).

Les schémas mentaux des managers jouent un rôle dans leur capacité à reconfigurer des ressources : « *Our study suggests that the mental models of leaders play a critical role in directing resource accumulation process, acquisition and renewal organisation* » (Barr et al., 1992:34). Ces schémas mentaux peuvent prendre la forme de tableaux, supports visuels, dessins, storyboard. On sait aussi que la forme de la représentation de ces schématisations mentales ont un effet sur la capacité de transmission et sur leur interprétation (Fiol et Huff, 1992).

Pour résumer, ce courant d'orchestration des ressources postule donc que la capacité de *reconfiguring* nécessite l'existence d'un portefeuille de ressources reconfiguré régulièrement dans le temps. Cela n'est possible que si l'entreprise détient, en plus de capacités organisationnelles, d'une part, des capacités managériales permettant de modifier le portefeuille de ressources et, d'autre part, un pouvoir de gouvernance sur les organisations et les parties-prenantes (Sirmon et al., 2011).

2. Les capacités en Service Dominant Logic

En 2008, Madhavaram et Hunt approfondissent les notions de ressources opérantes et opératoires au sein de la théorie SDL afin de relier possession de ressources et avantage compétitif. Cet article est le point de départ de la proposition 4 de l'article de 2008 de Vargo et Lusch : « *Les ressources opérantes constituent la principale source d'avantage compétitif* ». Ils construisent un système de hiérarchisation des ressources opérantes, qui selon eux, sont sources d'avantage compétitif. L'objectif de l'article est de créer une théorie de 'moyenne portée' afin de faire le pont entre les propositions théoriques de la SDL et les pratiques marketing ainsi que faciliter les investigations empiriques. Ils utilisent pour cela la littérature de l'approche fondée sur les ressources : « *Drawing from the resources, competences, resource-advantage theory, capabilities, and dynamic capabilities literatures, we extend and elaborate on the service-dominant logic's notion of operant resources by proposing a hierarchy of operant resources* » (p. 79).

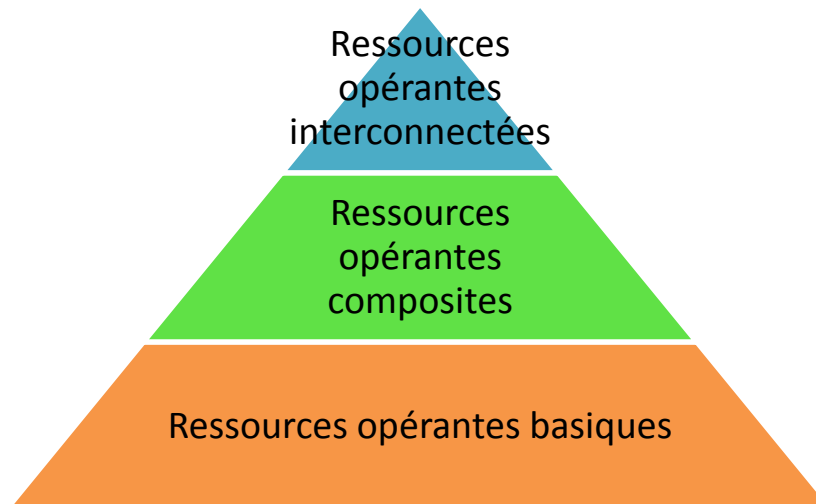


Figure 12. Hiérarchie des ressources opérantes d'après (Madhavaram et Hunt, 2008)

Comme indiqué dans la figure ci-dessus, le premier niveau est constitué de ressources opérantes basiques. Ce type de ressources opérantes n'est pas développé dans l'article car il est uniquement défini comme un niveau faible de ressources, comme par exemple les compétences et la connaissance d'un employé. Ces ressources ne fondent pas un avantage compétitif et sont statiques. Le deuxième niveau, les ressources opérantes composites, sont la combinaison d'au moins deux ressources basiques. Ils détectent 13 ressources opérantes composites, toutes fondées sur la littérature en RBV et qui sont toutes, en fait, des capacités classiques marketing en RBV. Elles sont présentées dans le tableau suivant :

Ressources opérantes composites	Dimensions
Orientation marché (1) (Narver et Slater, 1990)	Customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination
Orientation marché (2) (Kohli et Jaworski, 1990)	Intelligence generation, intelligence dissemination, and organization-wide responsiveness
Compétence de connaissance des marchés (Li et Calantone, 1998)	Customer knowledge process, marketing–R&D interface, and competitor knowledge process
Compétence d’alliance (Lambe et al., 2002)	Alliance experience, alliance management development capability, and partner identification propensity
Capacité absorptive (Zahra et George, 2002)	Potential absorptive capacity (acquisition and assimilation of new external knowledge) and realized absorptive capacity (transformation and exploitation of new external knowledge)
Capacité de fixation des prix (Dutta et al., 2003)	Identifying competitor prices, setting pricing strategy, and performing analysis of proposed prices and gaining commitment to the new prices
Flexibilité stratégique centrée-marché (Johnson et al., 2003)	Intent and capabilities
Compétence de réseaux (Ritter et al., 2004; Ritter et Gemunden, 2003)	The degree of network management task execution and the extent of network management qualifications
Compétence technologique (Ritter et al., 2004)	Technological collaboration reasons and technological expertise
Capacité de planning stratégique (Slotegraaf et Dickson, 2004)	Anticipation skills, alternative generation skills, and implementation skills
Capacité de réponse client (Jayachandran et al., 2004)	Customer response expertise and customer response speed
Compétence de management de la compétence (Arnett et Badrinarayanan, 2005)	Knowledge development, knowledge dissemination, and knowledge application
Orientation de marché intérieure (Gounaris, 2006)	Internal market intelligence generation, internal intelligence dissemination, and response to internal intelligence

Tableau 8. Les 13 ressources opérantes composites selon Madhavaram et Hunt (2008)

Le dernier niveau est composé de ressources basiques et/ou composites qui interagissent entre elles afin de créer soit une compétence marketing (en liant des ressources basiques à des capacités composites) ou des capacités dynamiques. Ils présentent 8 ressources opérantes interconnectées, là encore fondées sur des articles appartenant au courant en RBV détaillées dans le tableau suivant. Cette volonté de conceptualisation n’a pas été suivie de véritables travaux en marketing mais seulement utilisée en logistique.

Ressources opérantes interconnectées	Dimensions
Capacité relative au marché (Day, 1994)	Orientation, knowledge and skills, and integration and alignment of processes
Compétence d'innovation produit (Danneels, 2002)	Technological competence and customer competence
Capacité de plateforme d'apprentissage (Johnson et Sohi, 2003)	Learning intent, receptivity, and transparency
Capacité d'apprentissage organisationnel (Jerez-Gomez et al., 2005)	Managerial commitment, systems perspective, openness and experimentation, and knowledge transfer and integration
Capacité de création de savoirs (Smith et al., 2005)	Access to parties, combination capability, and value anticipation
Propension entrepreneuriale (Griffith et al., 2006)	Innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness
Capacité d'orientation marché- innovation (Menguc et Auh, 2006)	Market orientation and innovativeness

Tableau 9. Les 8 ressources opérantes interconnectées selon (Madhavaram et Hunt, 2008)

En 2011, afin de réduire la critique sur l'absence du lien entre la SDL et la performance des entreprises, un article théorique (Karpen et al., 2012) tente de définir des capacités marketing nécessaires à la mise en place de la SDL et faciliter ainsi le processus d'intégration des ressources et de cocréation de valeur entre l'entreprise et le client. Ils définissent six capacités, présentées dans le tableau ci-dessous fondant une orientation à dominante service (*S-D orientation*). Ils définissent cette orientation comme "*an organization's ability to facilitate and enhance mutually beneficial interaction and resource integration processes with individual actors within the service system*". Ces capacités sont présentées dans le tableau suivant:

Capacité	Définition	Exemple
<i>Individuated interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à comprendre les processus d'intégration des ressources, les contextes et les désirs des clients ainsi que ceux des partenaires	Capacité de l'entreprise Amazon à faire des recommandations personnalisées à ses clients
<i>Relational interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à améliorer les liens sociaux et émotionnels entre les acteurs (entreprise, clients, partenaires)	Capacité d'une entreprise à créer des plateformes de dialogues avec ses clients et ses partenaires comme les pages Facebook ou Twitter
<i>Ethical interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à agir de façon juste et non opportuniste envers ses clients et ses partenaires	Thales a adopté une stratégie de responsabilité éthique incluant des chartes de bonne conduite envers ses clients mais aussi ses fournisseurs et ses employés
<i>Empowered interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à aider ses clients et ses partenaires à façonner la nature et le contenu de l'échange	Sur la plateforme mystarbucksidea.com, Starbucks collecte et répond aux idées, aux suggestions proposées par les internautes pour améliorer sans cesse l'expérience client
<i>Developmental interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à assister les clients et les partenaires à développer leurs savoirs et leurs compétences	Epson a créé une Epson Print Academy permettant aux clients de consulter de nombreux tutoriels en ligne
<i>Concerted interaction capability</i>	Habilité organisationnelle à faciliter les processus coordonnés et intégrés de services avec les clients et les partenaires	Subaru a créé à Melbourne une plateforme de réparation automobile collaborative permettant de trouver l'acteur le plus à même de réparer le véhicule et qui fournit, pour chaque cas, une prédiction de temps de réparation ainsi qu'un suivi par SMS.

Tableau 10. Les capacités marketing nécessaires à la SDL (Karpen et al., 2012)

Afin de relier cette orientation S-D à la performance des entreprises, ces auteurs mènent une étude empirique (Karpen et al., 2015) en considérant que ces capacités sont performantes si elles sont VRIN (de Valeur, Rares, Inimitables et Non-substituables selon Barney, 1991). Les résultats de cette étude sur 105 entreprises montrent que détenir ces capacités augmente la performance des entreprises. La volonté des auteurs est de rendre plus normatif la théorie SDL afin de considérer que c'est une voie à développer pour les entreprises.

L'étude des capacités marketing montre que le courant SDL est encore peu robuste et seulement composé de quelques articles car la grande majorité des recherches porte sur le client (Galvagno et Dalli, 2014).

Section 4. Discussion : choix du cadre théorique

Après avoir exposé, dans les sections précédentes, les trois courants possibles, nous comparons la RBV et la SDL (1) afin de discuter le choix de la RBV comme cadre théorique principal complété par le courant de la *Customer participation* (2). Pour clore ce chapitre, nous exposons l'opportunité de recherche choisie (3).

1. Comparaison RBV /SDL

Le courant de l'approche fondée sur les ressources est un courant bien plus ancien que la SDL. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons un rappel des points principaux de ces deux courants développés dans les trois sections précédentes.

Critères	Approche fondée sur les ressources	Service-Dominant Logic
Focalisation théorique	L'entreprise	Relation dyadique entreprise-client (Vargo et Lusch, 2004) puis relations de réseau d'acteurs créateur de valeur (Vargo et Lusch, 2016)
Domaine	Management stratégique	Marketing
But du courant théorique	Déterminer les sources de la performance de l'entreprise par la création d'avantage compétitif durable	Expliquer l'origine de la création de valeur pour le client et la nature de sa participation
Intérêt de la recherche sur les ressources (Mele et Della Corte, 2013)	Comprendre comment les ressources sont acquises, intégrées dans l'entreprise et combinées	Comprendre comment les ressources sont intégrées par le client afin de créer de la valeur dans l'usage
Création de valeur	L'entreprise est créatrice de valeur dans l'échange pour un client extérieur qui a été analysé	Le client est l'unique créateur de valeur dans l'usage
Rôle des ressources (Mele et Della Corte, 2013)	Les ressources sont associées afin de construire un avantage compétitif en utilisant les capacités de l'entreprise	Les ressources sont associées afin de faciliter le processus de cocréation de valeur dans l'usage

Tableau 11. Comparaison approche fondée sur les ressources et SDL

Il est indéniable que la focalisation théorique fonde un point de divergence majeur. D'une part, la RBV est un courant managérial uniquement centré sur l'entreprise. Il est principalement normatif (Brulhart et al., 2010) et développe en marketing un outillage théorique complet sur les ressources et les capacités nécessaires en marketing. Il considère que l'entreprise peut capter des ressources de ses clients afin de construire une valeur d'échange en orchestrant des ressources (Helfat et al.,

2009). D'autre part, la SDL est centrée sur le client, unique créateur de valeur dans l'usage. Ce courant est principalement descriptif d'une nouvelle forme de marketing (Mele et Della Corte, 2013). L'intégration des ressources de l'entreprise par le client est réalisée grâce aux capacités de facilitateur de l'échange de l'entreprise (*S-D orientation*) et aux compétences du client.

La SDL comporte un avantage majeur par rapport à la RBV car elle propose un portfolio commun de concepts pour les ressources entreprise et les ressources client via les notions de ressources opératoires et opérantes ainsi qu'une réflexion poussée sur l'intégration des ressources. Mais inversement, la SDL est faible conceptuellement sur la partie ressources de l'entreprise. En effet, pour pouvoir promouvoir la SDL auprès des entreprises, il convient de montrer le lien entre l'implantation d'une logique S-D et la performance. Or, les chercheurs de ce courant peinent à le réaliser (Campbell et al., 2013) ou assimilent, *in fine*, les ressources opérantes et opératoires de l'entreprise aux ressources, capacités et capacités dynamiques (Madhavaram et Hunt, 2008) (Arnould, 2008).

L'approche fondée sur les ressources est un courant théorique robuste et éprouvé en marketing et fournit un cadre de choix en marketing management (Kozlenkova et al., 2014) mais il essuie aussi des critiques concernant la place du client et la notion de création de valeur (Mele et Della Corte, 2013). Plus généralement, la question de la pertinence de l'utilisation de cette théorie en marketing est posée : *“Considering that RBT⁷ developed in the management discipline, and its earliest marketing applications were in the strategy domain, it is not surprising that most research takes place at the firm level of analysis. However, researchers in marketing are beginning to apply RBT to customer–seller dyads and interfirm relationships to explain the effect of exchange-level resources on exchange performance and detail the contingent factors that affect this linkage. For example, Palmatier et al. (2007, p. 189) link customer–seller dyadic resources to exchange-level performance by extending RBV theory from the more common ‘firm’ unit of analysis to an ‘exchange,’ arguably the most fundamental unit for marketing”* (Kozlenkova et al., 2014: 15). Kozlenkova et collègues proposent dans leur article d'approfondir la question de l'échange de ressources en y incluant la question de la gouvernance de la relation dans l'échange, la source de la création de valeur ainsi que le processus de captation des ressources du client.

⁷ *Resources Based Theory*, autre expression anglaise pour désigner l'approche fondée sur les ressources

2. Les raisons du choix de la RBV et de la *Customer participation* au détriment de la SDL

Conceptuellement, c'est au niveau des ressources assemblées afin de coproduire le parcours client cross-canal que nous situons notre opportunité de recherche. Nous choisissons d'utiliser le cadre conjoint de la RBV complétée par le courant de la *customer participation*. Nous avançons plusieurs raisons à ce choix.

Premièrement, la coproduction du parcours client ou de la participation active du client au sein du parcours n'est pas explicitement rattachée aux débats théoriques sur la cocréation au sens de la SDL. En effet, si l'on reprend la typologie de cocréation en SDL (Frow et al., 2011), la coproduction de parcours client n'apparaît pas dans le champ des possibles. Cela s'explique par le fait que cette notion est liée à la vente de service ou de produit. Pour pouvoir intégrer le parcours client dans la sphère théorique de la SDL, il faudrait considérer ce parcours comme un service. Or, justement nous avons choisi la distribution pour faire apparaître la composante produit. La notion même de cocréation au sein de la SDL est critiquable et recouvre des notions plus complexes (Grönroos, 2011) (Grönroos et Voima, 2012). Pour compléter ce point, selon la propriété fondatrice 10 de la SDL, « *La valeur est toujours déterminée de façon unique et phénoménologique par le bénéficiaire* » (Vargo et Lusch, 2004 et 2016). Cette proposition inclut le courant de la SDL dans ceux qui étudient la valeur perçue par le client. Le positionnement théorique de la SDL est incompatible avec l'objet de recherche de la thèse puisque nous considérons que c'est l'entreprise qui intègre les ressources du client et non l'inverse (voir Section 1). Nous nous situons dans l'étude de création de valeur dans l'échange par l'entreprise et des processus organisationnels et managériaux mis en place afin de créer une expérience client, et non dans l'étude de la valeur perçue par le client.

Deuxièmement, si la théorie SDL intègre la coproduction de ressources entre l'entreprise et le client, elle ne conceptualise pas assez la notion de ressources, qui est centrale dans notre travail, et ces ressources ne sont pas clairement détaillées. En effet, les ressources opérantes sont finalement rattachées à la RBV (Madhavaram et Hunt, 2008; Vargo et Lusch, 2016). En outre, les ressources opératoires ne sont jamais conceptualisées (Campbell et al., 2013) ni les ressources opérantes basiques (Madhavaram et Hunt, 2008). La distinction même de ressources opérantes et opératoires semble caduque : « *the distinction between operand and operant resources is not important ontologically. In theory, no resource is inherently operand or operant ; it is only a function of the level of explanation and the role that the variable (resource) plays in the theoretical scheme. Labor and capital are both operand and operant resources. So are knowledge and*

information. When resources are created or acquired, they are operands. When they are applied to a problem, they are operants » (Achrol et Kotler, 2006: 329).

Troisièmement, la théorie SDL est centrée sur l'étude du client et ne permet pas de comprendre l'imbrication des ressources et les raisons qui poussent l'entreprise à organiser ses actifs au sein des parcours client. Intégrer des ressources c'est se poser la question de comment construire et configurer les ressources mais aussi celle des comportements des acteurs lors de l'intégration. Ici, aider les manager, c'est choisir de privilégier la construction et la configuration organisationnelle (Miller, 1996). Ce choix implique de travailler sur toutes les capacités marketing nécessaires à la construction d'un parcours client et non seulement celles centrées sur la cocréation de valeur. Pour finir, nous avons besoin d'un cadre managérial et qui lie stratégie et ressources, or « *Both academic research and industrial practice recognize difficulties in translating the principles of service-dominant (S-D) business logic into actionable insights for practitioners, particularly when considering S-D logic at the strategic level* » (Lüftenegger et al., 2015).

Ce choix implique cependant d'associer à la RBV, le courant de *customer participation* afin de détenir une fondation solide pour les ressources du client. Ce courant est reconnu comme valable pour décrire les ressources que le client intègre lors de son parcours (Antéblan et al., 2013). Nous proposons donc d'éprouver sur le terrain notre cadre théorique choisi en utilisant les typologies de ressources entreprise de Morgan (2012) et ressources client de Plé (2016). L'intégration des ressources du client est possible par l'orchestration des ressources (*external and internal reconfiguration*). Cette orchestration de ressources nécessite que le distributeur détienne des capacités marketing. Nous présentons dans la figure ci-après la délimitation de notre cadre théorique.

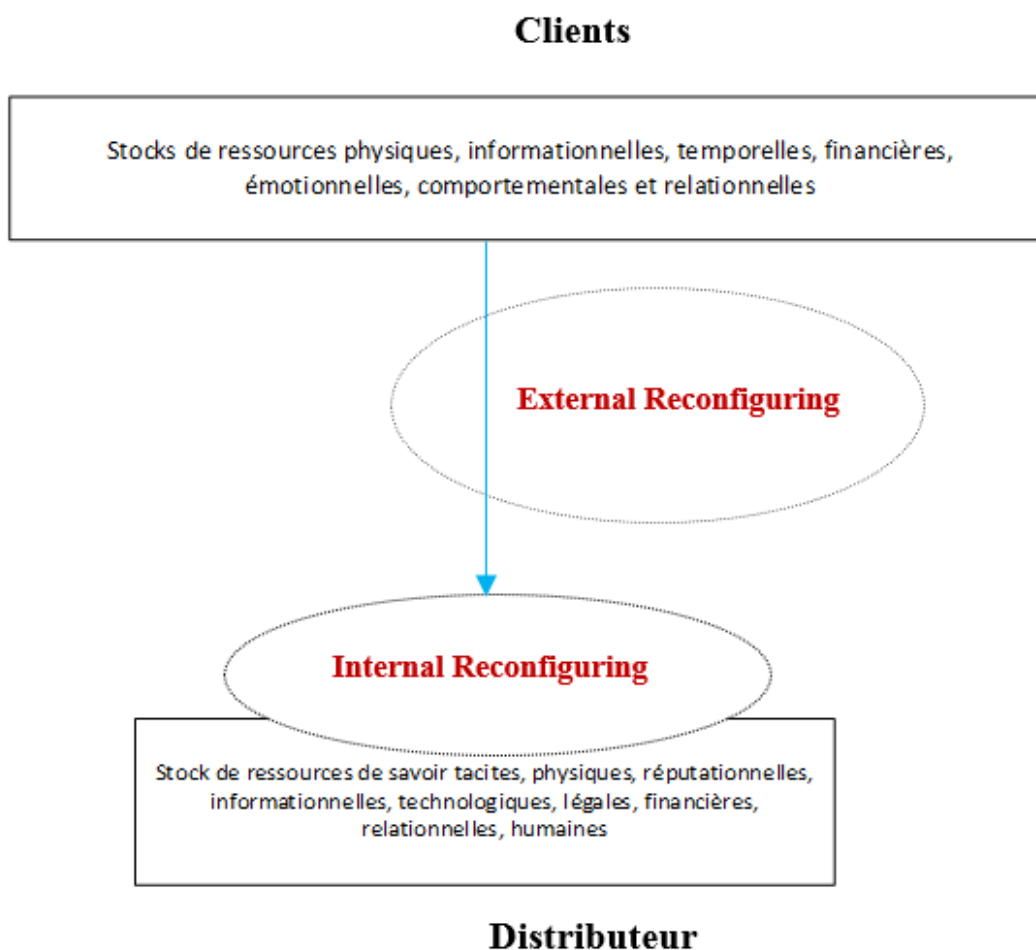


Figure 13. Première délimitation de nos choix théoriques

3. Opportunités de recherche

Dans notre introduction, nous avons montré par une analyse conjointe de la littérature sur l'expérience client et sur l'intégration stratégique du cross-canal, qu'un défaut de dialogue existe entre ces deux voies de recherche ainsi que peu de points de convergence. Notre parti pris de travailler sur la coproduction de ressources distributeur/client, comme le suggère la littérature sur le management de l'expérience client, nous a amenée à la question de la reconfiguration des ressources et de l'intégration des ressources des clients dans ce cadre. Nous avons créé un portefeuille théorique de ressources que le manager peut avoir à orchestrer lorsqu'il manage l'expérience client.

Premièrement, en nous fondant sur les enjeux précédemment exposés, nous identifions quatre lacunes dans la littérature des ressources au sein des canaux dans le secteur de la distribution :

- L'absence de typologie claire des actifs mis en jeu par l'entreprise dans le cadre de la distribution ;
- L'absence d'opérationnalisation des pratiques d'orchestration des ressources ;
- Les capacités managériales nécessaires à l'orchestration des ressources n'ont jamais été étudiées sur le terrain ;
- La littérature récente n'explique pas concrètement comment se déroule la reconfiguration des actifs et quelles sont les capacités nécessaires pour les rendre dynamiques ;

Deuxièmement, ce travail théorique ne doit pas nous faire oublier le statut particulier de l'objet de recherche et du secteur. Le parcours client dans la distribution n'est ni dans une logique productive, ce qui nous écarte de la littérature sur les innovations de produits nouveaux, ni un service⁸. Afin d'être en accord avec la définition de notre objet de recherche libellée en introduction, l'acte de distribution est dans le *locus* de la valeur dans l'échange. La principale piste de recherche semble donc provenir de la phase d'échange complètement éludée par Grönroos et collègues dans leurs articles. Elle n'est pas clairement explicitée ni définie car ils se situent dans le cadre d'une activité productive. Pourtant, la valeur-dans-l'échange pose la question des mécanismes permettant de coordonner, intégrer et synchroniser les ressources de chaque partie au sein de la période d'échange. De plus, l'échange équivaut à penser, d'un point de vue économique, à l'échange d'un produit contre un prix. Or, en prenant comme objet d'étude le parcours client, on étire dans le temps cet échange en pensant qu'il existe un moment d'échange plus large, où chacun apporte des ressources en espérant une rétribution de l'autre partie. Les ressources apportées par le distributeur lors du parcours attendent de rencontrer les ressources du client et la littérature sur l'expérience client a montré que les ressources engagées par le client (ressources physiques ou informationnelles) sont là pour que le client économise d'autres ressources (ressources relationnelles, financières ou temporelles). Ainsi, quand le client fait du self-scanning en hypermarché et travaille pour le distributeur, le client espère faire un gain de ressources temporelles en faisant ses courses plus rapidement. Il convient donc de se poser la question de la reconfiguration des ressources coproduites non simplement comme des ajouts de ressources du distributeur et du client mais aussi comme des retraits de ressources en compensation par l'autre partie. L'orchestration de ressources entre le distributeur et le client est alors un échange où chaque

⁸ Ce dernier point est cependant discutable car une partie de la recherche dans le domaine réalise souvent ce raccourci. Certains travaux ont formalisé la distribution comme un service complexe. Gallouj et Gallouj, (2009) définissent le concept de services architecturaux ou d'assemblage. Selon eux, l'offre de service de la grande distribution est un service architectural car le service 'principal' de vente de marchandises est enchâssé dans un système complexe d'autres services élémentaires assemblés qui nécessitent différents types de ressources et de compétences, en particulier technologiques. Le service composite ainsi défini « *accède à une visibilité institutionnelle, de sorte qu'il ne se réduit pas à la somme de ses composantes* ». On retrouve cette logique dans le courant de la SDL, qui considère la vente de produits comme une logique secondaire.

partie doit trouver des compensations de la part de l'autre partie. Si l'on part du strict échange, l'entreprise propose des ressources en contrepartie de ressources financières fournies par le client (prix payé). Mais aujourd'hui, cette vision de l'échange en coproduction se complexifie puisque le client va apporter plus de ressources (déplacement dans un magasin ou dans un centre commercial en voiture, smartphone pour consulter les offres de l'enseigne, temps passé à trouver le SAV...) et en contrepartie le distributeur peut lui offrir plus de choix en configurant plus de ressources informationnelles (tutoriels, historique client) et plus de ressources technologiques (site Internet, site mobile). Cela signifie que la conception de parcours client cross-canal serait vue alors comme un agencement de ressources bipartites avec des systèmes de compensation. Nous faisons le choix de tester cette proposition dans notre artefact car elle nous semble centrale. Ainsi, en mobilisant les concepts de ressources, la valeur-dans-l'échange est créée suite à une configuration du parcours client intégrant des ressources du distributeur et du client, chacun apportant à l'autre partie des ressources en espérant en retirer des gains d'autres ressources.

Troisièmement, l'abandon de la SDL nous prive de travaux sur les plateformes d'engagement et plus généralement sur les lieux d'échange et leurs règles. Or ce point est aussi important car l'échange de ressources implique un lieu, virtuel ou non, ainsi qu'une codification de l'échange. Ce point est cependant comblé dans le chapitre 2 avec l'apport du cadre théorique sur la modularité des systèmes complexes.

Conclusion

Nous avons fait le choix dans l'introduction de nous focaliser sur les ressources échangées lors du parcours client par les distributeurs et les clients. Nous avons ensuite réalisé plusieurs choix théoriques discutés et justifiés en nous focalisant sur les courants de la RBV et de la customer participation en écartant la SDL (voir section 4). Ce choix est motivé, d'une part, par le fait que la notion de ressources n'est pas assez robuste ni assez approfondie dans le courant de la SDL. D'autre part, le courant de la SDL ne lie pas suffisamment stratégie et management des ressources afin de pouvoir aider les managers à améliorer leurs pratiques de conception de parcours client.

Nous avons, tout d'abord, défini le parcours client comme une coproduction de valeur dans l'échange en accord avec notre point de vue centré sur l'entreprise et l'agencement de ses ressources (synthèse section 1).

Ensuite, nous avons choisi de considérer que les actifs apportés par le distributeur sont des ressources au sens de 'l'approche fondée par les ressources' (RBV). Ces ressources ne sont pas uniques et ne sont pas directement sources de l'avantage concurrentiel. Cet avantage proviendrait de capacités dynamiques développées par le distributeur. Afin de créer ces capacités dynamiques, le manager doit orchestrer des ressources afin de reconfigurer de façon régulière ces ressources dans les canaux et en intégrer certains afin de fournir une offre cross-canal. Cette reconfiguration s'accompagne aussi d'une intégration externe de ressources provenant de tiers comme les clients. Le manager doit détenir des capacités particulières pour mener à bien cette orchestration (synthèse de la section 2 et section 3).

Par ailleurs, nous nous sommes demandé quel était l'apport de ressources des clients au sein du parcours client et quelle était la nature de construction conjointe du parcours client. Pour cela, nous avons choisi de nous tourner vers le concept de ressources apportées par le client dans le cadre de sa participation en marketing des services (synthèse section 2).

[Chapitre 2]

La modularité comme réponse théorique à la complexité du parcours client

Le chapitre 1 a conceptualisé les composants du parcours en considérant que le distributeur mettait à disposition ses propres ressources pour le client et incorporait aussi les ressources du client dans un mécanisme de coproduction. Mais le pan de littérature qui nous a permis de théoriser notre objet de recherche, ne précise pas le mécanisme. Une des méthodes trouvées par l'industrie des produits (Pil et Cohen, 2006), comme par le secteur des services (Bask et al., 2010), est de considérer leur offre comme complexe et de la modulariser, c'est-à-dire de la décomposer en sous-parties afin de pouvoir la modifier partiellement et, ainsi, éviter de la reconcevoir entièrement. La modularisation de l'offre permet aussi de proposer au client de configurer lui-même son offre.

« La modularité renvoie au degré selon lequel les composantes d'un système peuvent être séparées et reconfigurées » (Schilling, 2000: 312). Or, l'orchestration de ressources est une reconfiguration dynamique et elle montre, grâce à un modèle théorique largement utilisé en sciences de gestion, qu'un secteur a intérêt à modulariser sa proposition à un client à plusieurs conditions (Schilling, 2000). Premièrement, (1) si la demande a un comportement hétérogène, la modularisation permet que chaque demande particulière puisse être configurable. Or, la littérature sur le parcours client

a montré qu'il existait de nombreux comportements hétérogènes au sein des parcours client en magasin (Michaud-Trevinal, 2013), comme pour les parcours cross-canal (Collin-Lachaud et Vanheems, 2011; Heitz-Spahn et Filser, 2014). Deuxièmement, (2) un système doit être modularisé si les ressources se diversifient. Or, avec la digitalisation de la société, de nombreux canaux émergent et bousculent la distribution comme les drives, les applications mobiles ou dernièrement les objets connectés (Isaac et Volle, 2014). Troisièmement (3), une entreprise a intérêt à se modulariser si les praticiens du secteur pensent qu'il existe une urgence technologique à modifier régulièrement leur offre. Or, la lecture des ouvrages écrits par des praticiens du secteur, nous révèle cette urgence à agir et à modifier les pratiques (Ducrocq, 2014). Ces trois éléments font pression sur l'entreprise et la poussent à la modularisation.

La recherche sur la modularité est inexistante dans le secteur de la distribution alors que son environnement est pourtant propice à la modularisation. Dans ce chapitre, nous montrons d'abord que le parcours client cross-canal peut être considéré comme un système complexe (Section 1). Puis, nous détaillons le concept de modularité au regard de notre objet de recherche afin de définir notre niveau d'analyse de la modularité au sein d'une entreprise (Section 2). Ensuite, nous nous focalisons sur la modularité de l'offre par la personnalisation du client. Ce cadre nous permet d'être en situation de coproduction (Section 3). Enfin, nous montrons que le concept de modularité de l'offre est indiqué pour définir les mécanismes de coproduction de parcours client cross-canal en utilisant les principes de la modularité. Ce travail théorique nous amène à développer notre premier cadre théorique (*framework*) (Section 4).

Section 1. La complexité et la systémique

La section 1 a pour objectif d'apporter un éclairage sur le concept de système complexe en management. Nous définissons, tout d'abord, la théorie des systèmes complexes (1) et les éléments pour décrire un système (2) ainsi que les façons de le visualiser (3), afin de fournir un socle de connaissances sur une théorie peu encore usitée en marketing. Enfin, nous présentons la notion de système complexe en management (4) afin de montrer que cette perspective est applicable à notre objet de recherche.

1. Définition de système complexe

La théorie sur les systèmes provient du passage d'un paradigme scientifique du réductionnisme à un paradigme holistique qui s'est développé depuis le XVII^{ème} siècle. Le réductionnisme a été longtemps le principe méthodologique scientifique dominant avec comme principaux penseurs Newton ou Descartes. Ce dernier donne une définition du réductionnisme : « *Diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre* » (Descartes, 2000). Cette vision est aussi qualifiée d'analytique. Mais les vagues de découvertes technologiques de plus en plus fortes et les changements sociétaux rapides ont montré les limites du réductionnisme. Ashby (1956) parle des limites de la méthode analytique ainsi: « *Aujourd'hui la science se trouve en quelque sorte sur une ligne de partage. Pendant deux siècles elle a étudié des systèmes intrinsèquement simples... Le fait qu'un dogme comme 'faire varier les facteurs un par un' ait pu être admis pendant un siècle, montre que l'objet des recherches scientifiques était dans une large mesure les systèmes qu'autorisait justement cette méthode, car une telle méthode est souvent totalement impropre à l'étude des systèmes complexes... Jusqu'à une époque récente, la science a eu tendance à concentrer son attention sur les systèmes simples et, notamment, sur les systèmes réductibles par l'analyse* » (Ashby, 1956: 6).

Bien qu'il existe des prémices anciennes, la volonté de travailler sur les systèmes se développe après-guerre avec la pensée de Ludwig Von Bertalanffy, Herbert Simon et Edgar Morin. Le but de Ludwig Von Bertalanffy est de créer une théorie générale des systèmes, fournissant des principes valables pour tout système. Selon lui, les phénomènes complexes ne peuvent se réduire simplement à l'étude d'unités élémentaires prises isolément mais à des parties en interaction constituant un « *touts*⁹ » supérieur à la somme des parties. D'où sa définition vague de la notion de système : « *ensembles d'éléments en interaction* » (Von Bertalanffy, 2012). La description d'un

⁹ Cette orthographe est choisie à dessein par l'auteur afin de montrer à la fois que chaque élément assemblé forme un nouvel objet à part entière « tout » mais aussi que chaque élément de l'objet est indépendant et que l'objet n'existe que par assemblage de ces individualité dont la somme est supérieure aux parties « tous ».

système complexe passe par la définition du nombre d'éléments, de leurs espèces et des relations entretenues entre eux. L. Von Bertalanffy considère que les éléments d'un système complexe sont en compétition et présuppose une 'lutte entre les parties'. Enfin, il pense que les systèmes sont complexes et ouverts sur l'environnement. Pour Herbert Simon, un système complexe est « *un système fait d'un grand nombre de composants ayant beaucoup d'interactions [...] le tout est plus que la somme des parties, dans un sens pragmatiquement important : étant donné les propriétés des parties et les lois de leurs interactions, l'inférence des propriétés du tout n'est pas une question triviale* » (Simon, 1969: 320).

Selon Edgar Morin, quatre concepts sont fondamentaux pour comprendre ce qu'est un système (Morin, 1990). (1) L'interaction renvoie à l'idée d'une causalité non-linéaire c'est-à-dire qu'un système complexe est un système en interaction dont les causes de constitution sont incertaines. C'est la différence entre la complication et la complexité : la complication implique un grand nombre de variables mais on doit pouvoir déterminer les causes alors qu'avec la complexité, l'incertitude demeure. (2) le concept de totalité est aussi important : si un système est d'abord un ensemble d'éléments, il ne s'y réduit pas (« *on ne peut obtenir le comportement de l'ensemble comme somme de ceux des parties et qu'on doit tenir compte des relations entre les divers systèmes secondaires et les systèmes qui les coiffent pour comprendre le comportement des parties* ») et au niveau global, apparaissent des propriétés non déductibles des propriétés élémentaires. (3) **L'organisation du système est l'agencement d'une totalité en fonction de la répartition de ses éléments et il existe deux sortes d'organisation du système: l'organisation en modules et l'organisation en niveaux hiérarchiques.** (4) La complexité d'un système tient au moins à trois facteurs : le degré élevé d'organisation nécessaire pour le faire fonctionner, l'incertitude de son environnement et du devenir du système et la difficulté, sinon l'impossibilité, d'identifier tous les éléments et toutes les relations en jeu avec l'environnement.

2. La description d'un système

Pour décrire un système complexe, il convient de détailler (Durand, 2013):

- Les éléments composant le système et leur nature ;
- L'organisation du système ;
- Les relations entre les composants du système ;
- L'évolution du système avec sa variété.

2.1. Les composants d'un système

On les définit par leur nature. Les composants sont plus ou moins homogènes (nature) : par exemple pour une automobile, ils sont homogènes (groupe motopropulseur, châssis, habitacle, liaison au sol, carrosserie) car ils sont composés de matériaux proches et fonctionnent tous selon des lois mécaniques alors que dans une entreprise commerciale, les éléments sont hétérogènes (capitaux, bâtiments, personnel, information...) car ils sont de nature différente dans leur composition (humain, matériaux, finance..) et par leurs lois de fonctionnement. Chaque composant de nature différente est considéré comme un sous-système.

Nous considérons dans notre cas que les ressources mises à disposition par le distributeur et celles apportées par le client sont les composants du système de parcours client cross-canal.

Au vu de notre chapitre 1, les ressources sont de nature hétérogène et nous disposons d'une première typologie de ressources nous permettant de travailler sur la nature des composants du système.

2.2. L'organisation du système

Un système a forcément une organisation (Simon, 1969). Il existe deux modalités d'organisation : l'organisation en modules ou l'organisation hiérarchique.

L'organisation en modules est fondée sur le fait que le système général est décomposable en sous-systèmes qui comportent eux-mêmes d'autres composants. Les sous-systèmes sont de nature différente et les décisions dans chaque sous-système n'impactent pas forcément le système. Ils ont leurs propres lois de fonctionnement. Les modes de coordination entre les sous-systèmes sont divers : contractualisation, ajustement mutuel, standardisation des flux ou planification des tâches, et commandement (Thompson, 1967: 56).

Encadré 2. Exemple de mode de coordination d'un système complexe (le cas de l'écosystème d'affaires Android)

Si l'on considère que les relations entre un grand nombre d'entreprises au sein d'un écosystème d'affaires est un système complexe, en prenant l'exemple de l'écosystème du système d'exploitation Android, alors il existe divers modes de coordination entre les sous-systèmes (les entreprises) :

- Android est géré au sein d'un consortium qui crée une standardisation du code en open source (mode de coordination par standardisation);
- Le consortium Android est dirigé par Google (mode de coordination par commandement) ;
- Les producteurs de smartphones contractualisent avec le consortium pour pouvoir installer Android sur leurs produits (mode de coordination par contractualisation) ;
- Les développeurs d'applications pour Android se plient aux standards de programmation Android mais demandent aussi des modifications, créent des nouvelles fonctions ensuite intégrées par le consortium. Le consortium a intérêt à garder des développeurs pour pouvoir dire que les smartphones Android disposent de 500 000 applications téléchargeables sur Google Play (mode de coordination par ajustement mutuel).

L'organisation hiérarchique, bien connue en entreprise, considère aussi que le système général est décomposable en sous-systèmes. La coordination entre les niveaux hiérarchiques provient de l'imposition de règles soit du bas de l'échelle hiérarchique vers le haut ou soit l'inverse.

Dans le cas qui nous concerne, nous ne pouvons pas considérer que le parcours client est un système hiérarchique puisque le client décide de son parcours et qu'il agit sans contrôle direct de l'entreprise. **Le parcours client cross-canal serait donc un système complexe modulaire.**

2.3. Les relations et interactions entre les composantes

Les relations sont les propriétés agrégeantes des composants afin de définir leurs interactions. Les relations peuvent être de toutes sortes, les deux principaux types étant les transports et les communications. Les relations sont les moyens d'organiser les modes de coordinations (contractuel, ajustement mutuel, standardisation des flux ou prise de contrôle d'un module sur un autre). On retrouve par exemple tous les modes de communication des systèmes comme les systèmes d'information, les moyens de télécommunication, les langages informatiques... Le

système de parcours client cross-canal fait circuler des flux d'informations (sur les produits, les services, les processus) mais aussi des flux d'individus et des flux physiques (produits).

2.4. L'évolution du système

La variété d'un système est le nombre de configurations ou d'états que ce système peut revêtir. L'évolution du système se caractérise par le changement de configuration. Ce changement peut provenir d'un processus interne (proactif) comme de l'environnement (réactif) visant à remplacer un ou plusieurs composants, l'organisation du système ou les modes de relation entre les composants. Pour pouvoir évoluer, le système doit avoir un moyen de coordination et des moyens de réponse aux perturbations de son environnement mais aussi apprendre de nouveaux comportements et innover. **Si le distributeur orchestre des ressources de façon continue, faisant évoluer son système d'offre et que le client en fait autant, cela crée de nombreuses configurations possibles de parcours client cross-canal.**

3. La modélisation systémique

Les deux voies possibles pour réaliser une représentation d'un système complexe sont (Durand, 2013) : la voie algorithmique et la voie heuristique. La première vise à quantifier le système afin de produire un modèle décisionnel. Pour prendre cette voie, il faut être capable de pouvoir quantifier les relations et les composants du système. Dans notre cas, il nous semble impossible de quantifier les parcours client cross-canal dans la mesure où le client n'est pas traçable en toute circonstance. Les lois françaises sur la protection des données personnelles n'autorisent pas une identification physique du client en magasin¹⁰. Cette voie est donc compromise à l'heure actuelle. L'autre voie, heuristique, vise moins à la précision et à l'exhaustivité, qu'à la recherche de plusieurs solutions réalisables. Elle se construit sur la base de scénarios différents montrant des configurations du système différentes. Ces scénarios pourront prendre la forme de graphiques, de diagrammes ou de réseaux.

Daniel Durand considère qu'une bonne modélisation heuristique s'appuie sur :

- une schématisation plus que sur un discours ;
- un bon compromis entre la fidélité de la représentation par rapport au système 'réel' et son degré de simplicité;
- la non-exhaustivité des composants, des relations et des configurations ;

¹⁰ Ce point est de plus en plus discutable car l'arrivée des traceurs iBeacons en magasin permet de connaître tous les déplacements du client dans les rayons, s'il est équipé d'un smartphone. De plus, les entreprises sont en train de construire des *Data Management Platform* permettant de concaténer un grand nombre de données de traçage numérique et bientôt physique afin de déterminer des parcours client.

- la caractérisation des relations ;
- la préférence faite à la lisibilité du graphique plutôt qu'à la quantité d'informations ;
- l'utilisation de formes graphiques distinctives (carrés, ronds...) permettant de distinguer les différentes natures des éléments ;
- la prise en compte des transformations du système.

4. La systémique en management

C'est dans les années 1970 que la systémique fait son entrée en management. L'entreprise est alors assimilée à un système complexe. L'entreprise est qualifiée d'«*objet qui, dans son environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique*» (Le Moigne, 1990: 61). Le Moigne ajoute qu'un système «*est doté d'une organisation, il est organisation, à la fois organisé et organisant*» (p. 186). L'organisation comme système est en même temps un «*organisé*», c'est-à-dire en état d'être organisé, et un «*organisant*», c'est-à-dire une capacité d'organiser. Il est donc à la fois un système stratégique organisé, et, organisant pour créer et capter de la valeur.

La notion de système en management est définie comme «*toute structure organisée, ouverte sur l'environnement, réunissant plusieurs éléments de nature différente mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun, avec des procédures de régulation*» (Plane, 2014: 105). Plusieurs courants de recherche ont appliqué cette logique à des objets de recherche très divers comme par exemple la littérature sur les modèles d'affaires (Desmarteau et Saives, 2008). Selon eux, en reprenant le travail de Le Moigne, 'l'organisé' d'une part, consiste en l'identification de quatre composantes pragmatiques: l'interface client, la stratégie fondamentale, les ressources stratégiques et le réseau de valeur. D'autre part, 'l'organisant' est leur articulation afin de définir des bénéfices pour les clients, et l'établissement d'une configuration organisationnelle et de frontières de la firme. Ils retiennent que 'l'organisé' se concrétise par des interfaces (Birkinshaw et al., 2008), des piliers composés de blocs (Osterwalder, 2004) ou des fonctions (Chesbrough, 2010). Quant à 'l'organisant', il correspond aux liens entre les interfaces, piliers et fonctions pour constituer un tout. En plus des propriétés intrinsèques de 'l'organisé' et de 'l'organisant', la littérature met en évidence, selon eux, des propriétés complémentaires du modèle d'affaires qualifiées de 'dynamisantes' en raison de leur puissance pour propulser la création et la captation de valeur. Concrètement, sont reconnues trois propriétés dynamisantes: l'innovation, le changement et l'inimitabilité.

La finalité d'une analyse systémique en gestion est bien de chercher à fournir une représentation globale du réel dans son unicité et sa globalité. Si l'on reprend cette définition pour notre objet d'étude, cela signifie que **le parcours client serait 'organisé', c'est-à-dire, une orchestration de ressources conjointes et 'organisant', car son orchestration permettrait de déployer des capacités dynamiques.**

Section 2. Le concept de modularité

Cette section examine la littérature existante sur la modularité dans une perspective managériale pour identifier sa structure intellectuelle et les développements de cette littérature. Au sein de cette section, nous définissons le concept de modularité et les principes du mécanisme de reconfiguration. Nous présentons aussi dans le premier point les avantages et les inconvénients de la modularisation (1) puis les niveaux de modularisation applicables à l'entreprise afin de définir notre niveau de travail (2).

1. Définition de la modularité

Nous retiendrons comme définition que : « *La modularité est un mode de structuration d'un système complexe qui préconise de concevoir des structures basées sur la minimisation de l'interdépendance entre des composants et la maximisation de l'interdépendance à l'intérieur de chaque composant. Les composants peuvent être mélangés pour obtenir une nouvelle configuration sans perte de la fonctionnalité du système ou de performance* » d'après (Baldwin et Clark, 1997; Langlois, 2002).

La modularité est une façon de concevoir une structure dans le but d'en réduire sa complexité. La nature des interdépendances entre les composants et la façon dont ils s'interfacent ont des implications profondes sur la complexité structurelle. Manipuler cette complexité peut être fait par la réduction du nombre d'unités et en groupant ces unités dans des sous-systèmes. La réduction de la complexité passe par la réduction des interdépendances entre les composants à travers des sous-systèmes (Langlois, 2002). **Les composants sont appelés des modules.**

La définition d'un module dans le Larousse est « *élément juxtaposable, combinable à d'autres de même nature ou concourant à une même fonction* ».

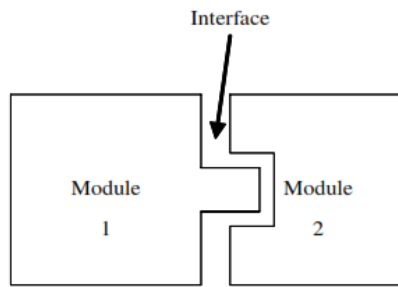


Figure 14. Visualisation de la modularité

Le degré de modularité d'un système sera plus haut si les gains réalisables par une structure modulaire sont plus grands que ceux réalisables par un système intégré hiérarchisé. La modularité est un continuum qui va d'un système entièrement intégré, où tout est lié et interagit de façon unique à un système complètement modulaire, où chaque composant est une entité élémentaire et remplaçable ou modifiable.

Nous verrons dans les points qui suivent les principes de construction d'un système modulaire (1.1), puis ses avantages (1.2) mais aussi ses risques (1.3).

1.1. Les principes de construction modulaires

En gestion industrielle, la modularité est étudiée depuis les années 1960. Une première contribution est faite par Starr (1965) qui propose que la production modulaire soit un moyen d'augmenter la variété d'offres de produits pour satisfaire aux exigences du marché sans sacrifier l'efficacité dans la production. Starr indique que la conception des parties du produit est essentielle pour la production modulaire parce que « *c'est l'essence du concept modulaire pour concevoir, développer et produire ces parties qui peuvent être combinées d'un grand nombre de façons* » (Starr, 1965: 138). Le concept de modularité est fondé sur trois principes de construction d'un système complexe : la quasi-décomposabilité des modules, l'attache lâche entre les modules et l'interfaçage par standardisation.

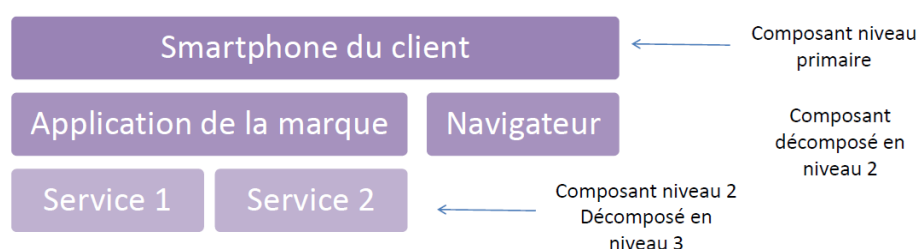
La quasi-décomposabilité (*Near decomposability*)

Selon Simon (1969), la construction du produit est imaginée pour potentiellement être considérée comme quasi-décomposable. La décomposition en modules est essentiellement une façon de gérer la complexité.

La quasi-décomposabilité signifie qu'il peut y avoir des niveaux différents d'analyse et, par conséquent des niveaux différents de modularité. De plus, le même module peut faire partie de

systèmes différents. Enfin, il existe des unités minimales qui sont les plus petits composants, non décomposables. Donc, le degré de modularité (1) dépend du type de système dans l'analyse, (2) peut varier avec l'unité d'analyse, (3) doit être mesuré le long d'un continuum d'une structure intégrale à un module élémentaire et (4) peut changer au fil du temps, puisque la modularité est aussi un principe de reconfiguration. Chaque système est modulaire dans une certaine mesure : très peu de systèmes sont composés de parties qui interagissent et s'affectent si fermement qu'il n'y a aucune occasion de reconfigurer les sous-systèmes. En outre, Alexander indique explicitement l'importance de cette notion pour l'adaptabilité de systèmes: «*Aucun système adaptatif complexe ne réussira son adaptation dans un temps raisonnable à moins que l'adaptation ne puisse passer par le sous-système, chaque sous-système étant relativement indépendant des autres* » (Alexander, 1971: 41).

Encadré 3. Exemple de quasi-décomposabilité



L'attache lâche (*Loose coupling*)

Weick a proposé la notion d'attache lâche (*loose coupling*) comme une façon de capturer la nature de la coordination des modules qui ne sont pas identifiés par « *des mots comme la connexion, le lien, ou l'interdépendance* » (Weick, 1976: 3). L'attache lâche des modules véhicule des connotations éphémères, dissolubles dans le temps et de la colle « *qui maintient des organisations ensemble* ». Comme la notion Simon de quasi-décomposabilité des systèmes, le concept d'attache lâche embrasse l'idée que la plupart des systèmes ne sont ni entièrement détachés, ni accrochés entièrement, mais plutôt presque décomposables avec des liens lâches. Cela permet ainsi la compréhension d'organisations comme les systèmes qui sont ouverts et fermés en même temps. L'attache lâche signifie que les modes de coordinations présentés en infra (contractualisation, ajustement mutuel, standardisation des flux ou la planification des tâches) doivent exister mais que chaque module doit aussi avoir un degré d'autonomie afin de pouvoir être séparé et recollé ailleurs, ou modifié, ou reconçu et donc permettre au manager de faire de la reconfiguration continue.

L'interfaçage

Baldwin et Clark (1997) soutiennent que, dans un système modulaire, chaque module communique et interagit avec les autres via les interfaces qui permettent le découplage des modules. La coordination passe par la définition de lois de structuration et de paramétrage. La standardisation est selon eux le mode de coordination le plus adapté à la construction modulaire. Les lois visibles de structuration (appelées aussi informations visibles) sont des processus de construction et d'assemblage des modules permettant de spécifier (1) que chaque module est une partie d'un système entier et quelles seront les fonctions de chaque module ; (2) le rôle des interfaces et la façon dont les modules interagissent entre eux ; (3) les standards de collectes d'informations et de mesures de performance. Les lois invisibles de paramétrage (appelées aussi informations cachées) sont des lois internes à chaque module, n'affectant pas la modularité générale.

Ces principes de structuration d'un système permettent alors plus facilement de sous-traiter un module ou de récupérer une technologie via l'intégration d'un nouveau module.

Une synthèse de ces principes avec leurs définitions est présentée ci-après.

Auteur	Principe	Définition
Simon (1969)	Systèmes quasi-décomposables	Décomposer les systèmes de façon hiérarchique est la première manière de réduire la complexité
Orton et Weick (1990)	Attache lâche (<i>Loose coupling</i>)	Plus on a un « <i>loose coupling</i> » entre les modules c'est-à-dire un interfaçage faible, plus les modules sont accessibles à partir de plusieurs plateformes et plus le système devient modularisable et customisable pour le client.
Baldwin et Clark (1997)	Interfaçage : lois visibles de structuration (appelées aussi informations visibles)	Des process de construction et d'assemblage des modules permettent de spécifier (1) que chaque module est une partie d'un système entier et quelles seront leurs fonctions respectives ; (2) le rôle des interfaces et la façon dont les modules interagissent entre eux ; (3) les standards de collecte d'informations et de mesures de performance ;
	Interfaçage : lois invisibles de paramétrages (<i>Information hiding</i>)	Les lois internes à chaque module n'affectent pas la modularité générale. Les modules devraient être caractérisés par des lois de fonctionnements clés et celles-ci devraient être cachées aux autres modules par les interfaces qui révèlent, ainsi, aussi peu que possible, chaque fonctionnement interne.

Tableau 12. Synthèse des principes construction modulaires

Encadré 4. Exemple de produit modulaire, le FairPhone

(..) Sur le plan du design, le Fairphone ressemble à n'importe quel smartphone actuel, avec son écran FullHD de taille confortable (5") sans être géant, un bouton pour la photo, et un bouton pour régler le volume sonore. Sous le capot, ce téléphone équipé d'Android 5.1 et d'un processeur quadricoeur Snapdragon ne possède pas toutes les technologies dernier cri (NFC, chargeur sans fil), mais il est évolutif. (...) A long terme, le téléphone est économique. Tous ses modules (écran, boîtier, batterie) peuvent être changés séparément. Appareil photo, micro, haut-parleur, vibreur sont séparés du reste de la plateforme et intégrés dans des compartiments facilement remplaçables (un simple tournevis suffit). Fairphone vendra les modules, et iFixit les composants. La coque du téléphone (qui existe en matériaux recyclés) est robuste (bumper intégré) et solidaire du boîtier (pas besoin d'acheter une coque de protection). » (Extrait Article de l'Express du 10/09/2015)

Les modules sont l'écran, les boutons, la coque, le processeur...

Le Fairphone est un système complexe à l'organisation homogène, avec un mode de coordination entre les modules d'ordre standardisé (langage de programmation Android), évolutif.

Ce système est modulaire car :

- Il est quasi-décomposable car chaque fonction nécessaire dans un smartphone a été décomposée (voix, visualisation des informations, captation d'image, réception signal GSM, échange GPS...) et traité de manière indépendante.
- Les modules sont assemblés par attache lâche puis chaque composant est démontable avec un tournevis et remplaçable.
- Les lois visibles de structuration sont gérées par un langage informatique sous système Android et donc sont standardisés.
- Les lois invisibles de structuration sont différentes pour chaque composant comme par exemple les protocoles GSM pour la réception et la transmission des communications voix).

1.2. Les avantages de la modularité

Par la modularité, il peut être possible de développer un certain nombre d'avantages de conception (Baldwin et Clark, 1997; Ethiraj et Levinthal, 2004; Sanchez et Mahoney, 1996). La construction modulaire permet de procéder à des changements rapides par la division et la substitution de modules (Baldwin et Clark, 1997). De plus, réutiliser le même module dans plusieurs structures permet des économies d'échelle et des économies de substitution (Garud et Kumaraswamy, 1995). La modularité de produit permet d'avoir des stratégies d'offre de configuration de produit comme la personnalisation de masse (*mass-customization*) et des stratégies d'assortiment extensif de

produits aux fonctions proches (Hsuan Mikkola et Skjøtt-Larsen, 2004). Enfin, réduire l'interdépendance entre des modules (Hsuan Mikkola et Skjøtt-Larsen, 2004) peut diminuer la spécificité des ressources (Baldwin et Clark, 2000) et augmenter les occasions d'externalisation (Schilling et Steensma, 2001). Les constructions modulaires sont plus robustes aux changements dans l'environnement (Pil et Cohen, 2006).

Spécifiquement en marketing (Sanchez, 1999), les systèmes modulaires permettent que :

- Les préférences uniques de chaque consommateur puissent être satisfaites à moindre coût et en temps réel ;
- La perception des consommateurs de la variété des offres possibles soit permise par l'interfaçage technologique autorisant la présentation des composants possibles et des solutions de mixage ;
- L'offre de variété aux consommateurs soit possible par la mise en place d'architectures modulaires de production intra et/ou inter-firmes ;
- La modularité soit possible par la différenciation tardive lors de la distribution de produits faits à la commande ;
- Les systèmes d'aide à la commande et d'aide au choix soient simplifiés pour la création de l'offre modulaire pour le consommateur, ainsi que la proposition de composants de remplacement ;
- Les fabricants puissent résoudre leurs risques-marchés en créant des architectures modulaires permettant de répondre à une demande hétérogène tout en laissant les consommateurs décider des variations qu'ils souhaitent intégrer (*consumer-controlled differentiation*).

1.3. Les inconvénients de la modularité

La modularité n'est pas un choix simple car elle entraîne des inconvénients, dont le principal est le coût pour réaliser une conception modulaire par rapport à une conception intégrée (Langlois, 2002). De plus, identifier le niveau optimal de modularité n'est pas une tâche facile et on ne devrait pas considérer la modularité comme une panacée : « *Les choix de modules sont des suppositions de décompositions appropriées - des décompositions qui sont en réalité seulement partielles c'est-à-dire quasi-décomposables. Dans la fabrication de ces suppositions, notre analyse suggère qu'il ne doit y avoir aucune présomption d'être pro-modulaire* » (Ethiraj et Levinthal, 2004: 172). Il faut donc définir des modules configurables et des parties intégrées car la modularisation complète a un coût trop important au regard des gains.

Enfin, la modularité ne fonctionne que si le système a la capacité de se transformer de façon continue et donc de reconfigurer de façon continue ses modules. Simon (1969) appelle cela la spécificité synergétique. Certains systèmes modulaires seront plus performants que d'autres car ils auront une spécificité synergétique supérieure (Simon, 1969). Plus un système modulaire est quasi-décomposable plus il est capable de s'adapter. Mais c'est la spécificité synergétique qui déterminera l'adaptabilité du système à son environnement. Selon Mélissa Schilling, pour les entreprises, cette spécificité synergétique provient de leur capacité à sortir d'une routine et d'une dépendance de sentier pour promouvoir de nouvelles reconfigurations. Selon elle, c'est donc la capacité de l'entreprise à accroître un avantage concurrentiel à partir de sa configuration actuelle qui est en jeu. Si l'entreprise n'a pas de procédure de dynamique interne, le système modulaire n'évolue plus face aux changements environnementaux. Quelques travaux rapprochent la notion de spécificité synergétique de la notion de capacité dynamique suite aux travaux de Mélissa Schilling (Galunic et Eisenhardt, 2001; Karim, 2006; Ravishankar et Pan, 2013). Cette littérature fait donc la proposition que la modularité est une procédure de reconfiguration valable d'un système si ce dernier est capable de réaliser de façon dynamique des reconfigurations continues. La modularité peut potentiellement faciliter la création et le développement des capacités dynamiques de deux façons (Ravishankar et Pan, 2013). (1) Elle améliore la flexibilité stratégique à « *la condition d'avoir des options stratégiques qui sont créées par les effets combinés de la coordination et l'utilisation des ressources flexibles* ». En d'autres termes, la modularité donne au système une plus grande flexibilité et donc une capacité de dynamisme. (2) La modularité peut aider à accélérer les processus d'apprentissage organisationnel car elle réduit la phase de conception et de développement. Les entreprises apprennent rapidement car elles osent innover ou modifier rapidement leurs offres.

Après avoir présenté les éléments du concept de modularité et son lien avec les capacités dynamiques, nous approfondissons notre analyse du concept de modularité en fonction de notre objet d'étude.

2. Les différents types de systèmes modularisables d'une entreprise et le besoin de plateforme

La notion de système appliquée à l'entreprise recouvre plusieurs réalités suivant le périmètre d'étude du système. Ainsi, on peut étudier d'abord le produit comme un système d'offre modulaire, on peut aussi ensuite, appliquer la systémique à l'organisation de l'entreprise, on parle alors de modularité organisationnelle intra-firme où chaque unité de travail est un module. Enfin, on peut considérer un groupement d'entreprise, on parle alors de modularité inter-firme. Ces trois niveaux d'analyse sont présentés dans un premier temps (2.1) puis nous expliquons la focalisation

de cette recherche sur la production d'offre modulaire et nous présentons le rôle crucial des plateformes (2.2) dans un deuxième temps.

2.1. Les trois niveaux de modularisation

La littérature sur la modularité (Campagnolo et Camuffo, 2009), montre qu'il existe trois types de système modularisable : la modularité de l'offre (appelée personnalisation de masse), la modularité organisationnelle intra-firme (chaîne de production et poste de travail modulaire) et la modularité organisationnelle inter-firme (structures organisationnelles modulaires logistiques et réseaux d'entreprise). Ces types sont liés au principe de construction modulaire de quasi-décomposabilité : suivant le niveau organisationnel que l'on construit selon des principes modulaires, on ne décompose pas en module les mêmes composants.

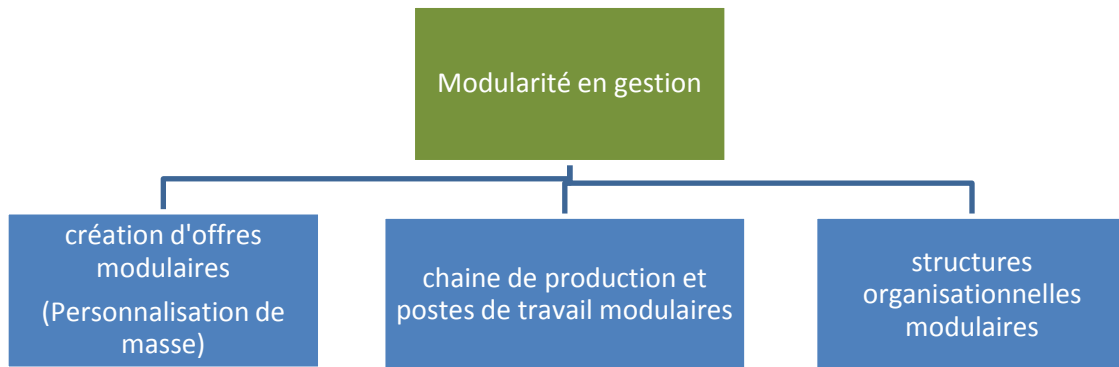


Figure 15. Les trois niveaux de modularité dans l'entreprise

Pour Ulrich (1995), l'architecture d'un produit est qualifiée de modulaire lorsque 1) le produit global résulte de l'assemblage de différents sous-ensembles (les modules) fonctionnellement autonomes et indépendants, 2) ces sous-ensembles sont reliés les uns aux autres par des interfaces préalablement définies. Les interfaces jouent ici un rôle central car, à partir du moment où elles sont définies, il est possible de modifier les modules, voire de les substituer, sans avoir à modifier l'architecture globale du produit. Les modules constituent des sortes de briques élémentaires, à l'image du jeu de Lego où les interfaces sont les tenons et les mortaises, qu'il s'agit d'assembler pour constituer le produit et introduire des variations dans le produit. **C'est donc le produit/service qui est un système modulaire quand on parle d'offre modulaire (en tiret jaune sur le schéma ci-dessous).**

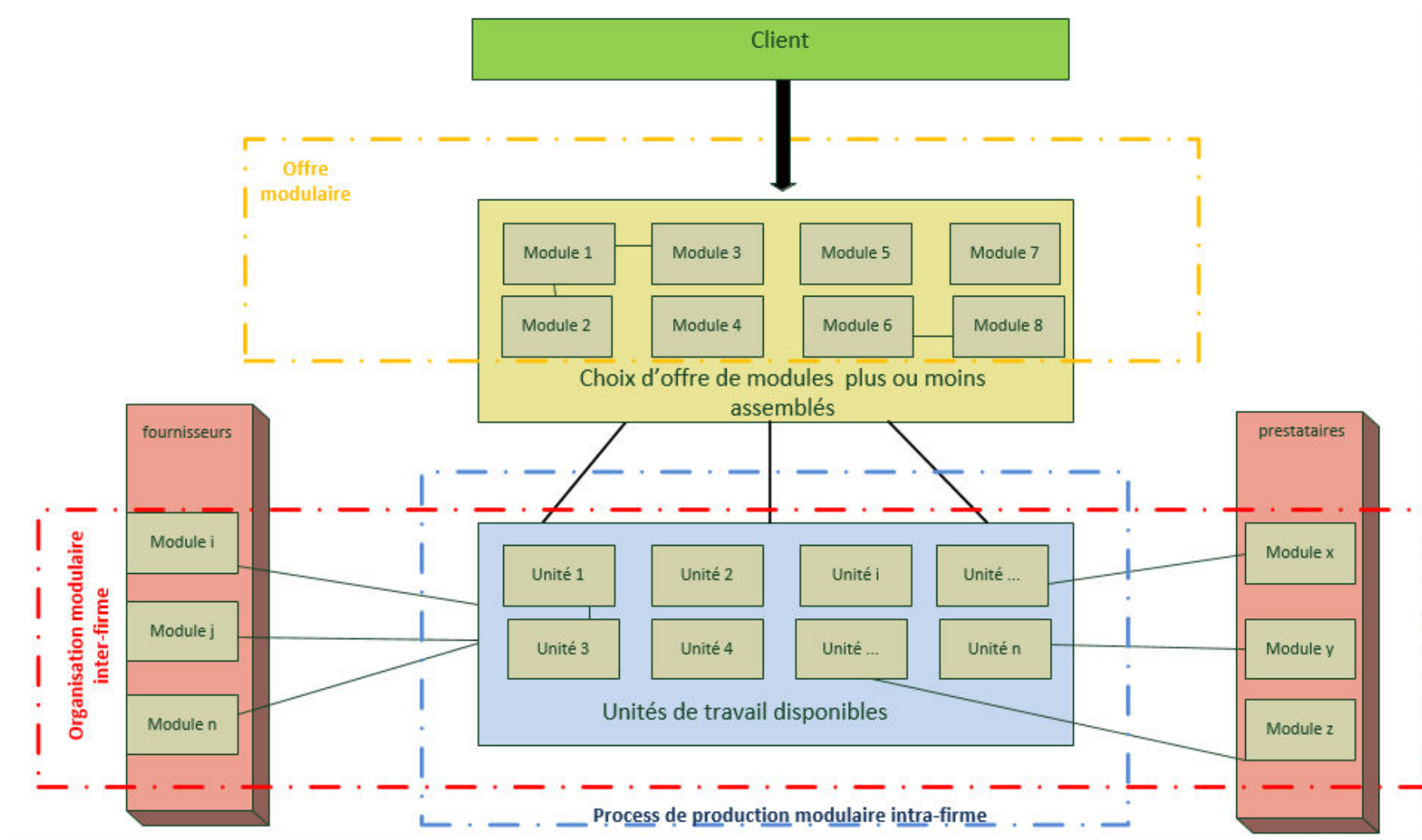


Figure 16. Visualisation des niveaux possibles d'analyse de la modularité

Ensuite, à l'intérieur de la firme (intra-firme), on peut créer une organisation de production modulaire, c'est-à-dire que chaque groupe de travail (unité) peut être associé à d'autres groupes en fonction des besoins de production de l'entreprise. **C'est donc l'organisation interne de l'entreprise qui est considérée comme un système modulaire lorsqu'on parle de modularité intra-firme (en tiret bleu sur le schéma ci-dessus).**

Enfin, on peut aussi observer des écosystèmes d'affaires qui se structurent afin de se fournir mutuellement des modules. Le système peut être structuré horizontalement et fondé sur des accords collaboratifs ou à partir d'un commandement d'une firme-pivot, avec une structuration verticale. **On parle alors de modularisation inter-firme car c'est la chaîne de valeur qui est modularisée (en rouge sur le schéma ci-dessus)** comme dans le cas du secteur automobile où les équipementiers automobiles fournissent des modules (freins, sièges...) au constructeur automobile dans une logique verticale. Dans le cas des bouquets d'offres de voyage (voyages organisés avec un voyageur, des transporteurs, un assureur...), la modularité inter-firme est horizontale, le client piochant dans le bouquet d'offres, pour construire son voyage sur-mesure (Moati, 2009).

Il existe un débat non résolu sur le lien entre l'offre modulaire produit et la modularité organisationnelle intra et inter-firme (Frigant, 2013). Pour Sako (2003), il est difficile de séparer, dans un système, les architectures modulaires produit des architectures modulaires organisationnelles qui leur sont liées (Sako, 2003). Pourtant, (Martin et Eisenhardt, 2003) pensent que l'utilisation du concept de modularité organisationnelle sur les choix de structuration de l'entreprise dépend de sa capacité à définir des cartes de compétences et de processus à tous les niveaux de la hiérarchie, permettant à chaque unité d'être indépendante et interdépendante.

Dans notre cas, nous décidons de nous situer au niveau de l'offre modulaire et donc de l'interaction entreprise-client principalement. Ce niveau d'analyse est cohérent avec notre décision, dans l'introduction, de nous concentrer sur la relation dyadique distributeur-client, sans abandonner cependant les problématiques organisationnelles des relations intra-firmes et inter-firmes. Cela nous permettrait de savoir si la modularisation du parcours client a des conséquences sur la modularité organisationnelle intra-firme et inter-firme.

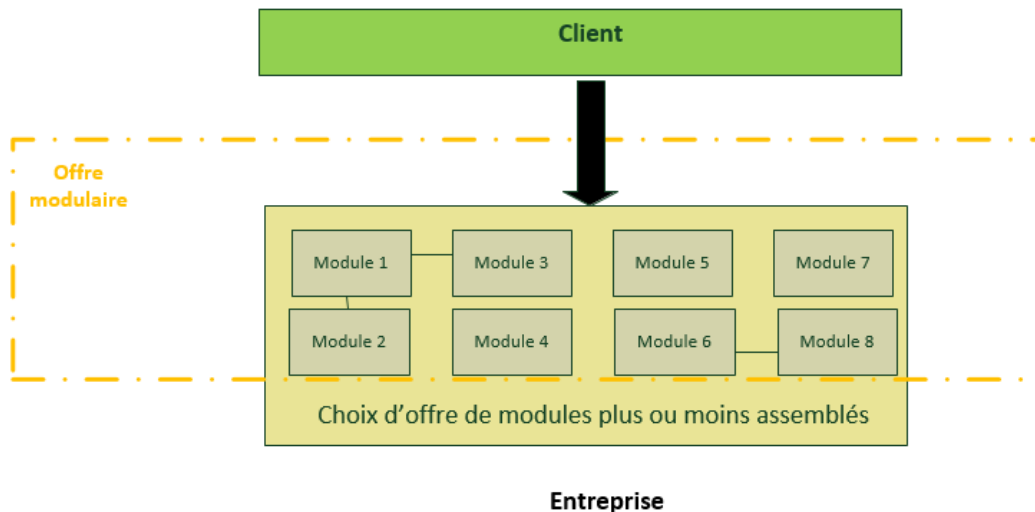


Figure 17. Visualisation du niveau d'analyse de la modularité principal

2.2. La nécessité de détenir une plateforme de gouvernance

La plateforme, dans les systèmes modulaires, est un terme polysémique qui dépend du niveau d'analyse de la modularité (voir ci-dessus) (Gawer, 2010). Il existe quatre types de plateforme. (1) Une plateforme-produit regroupe toutes les ressources intégrées à un même assemblage qui servira de base à la création de produits différents. Par exemple dans le groupe Renault-Nissan, il existe une plateforme commune pour 6 modèles de véhicules familiaux comprenant un châssis, un moteur, un système de freinage et de commande volant communs. Cela signifie que dans ce type de modularisation produit, on distingue les ressources intégrées dans une plateforme et les ressources sous forme de modules assemblables. (2) Les plateformes logistiques inter-firmes définissent des standards d'assemblage des modules arrivant d'entreprises différentes et des standards informationnels. On retrouve dans l'industrie automobile ce type de plateforme qui permet à tous les opérateurs d'intégrer de nouveaux prestataires. (3) Les plateformes industrielles sont des normes, créées dans une industrie, qui permettent l'apport d'innovations dans un écosystème standardisé permettant d'étendre l'offre au client. Apple a créé une plateforme industrielle en imaginant un écosystème standardisé autour de ses modèles de smartphones iPhone. Dans ce secteur il existe d'autres plateformes industrielles comme Android par exemple. (4) Enfin, les plateformes de marché sont celles où se rencontrent l'offre et la demande et où se définissent les manières d'échanger les informations d'offre et de demande. Plus précisément dans la littérature économique et managériale : « Une plateforme [de marché] doit avant tout se comprendre comme un support qui facilite les interactions (ou les transactions) entre plusieurs groupes d'agents économiques servis par elle. Ce support peut être de tout type : physique (salle

de concert, centre commercial, magasin), virtuel (Ebay, Amazon), permanent (places boursières) ou non (appels d'offres). Cela suppose qu'il existe un besoin de coordination et de rencontre des actions des agents économiques » (De Vogeleer et Lescop, 2011).

En raison de la variété des significations, il n'existe pas de définition commune à la notion de plateforme (Gawer, 2010).

Les systèmes modulaires ne constituent pas forcément des plateformes car cela implique une ouverture forte de l'organisation sur des réseaux d'entreprise ainsi qu'une standardisation forte. **Mais les plateformes sont indispensables quand la modularité est offerte à un client car c'est par le biais de la plateforme que l'échange a lieu et que le client construit son produit/service modulaire.**

Dans notre cas, la notion de plateforme de marché semble indissociable de la logique modulaire du parcours client cross-canal que nous détaillons dans la section suivante.

Section 3. Le rôle crucial des plateformes et des interfaces dans la rencontre dyadique entreprise-client

Nous avons souhaité affermir notre construit théorique en éclaircissant les concepts de plateformes et d'interfaces car ils sont importants pour créer notre cadre d'analyse théorique et ainsi approfondir nos recherches sur le mode d'intégration des ressources entreprise-client. Nous traitons, dans un premier point, de la personnalisation de masse afin de mieux définir la notion de plateforme de marché (1), puis nous présenterons la notion d'interface grâce à la littérature sur la modularisation dans les services (2).

1. Le besoin de plateforme : la personnalisation de masse (offre modulaire)

La théorie sur les systèmes complexes en marketing intègre le client. Dans la littérature sur la modularité, c'est au niveau de la modularité de l'offre que l'on s'intéresse au client, via la personnalisation de masse.

Le courant de la personnalisation du produit a eu un fort impact dans les années 90 et 2000. La customisation de masse peut être définie ainsi : *“providing enough variety in products and services so that nearly everyone finds exactly what they want at a reasonable price”* (Duray et al., 2000:606). La customisation de masse peut revêtir plusieurs formes présentées dans le tableau suivant.



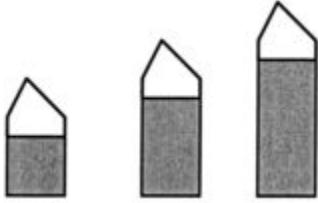
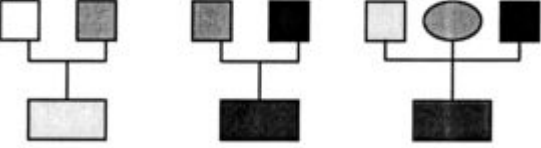
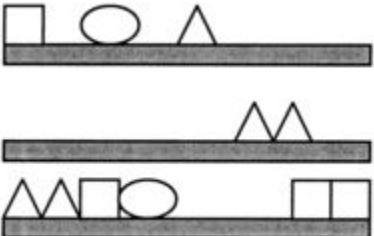
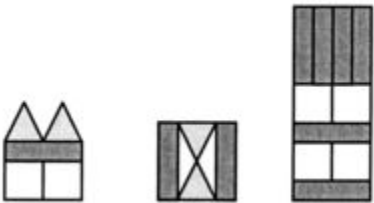
Définition des différents types de modularité	Schématisation
<p>Partage de composants : des modules communs sont utilisés pour concevoir des produits différents de façon unique en n'utilisant que les modules disponibles (par exemple, les escalators, les ascenseurs, cuisines)</p>	
<p>Echange de composants : la capacité de proposer à une plateforme produit identique des modules différents (par exemple, les ordinateurs Dell avec le choix de certains des composants internes)</p>	
<p>Coupe sur mesure : couper un module avant de l'assembler à d'autres afin de fabriquer un produit sur mesure (par exemple, les verres chez l'opticien)</p>	
<p>Mixage : à partir d'un panier de modules, permettre de construire de nouveaux produits mais qui se sont dissous et ne peuvent être détachés (par exemple, la peinture de mur personnalisable chez Leroy-Merlin)</p>	
<p>Bus : A un produit fabriqué en série, on propose des modules supplémentaires optionnels. A ne pas confondre avec l'échange de composants où les modules customisables sont obligatoires (par exemple, les options dans les véhicules comme le GPS, un aileron, un renfort pare-choc...)</p>	
<p>Réarrangement : Les modules disponibles sont réarrangeables afin de créer des objets uniques (par exemple, les Legos ou les lits à barreaux de bébé se transformant en lit pour jeune enfant puis en bureau au gré de la croissance de l'enfant)</p>	

Tableau 13. Type de modularité (Ulrich et Tung, 1991)

La recherche sur la personnalisation de masse a ouvert la distinction entre la modularité de conception, de production et d'usage (Henkel et Baldwin, 2009). Cela crée alors trois situations temporelles différentes où le client a les moyens de personnaliser l'offre :

- La modularité lors de la conception produit renvoie à la possibilité de concevoir de manière indépendante les différents éléments d'un système mais cela ne sera possible que s'il y a une interdépendance fonctionnelle et standardisée forte ;
- La modularité de la chaîne de production autorise, pour l'entreprise, des productions en parallèle de chaque module qui seront assemblés au sein d'une interface physique de production standardisée ;
- La modularité dans l'usage du produit correspond à la possibilité pour le client final d'auto-assembler les éléments, de les renouveler ou de les modifier à son rythme. Cette possibilité n'est offerte que s'il y a une interdépendance fonctionnelle.

La personnalisation par le client peut intervenir à chacune de ces trois étapes ou seulement à une étape et implique des types de modularité différents.

Temps de la personnalisation	Type de modularité
Modularité lors de la conception produit	Partage de composants
Modularité de la chaîne de production	Echange de composants ; coupe sur mesure ; mixage ; bus
Modularité dans l'usage du produit	Réarrangement

Tableau 14. Association des moments de personnalisation par le client et des types de modularité

Toutes ces possibilités augmentent le nombre de modules disponibles pour le client et donc sa gamme de choix. Dans la recherche sur la personnalisation produit, il a été montré qu'un choix trop large nuisait au comportement du client car il n'est pas capable de gérer un grand nombre d'options de choix (Dellaert et Stremersch, 2005; Liechty et al., 2001). Ce point est crucial car cela implique que **le nombre de modules de personnalisation soit restreint et qu'un support de compréhension des possibles options, choix ou mixage existe. Pour cela, il est nécessaire de posséder une plateforme, comme par exemple Internet, car la plateforme permet de montrer, pour la personnalisation de masse, le produit fini ou d'aider à la conception en mettant en scène les options de choix (Gawer, 2010).** Cette littérature arrive aux mêmes conclusions que la littérature en économie comportementale (Cronqvist et Thaler, 2004) qui montre que la rationalité limitée du consommateur ne lui permet de prendre une décision que face à un nombre limité d'alternatives.

Encadré 5. Le smartphone Fairphone et la plateforme de choix

Le smartphone modulaire Fairphone est un bon exemple de la modularité de production de produit par échange de composants. C'est un objet en coproduction puisque le client va configurer son téléphone via la plateforme Internet www.fairphone.com. Ces choix seront limités : choix de couleur de la coque (4 couleurs), choix de la batterie (3 modèles) et choix de la qualité de la caméra (2 modèles). Avec le développement de nouvelles technologies, le client pourra démonter certains composants et en racheter de nouveaux.

2. L'interfaçage entre les ressources

Une autre question cruciale porte sur l'interfaçage des ressources. Dans la littérature sur la modularité de l'offre-produit, les interfaces sont des configurations de processus métier, des tableaux de bord, des indicateurs de performance, des systèmes informationnels et des systèmes de coordination interpersonnels ainsi que la contractualisation (Dekkers et al., 2013). Dans la littérature sur la modularisation des services (De Blok et al., 2014), on retrouve le même type d'interfaçage : système d'information, processus métiers formalisés, contractualisation, paramètres de transfert d'information, conscience professionnelle et internalisation des processus par les salariés en front-office. Le travail de De Block et collègues est unique car, au-delà de la revue de la littérature sur les types d'interface, c'est le seul papier à montrer que l'interfaçage entreprise-client peut être de nature différente que l'interfaçage entre les modules de l'entreprise dans le cadre d'une offre de santé.

Exemples d'interfaces entre les modules de service de l'entreprise	Exemples d'interfaces entre les modules de l'entreprise et du client
Catalogue des services élémentaires de soin	Réunions clients
Liste de services pré-packagés	Outils de communication informationnels
Règles de planning des services	Division du travail stricte par définition de cahier de processus
Réunions pour réduire les barrières entre les services de soin	Dossier unique de client

Tableau 15. Exemples d'interfaces dans le secteur de la santé (d'après De Blok et al., 2014)

Dans notre recherche, il conviendra de définir avec plus de précision les types d'interfaçage créés pour combiner les ressources de l'entreprise et du client. Cette recherche conclut que les outils de communication sont des moyens d'interfacer les modules entre l'entreprise et les patients. Cela signifierait que pour notre cadre d'analyse, les canaux transactionnels n'ont pas le même statut que les canaux communicationnels. Les canaux transactionnels sont des plateformes alors que les canaux communicationnels sont des interfaces. Nous devons être vigilants dans l'application de la

théorie des systèmes complexes modulaires à notre objet de recherche à bien différencier les canaux transactionnels des outils de communication relationnels. Nous avons montré que les canaux transactionnels peuvent être perçus comme des plateformes d'offre modulaire de rencontre de l'entreprise et du client. Par contre, les outils de communication seraient des interfaces permettant la coordination et donc la combinaison des ressources entre elles.

Section 4. Notre cadre d'analyse

Nous développons ici la construction de notre cadre d'analyse. Nous définissons tout d'abord le terme 'cadre d'analyse' pour le différencier du terme modèle théorique (1). Puis nous rassemblons nos rapprochements théoriques précédents afin de théoriser notre parcours client cross-canal (2), pour enfin présenter notre cadre d'analyse théorique (3).

1. Le cadre d'analyse de la recherche

Dans la littérature de gestion, on oppose deux productions : les théories et les outils. Ces deux éléments de connaissance sont largement débattus chacun dans leur sphère, (voir par exemple Suddaby et al., 2011 pour les théories en gestion et Chiapello et Gilbert, 2013 pour les outils). Cependant certains auteurs considèrent qu'il existe un troisième objet : le cadre d'analyse (*framework*). Le cadre d'analyse diffère de la notion de modèle car « *dans le cadre d'analyse les relations ne sont ni prescrites ni déterminées. Les éléments à considérer sont identifiés mais les relations entre eux ne le sont pas, ou en tout cas pas de manière systématique* » (Warnier et al., 2015: 68). Selon ces auteurs, le cadre d'analyse est un produit cognitif hybride entre la théorie et l'outil et qui permet d'opérationnaliser des théories. Cela correspond à notre procédure intellectuelle, c'est pourquoi, nous présentons maintenant les éléments théoriques composant notre cadre d'analyse. Le choix de ce terme repose sur l'idée que sans analyse de terrain, notre travail abductif ne peut pas déboucher sur un modèle théorique mais seulement sur un cadre d'analyse qui nous permettra de mieux aborder le travail empirique.

2. Conceptualisation du parcours client cross-canal comme un système marketing modulaire

Suite à notre conceptualisation du chapitre 1, nous avons considéré que la conception de parcours client cross-canal, au niveau de la relation dyadique distributeur-client nécessitait une orchestration de ressources des deux parties. Le marketer, pour concevoir un parcours client cross-

canal, doit configurer les ressources marketing de l'entreprise mais aussi penser aux ressources qu'apporte le client lors du parcours. Quand le parcours est vécu par le client, c'est le moment de la création de valeur-dans-l'échange. Nous avons cherché ensuite à comprendre la composition de cet échange (la configuration de ressources), les moments, lieux (*locus*) et mécanismes de cet échange.

Pour cela, nous avons fait le choix, comme c'est de plus en plus le cas dans la littérature académique de la cocréation dans un contexte d'environnement très fluctuant (Lusch et Nambisan, 2015; Pekkarinen et Ulkuniemi, 2008), **de considérer notre objet de recherche, le parcours cross-canal, comme un système marketing complexe et d'intégrer la possibilité de choix pour le client au sein du parcours en le qualifiant de modulaire**. La modularité nous permet de comprendre les tenants et les aboutissants de cette configuration de ressources. Le client a le choix de faire chaque étape de son parcours sur un canal plutôt qu'un autre. Le parcours client imagé par le marketer serait personnalisable par le client, selon les mêmes logiques que la personnalisation produit. Ainsi, les ressources de l'entreprise configurées pour construire le parcours client, seraient ensuite, en partie, assemblées par le client afin de construire son parcours vécu.

Les éléments d'un système modulaire sont : les éléments composant le système c'est-à-dire les modules, l'organisation du système et donc l'existence de plateformes de gouvernance, les relations entre les composants du système c'est-à-dire les interfaces et l'évolution du système avec sa variété c'est-à-dire le degré de modularisation appliqué.

Si l'on poursuit notre logique, nous associons à la modularité l'approche fondée sur les ressources. **Chaque ressource va être considérée comme un module** selon la vision théorique de Mélissa Schilling (2000). Chaque ressource est donc théoriquement quasi-décomposable.

Si nous relient cet élément théorique au travail sur les moments de création de valeur et coproduction, comme le fait déjà un article sur l'innovation et la cocréation dans le courant (Lusch et Nambisan, 2015), il faut considérer que la ou les plateformes sont indispensables à la rencontre de l'offre et de la demande et donc à la création de la valeur-dans-l'échange. **Chaque distributeur créerait des plateformes particulières avec des agencements spécifiques en fonction des ressources détenues** afin donc de s'isoler des concurrents. La complexité proviendrait alors du fait que le distributeur doit gérer plusieurs plateformes de marché où se lient ses ressources et celles du client. La notion de plateforme reprend, en outre, la logique de '*asset interconnectedness*' (Dierickx et Cool, 1989). C'est l'assemblage particulier de ressources, la complémentarité et la bonne interconnexion des stocks de ressources entre eux qui permettent de créer une véritable barrière à l'imitation des concurrents en créant un mécanisme isolant ('*isolating mechanism*') permettant de préserver l'imitation par les concurrents : « *An important concept in RBV theory*

explanations of firm performance is the existence of isolating mechanisms—factors that make it difficult for rivals to compete away a firm’s positional advantage » (Morgan, 2012: 112).

Cela modifie complètement la façon de visualiser la distribution cross-canal, puisque **chaque canal n’est plus vu comme un tunnel mais maintenant comme une plateforme définissant des règles de gouvernance d’interfaçage des ressources**. L’interfaçage définit les règles de coordination des ressources entre elles. Comme pour la recherche sur les interfaçages dans le domaine de la santé (De Blok et al., 2014), nous allons considérer qu’il existe deux types d’interfaçages : les interfaçages entre les ressources du distributeur et les interfaçages avec les ressources du client.

Enfin, la variété de la modularisation d’un parcours client cross-canal devra définir différents types de parcours proposés par les distributeurs. L’entreprise va proposer, pour chaque étape du parcours, une ou deux alternatives au point de contact classique.

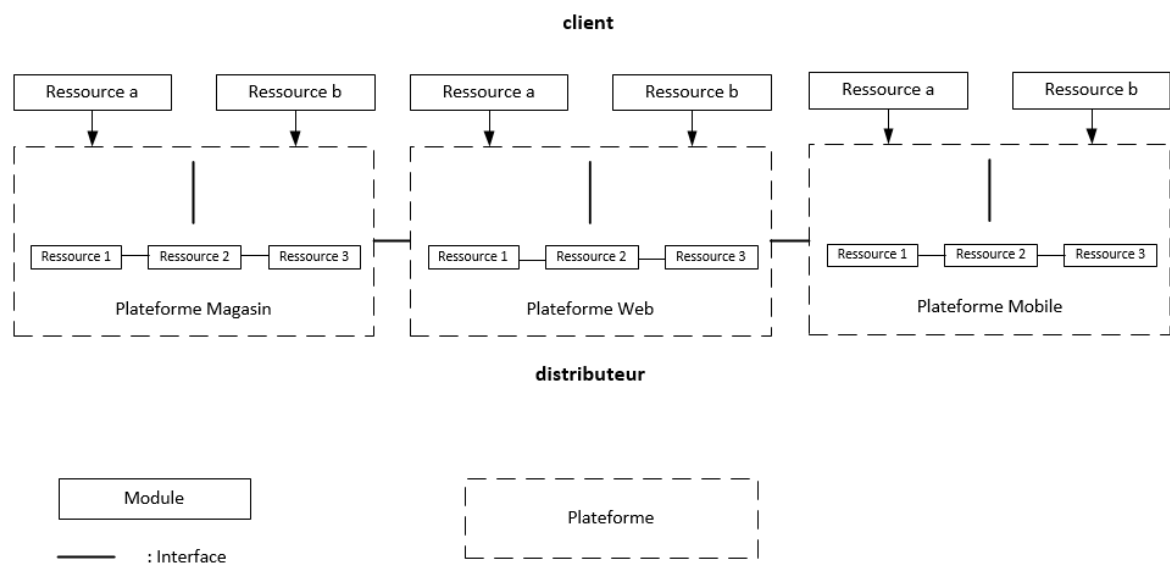


Figure 18. Représentation théorique de la modularité de la distribution cross-canal

La représentation d’un parcours client cross-canal est très différente de la représentation faite en introduction dans la Figure 1. Le distributeur orchestre des ressources sur des plateformes qui sont des canaux de vente (dans le schéma ci-dessus : magasin, Web, mobile). La configuration de ressources passe par leur interfaçage. Mais le client participe au parcours en apportant ces propres ressources, qu’il faut aussi interfacier avec les ressources de l’entreprise.

3. Notre cadre d'analyse

Nous adoptons le point de vue du manager. Ce dernier, lors de la conception du parcours client cross-canal va déterminer les ressources qu'il peut mobiliser au sein des parcours client (*internal reconfiguring*) et les ressources qu'il pourrait capter chez le client (*external reconfiguring*). Nous faisons, dans un premier temps, le choix d'écarter d'autres parties prenantes dans la phase externe. Ce choix nous permet de nous concentrer sur l'apport de ressources, par nature, différentes de celles de l'entreprise et d'étudier l'interfaçage des ressources de l'entreprise avec celles du client mais cela crée *de facto* une limite à notre recherche.

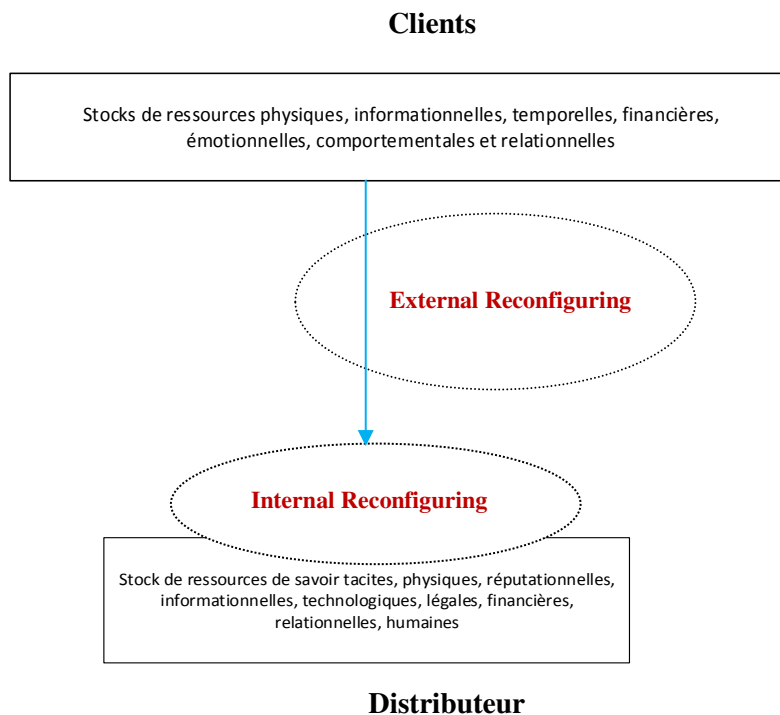


Figure 19. Cadre d'analyse provisoire de coproduction dyadique de parcours client par orchestration des ressources

Mais ce premier cadre d'analyse est incomplet car il n'explique pas comment les ressources sont intégrées. Pour cela, nous utilisons le concept de modularité de l'offre. La coproduction du parcours passe par une ou des plateformes et la nécessité d'interfacer les ressources. La construction des ressources et des plateformes doit répondre aux principes modulaires afin que la reconfiguration soit aisée pour le manager et lui permette de développer des capacités dynamiques.

Encadré 6. Le travail de conception de parcours client par le manager vu sous le prisme des concepts d'orchestration des ressources et de la modularité

Martin, responsable cross-canal d'une grande enseigne de distribution de cosmétiques, se pose la question de l'introduction d'une application mobile au sein de son parcours client, sachant qu'il détient déjà une centaine de magasins et un site de e-commerce. Il devra réfléchir aux ressources technologiques disponibles (serveurs informatiques, logiciels de conception d'applications mobile...) au sein de l'entreprise développer sa nouvelle ressource technologique, aux ressources humaines à recruter (chef de projet mobile)...mais aussi aux ressources engagées du côté du client comme par exemple ses ressources physiques (modèles de smartphone) et ses ressources informationnelles (fournir son numéro de mobile pour recevoir des SMS promotionnels par exemple).

Comme une application mobile est modifiée tous les 6 mois à un an, pour intégrer l'hétérogénéité de la clientèle, les nouveautés technologiques et devancer la concurrence, Martin conçoit son application comme une plateforme d'offre de services modulaires. Sur cette plateforme sont organisées certaines ressources de l'enseigne qui sont coordonnées entre elles par un flux d'informations clients et produits standardisés. Il doit aussi penser à interfacier cette plateforme avec la plateforme web et les plateformes magasins par l'adaptation des vendeuses (développement de modules de formation et intéressement, pour les vendeuses, aux ventes en m-commerce selon la zone de chalandise de facturation des clients)

En intégrant au cadre d'analyse d'orchestration des ressources présentées au chapitre 1 la modularité appliquée à notre objet de recherche, nous proposons comme cadre d'analyse final la figure ci-dessous.

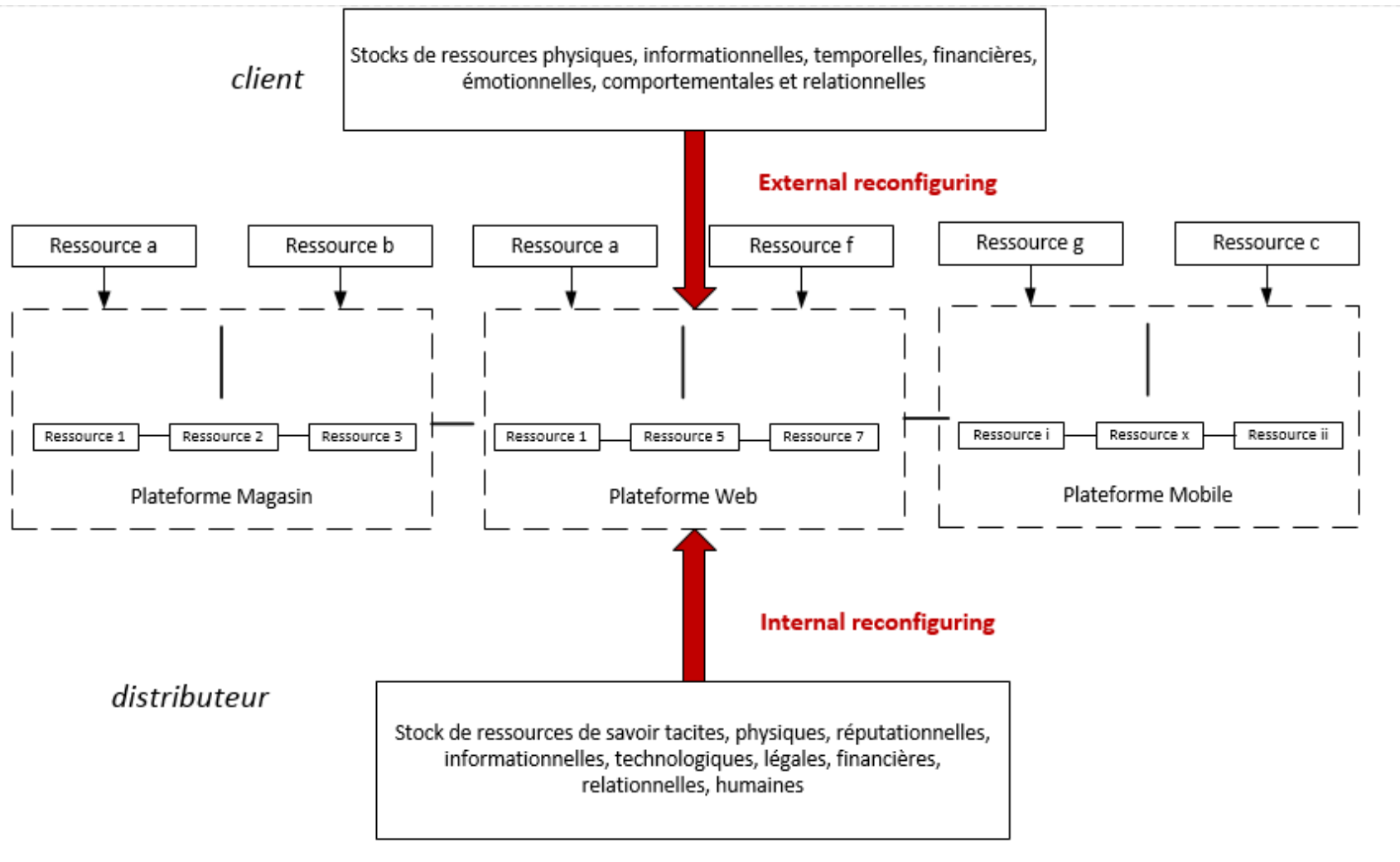


Figure 20. Cadre d'analyse de notre futur artefact

Conclusion

Dans un premier temps, nous avons présenté la littérature sur les systèmes complexes appliquée à notre objet de recherche. La systémique en management est un courant ancien, toujours utilisé lorsque les entreprises font face à trois phénomènes : une turbulence économique forte, une demande hétérogène et une grappe d'innovations technologiques forte (Schilling, 2000). Un système complexe se définit à partir de ses composants, son organisation et ses relations entre les composants et de scénarios d'évolutions possibles (Section 1).

Dans un deuxième temps, nous avons montré que les principes de modularité pouvaient s'appliquer à la coproduction de parcours client cross-canal car la modularité intègre (1) le fait que le client soit aussi apporteur de ressources, (2), qu'il puisse choisir ses points de contacts au sein du parcours, (3) que les ressources soient combinées et (4) que le parcours client soit reconfigurable afin de le modifier (Section 2).

Puis, en appliquant le principe de modularité à notre objet de recherche, nous avons développé les notions de plateformes et d'interfaces qui sont indispensables quand on souhaite donner le choix à un individu, au sein de la littérature, sur la personnalisation de masse (Section 3).

Enfin, nous avons dessiné un cadre d'analyse théorique représentant le parcours client sous forme d'un système modulaire de personnalisation de masse en intégrant l'idée que le manager joue un rôle central car c'est lui qui recombine les ressources de l'entreprise mais aussi celles du client (Section 4).

[Chapitre 3]

Méthode générale de recherche

Lors du travail de recherche, nous devons définir un cadre qui comprend quatre choix liés les uns aux autres exprimant la posture du chercheur face à son objet de recherche : (1) son paradigme scientifique c'est-à-dire « *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie* » (Gavard-Perret et al. 2012: 13), (2) une stratégie d'investigation (appelée aussi design de recherche ou stratégie de recherche), (3) une posture épistémologique et (4) des méthodes de terrain afin de recueillir et analyser des données empiriques (Creswell, 2008). Il nous a semblé nécessaire de développer dans ce chapitre les quatre points de façon extensive et de justifier ces choix ainsi que leur cohérence mutuelle afin de montrer tout l'intérêt de cette posture scientifique particulière et pourtant rare en sciences de gestion.

Nous présentons, tout d'abord, les trois manières traditionnelles de produire du savoir en sciences de gestion, et nous justifions le choix des sciences de l'artificiel comme paradigme scientifique (section 1) puis, au sein de cette forme de création de savoir, le choix du *Design Science Methodology* comme stratégie d'investigation (section 2). Ensuite, nous présentons nos choix épistémologiques (section 3). Nous poursuivons en détaillant notre méthode de terrain qualitative (section 4). Nous en déduisons ainsi les critères d'évaluation de la recherche qui découlent de nos partis pris scientifiques (Section 5). Enfin, nous concluons avec une synthèse des choix méthodologiques (Section 6).

Section 1. Le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel

L'objectif du chercheur est de produire des savoirs. Il existe trois manières de produire ce savoir que l'on appelle paradigme scientifique (Gavard-Perret et al. 2012: 13-15): les sciences dites 'de la nature', les sciences humaines et sociales et les sciences de l'artificiel (Simon, 1969) (appelées aussi sciences ingénieriques ou sciences de la conception). Le paradigme scientifique est un choix rarement évoqué dans une thèse de gestion car la plupart des travaux se situent en sciences de la nature. Pourtant, le paradigme scientifique dépasse la notion même des domaines de recherche dans lesquels il peut être mobilisé car en sciences de gestion, les trois paradigmes coexistent.

Il est important de décrire ce choix avec soin car il est fondateur et entraîne des conséquences sur la visée de la recherche, le choix de la stratégie de recherche et la posture épistémologique (Avenier et Thomas, 2012). De nombreux débats en recherche de gestion proviennent de la confusion entre le paradigme scientifique et la posture épistémologique. A des fins d'exposé, nous faisons un tour d'horizon des trois paradigmes (1), puis nous développons notre argumentaire de choix du paradigme des sciences de l'artificiel (2).

1. Les trois formes de production de savoirs : les paradigmes scientifiques

1.1. Les sciences de la nature

L'objectif de ce type de recherche est de révéler la causalité permettant d'expliquer des phénomènes portant sur des 'objets naturels'. Reprenant les méthodes de recherches des sciences dites 'exactes' (mathématiques, biologie ou physique), les chercheurs tentent d'établir des 'lois générales' permettant de décrire mais aussi d'expliquer ou de prédire un phénomène (Gavard-Perret et al. 2012:14). En sciences de gestion et plus particulièrement en marketing, le paradigme des sciences de la nature a longtemps été la référence unique. Afin de légitimer ce domaine de recherche récent, le choix avait été fait de créer du savoir scientifique à partir d'une connaissance vérifiée au travers de méthodes expérimentales fondées sur une méthode de recherche hypothético-déductive quantitative au sein d'un paradigme épistémologique positiviste. Pourtant, ce paradigme scientifique semble se disjoindre rapidement car les sciences humaines et sociales ne peuvent se prévaloir de 'lois générales' systématiques dès le XXème siècle même si de nombreuses recherches en gestion reprennent ce paradigme scientifique.

1.2. Les sciences humaines et sociales

La génération de savoirs dans ce paradigme a pour objectif de décrire, comprendre et refléter les comportements des êtres humains (Romme, 2003). Le chercheur a une certaine proximité avec son objet de recherche et donc il existe bon nombre de questions sur la validité de la connaissance générée ainsi que sur la subjectivité des résultats (Romme, 2003). Certains pensent que ces sciences ne sont pas un paradigme scientifique car elles ne peuvent pas s'appuyer sur des méthodes de vérification fiables ni sur la généralisation des connaissances créées (Gavard-Perret et al., 2012). En effet, cohabitent en leur sein un très grand nombre de postures épistémologiques (post-positivistes, constructivistes ou interprétativistes) ainsi qu'un très grand nombre de stratégies d'investigation.

1.3. Les sciences de l'artificiel

Herbert Simon montre que dans le paradigme des sciences de la nature classiques, essentiellement la physique et la biologie, il est difficile de représenter et de rendre compte des phénomènes artificiels (Avenier, 2009). Il conçoit donc, en reprenant les travaux de recherche de chercheurs dès l'Antiquité (Dresch et al., 2014), un paradigme scientifique permettant d'étudier des 'objets artificiels'. Dès lors, Herbert Simon propose les sciences de l'artificiel comme cadre permettant l'analyse de 'projets conceptuels' c'est-à-dire ayant «*pour but à la fois de faire progresser la compréhension du fonctionnement et de l'évolution des artefacts dans leur environnement, et de développer des connaissances pertinentes pour la conception et la mise en œuvre d'artefacts évolutifs ayant des propriétés désirées*» (Avenier, 2009 : 57). L'approche par les sciences de l'artificiel permet d'aborder des objets complexes et artificiels c'est-à-dire construits par l'homme en vue d'une finalité (Pascal, 2011). Le but est alors d'améliorer la performance des objets construits par rapport aux précédents en transformant des pratiques existantes : «*Les recherches en design développent ainsi des connaissances au service de l'action afin de répondre aux enjeux du monde réel en proposant des systèmes technologiques qui n'existent pas encore*» (Pascal, 2011). Les objets artificiels étudiés sont insérés dans un monde naturel, ce qui permet l'utilisation de lois provenant des deux autres paradigmes scientifiques (Le Moigne, 1994: 15). Pour Herbert Simon, les paradigmes scientifiques 'traditionnels' que sont les sciences de la nature et les sciences sociales ne permettent pas d'étudier des objets façonnés par l'homme car ils ont été créés, d'une part, dans un contexte particulier et donc sont contingents et, d'autre part, ont un caractère téléologique, c'est-à-dire qu'ils ont la capacité à auto-définir des buts qui orienteront leur fonctionnement (Avenier, 2009).

Paradigme scientifique (traduction anglo-saxonne)	sciences de la nature (Sciences)	sciences sociales (Humanities)	sciences de l'artificiel (Design Science)
description	Comprendre des phénomènes naturels, découvrir comment les choses sont, et expliquer pourquoi elles sont ainsi	Comprendre, décrire les êtres humains et leurs comportements individuels ou en groupe	Produire des objets qui n'existent pas encore afin d'améliorer des objets existants et donc modifier des situations afin d'atteindre des résultats meilleurs
Visée de la recherche	Explicative, descriptive, exploratoire ou prédictive	Explicative, descriptive, exploratoire ou compréhensive	Prescriptive et normative
Exemples de domaine	Physique, Chimie, Biologie, Psychologie expérimentale	Anthropologie, Sociologie, Histoire	Médecine, Sciences de l'ingénieur, Mécanique

Tableau 16. Synthèse des trois formes de production de savoirs (adapté de Dresch et al., 2014)

2. Le choix des sciences de l'artificiel : justification de ce paradigme par rapport à l'objet de recherche

Van de Ven et Johnson, (2006) identifient deux façons d'appréhender l'écart croissant entre la théorie et la pratique. La première considère la création de connaissances comme l'activité spécifique de la communauté académique. La connaissance théorique ainsi créée, se pose ensuite le problème de son transfert vers la communauté des praticiens. La seconde considère les connaissances théoriques et pratiques comme deux types distincts de connaissances mais complémentaires. Dans cette perspective, l'écart croissant entre la théorie et la pratique ne repose plus sur un problème de transfert mais relève plutôt « *d'un problème de production de la connaissance* » (Van de Ven et Johnson, 2006, p 803). C'est dans ce deuxième cadre que nous nous positionnons.

Les trois paradigmes que nous venons de présenter ne s'opposent pas, ils ont des champs et des visées de recherche différents et donc peuvent être aussi considérés comme complémentaires. La principale différence entre eux provient du type de savoir développé. Les sciences de la nature et les sciences humaines sont dans une logique causale permettant de relier des phénomènes humains, sociaux et/ou naturels entre eux alors que les sciences de l'artificiel engendrent des connaissances centrées sur la résolution de problèmes par la prescription d'une solution (Van Aken, 2004). Ce design est applicable aux sciences de gestion (Avenier, 2009; Van Aken, 2004). Romme (2003) montre les principales différences de traitement de la recherche en management suivant que l'on se situe dans un paradigme ou dans l'autre, détaillées dans le tableau suivant :

	Sc. de la nature et Sc.humaines	Sc. de l'artificiel
Objectif	Comprendre les phénomènes organisationnels, sur la base d'objectivité consensuelle, en découvrant les relations et les forces en présence qui expliquent ces phénomènes.	Produire des systèmes qui n'existent pas encore c'est-à-dire induire des changements dans les systèmes existants pour créer ceux que l'on souhaite.
Vision de la connaissance	<u>Représentationnelle en Sc. de la nature :</u> la connaissance représente le monde tel qu'il est, la nature de la pensée est descriptive et analytique. Plus spécifiquement, ce courant est caractérisé par la recherche de connaissances générales et fondées et un « bricolage » de formulations, d'hypothèses et de tests. <u>Construite et narrative en Sc.humaines:</u> toute la connaissance émerge de ce que pensent et expriment les acteurs à propos du monde. La pensée est critique et réfléchie.	<u>Pragmatique :</u> la connaissance est au service de l'action, la pensée est normative et synthétique. Plus spécifiquement, ce courant postule que chaque situation est unique et fixe des objectifs à atteindre. Il accorde une importance toute particulière à la participation, au discours comme mode d'intervention et à l'expérimentation pragmatique.
nature des objets étudiés	<u>En Sc. de la nature :</u> les phénomènes organisationnels sont appréhendés comme des objets empiriques, dotés de propriétés descriptives et qui peuvent être efficacement étudiés en adoptant une posture extérieure. <u>En Sc.humaines :</u> L'accent est porté sur les discours dans lesquels les acteurs et les chercheurs s'engagent. La priorité est donnée à l'appréciation de la complexité d'un discours et non à l'obtention d'une connaissance générale.	Les problèmes organisationnels et plus généralement les systèmes sont appréhendés comme des objets artificiels dotés de propriétés descriptives mal définies, qui requièrent des actions non routinières d'agents placés au cœur des pratiques. Ceci suppose alors des objectifs et des objets cibles à atteindre.

Tableau 17. Différences principales du management dans le paradigme des sciences de la nature et sciences humaines et les sciences de l'artificiel (adapté de Romme, 2003: 559 et Pascal, A. 2008)

Notre recherche a comme point de départ un problème managérial récurrent lié au management et à la conception de parcours client cross-canal. Nous souhaitons apporter des solutions aux managers grâce à notre travail mais nous voulons aussi apporter une meilleure compréhension théorique des mécanismes d'orchestration des ressources au sein des canaux de distribution, précurseurs de capacités dynamiques pour les enseignes. Le choix d'intégrer le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel nous permet d'atteindre ce double objectif. De plus, un objectif de cette recherche est un 'objet artificiel' (l'artefact) façonné pour des professionnels par le chercheur.

Section 2. Stratégie de recherche : *Design Science Methodology*

La stratégie de recherche se définit ainsi: « *I use research design¹¹ to refer to the entire process of research, from conceptualizing a problem to writing the narrative, not simply the methods such as data collection, analysis and report writing*” (Creswell, 2012: 300). Le choix de la stratégie de recherche est très important en sciences de l’artificiel mais celle-ci recouvre beaucoup de pratiques différentes en management. Dans un premier point, nous présentons les familles de stratégie de recherche et nous expliquons notre choix de travailler selon la *Design Science Methodology* (DSM) selon Romme et Van Aken (1), puis nous exposons la notion d’artefact, résultat de recherche produit grâce à cette stratégie (2).

1. Les différents types de stratégie de recherche selon les sciences de l’artificiel en gestion

En gestion, deux domaines se placent déjà dans une posture de sciences de l’artificiel : la recherche organisationnelle et les systèmes d’information. Ce sont des pratiques récentes qui se développent depuis la fin des années 90 (Dresch et al., 2014). Sur les fondations des travaux d’Herbert Simon, plusieurs courants de stratégies de recherche se sont développés avec de nombreuses variantes et essais de (ré)conciliation. D’une part, nous avons des stratégies de ‘*design science*’ (DSRM et DSM) avec une épistémologie positiviste ou réaliste critique et de l’autre des stratégies de recherche-action (RA) avec une épistémologie constructiviste.

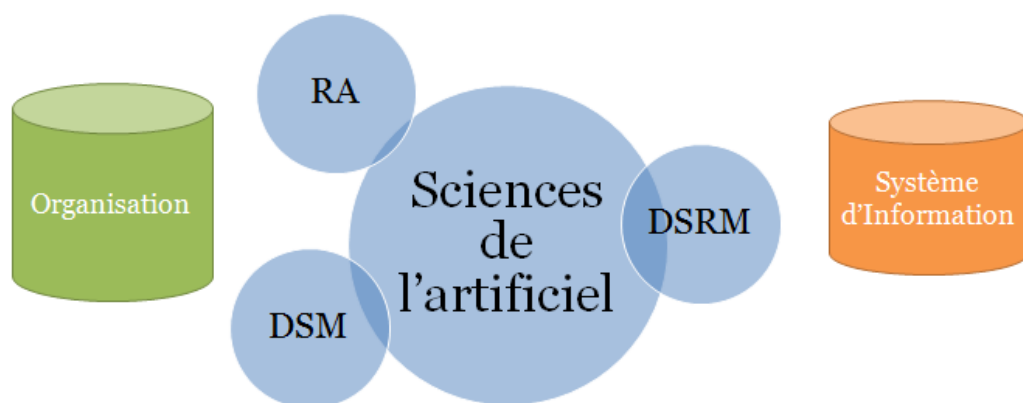


Figure 21. Panorama des différentes stratégies de recherche en sciences de l’artificiel et leur proximité avec de la gestion

¹¹ Nous choisissons de ne pas traduire *research design* en design de recherche pour ne pas créer de confusion avec les noms des stratégies de recherche

Afin de présenter un panorama, certes quelque peu réducteur, à des fins de bonne compréhension générale des différentes stratégies de recherche, nous ne développons que le *Design Science Research Methodology (DSRM)* en systèmes d'information (1.1). Puis, nous présentons les deux grandes familles de recherche en organisation (1.2). Ensuite, nous faisons un exposé sur le *Design Science Methodology (DSM)* en organisation (1.3), pour terminer sur la justification du choix du DSM au détriment de la recherche-action (1.4).

1.1. *La Design Science Research Methodology (DSRM) en Systèmes d'information*

Tout d'abord, en systèmes d'information, les sciences de l'artificiel sont principalement tournées vers la création d'objets informatisés grâce à des étapes itératives de travail et de règles de création du savoir sous le terme de *Design Science Research Methodology (DSRM)* (Gregor et Hevner, 2013; Hevner et al., 2004), dans une logique abductive. La communauté utilisant cette stratégie est conséquente, autant au sein de travaux doctoraux, que d'articles dans des revues de gestion prestigieuses comme *MIS Quarterly* ou de conférences comme *DESRIST* qui lui sont intégralement dédiées. Hevner propose de considérer que la stratégie de recherche doit avoir trois objectifs : (1) être pertinente (créer une recherche pertinente pour les praticiens), (2) avoir de la rigueur scientifique et enfin (3) créer un objet informatisé. Ces trois objectifs interagissent afin de faire émerger des propositions théoriques (*Design theories*) (Hevner, 2007). Ces travaux visent à créer des objets technologiques accessibles pour les usagers. Leur posture épistémologique est fortement positiviste car ils n'incluent que rarement les utilisateurs dans l'évaluation de la pertinence de l'objet créé (Gregor et Hevner, 2013).

1.2. *Le mode 2 en science des organisations développe l'utilisation de la RA et du DSM*

Parallèlement, en science des organisations, Gibbons et collègues (1994) propose une nouvelle méthode de production de savoirs: le mode 2. Ce mode s'oppose aux paradigmes scientifiques traditionnels qualifiés de Mode 1. Dans le mode 2, les connaissances sont coproduites par les chercheurs et les praticiens. Le mode 2 se veut pluri-disciplinaire et intègre la collaboration étroite des praticiens et des théoriciens (Van de Ven et Johnson, 2006).

De ce mode 2 vont émerger deux courants assez opposés : d'une part, un groupe de chercheurs français, rattachés à l'École des Mines (David, 2013; David et al., 2012) va développer un ensemble homogène de stratégies de recherche souvent nommé *C/K* avec une posture épistémologique constructiviste dans une logique inductive intimement liée à l'innovation et au

caractère très interventionniste du chercheur à résoudre un problème de terrain particulier¹² ; d'autre part, des chercheurs européens (Jelinek et al., 2008; Romme, 2003; Van Aken, 2004b) vont développer un courant, **fondé sur un processus abductif et itératif de la recherche en sciences de l'artificiel. Ils considèrent que les règles de conception doivent se nourrir des sciences traditionnelles** (March et Smith, 1995) et que le travail de rigueur scientifique et de création de savoirs théoriques doit être un enjeu autant que la pertinence des connaissances créées pour le praticien en vue de la résolution d'une classe de problèmes managériaux. Ce courant a des accointances fortes avec le *DSRM* en systèmes d'information.

Nous ne pouvons pas faire cette présentation sans évoquer le courant de recherche français lié aux travaux fondateurs de Jean-Louis Le Moigne reprenant les travaux du « triangle d'or Simon-Piaget-Morin » (Le Moigne, 1994) en constructivisme qui travaille principalement sur le processus de construction de la connaissance plus que sur la recherche de lois immuables et généralisables. Dans ce cas, le chercheur et son objet de recherche ne sont pas séparés : ils interagissent afin de créer des savoirs actionnables à partir de l'expérience du praticien (Avenier, 2009). Nous sommes alors dans une stratégie de recherche-action reposant sur une épistémologie constructiviste pragmatique. La recherche-action est une stratégie qui est utilisée dans d'autres paradigmes scientifiques et d'autres postures épistémologiques (Allard-Poesi et Perret, 2004).

1.3. Le Design Science Methodology (DSM) en science des organisations

Ce courant travaille à l'intégration de théories générales pour la conception d'un outil de gestion (Van Aken et al., 2012). Dans ce cadre, les pratiques des usagers sont observées et leurs demandes prises en compte. Le chercheur met en place l'outil créé et observe l'interaction entre l'utilisateur et l'objet. La posture épistémologique est alors le réalisme critique avec une stratégie d'investigation appelée *Design Science Methodology (DSM)* (Pascal et al., 2013). Ce courant de pensée en organisation a, dans ses méthodes ainsi que dans les définitions de la méthode, de nombreuses analogies avec la *DSRM* en systèmes d'information.

Un des critères de validité de la recherche sera donc le gap d'utilité apporté aux praticiens par l'objet créé afin de fournir des solutions aux objectifs fixés par l'outil (March et Smith, 1995). Les créateurs de cette stratégie de recherche considèrent que l'on s'adresse à des praticiens dont les outils actuels ne résolvent pas le problème et que la recherche contribuera à l'augmentation théorique des connaissances (Hevner et al., 2004). Selon March et Smith (1995),

¹² Ce courant de l'école des mines considère que ses chercheurs sont en recherche-intervention et non en recherche action (David, 2013) et que la recherche-action n'est qu'une forme de recherche-intervention. Pourtant, les articles de recherche généraux ainsi que les articles internationaux sur le sujet ne considèrent que la recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2004; Kaplan, 1998). Nous n'avons souhaité ne pas entrer dans ce débat et nous avons utilisé, à des fins de clarté, uniquement le terme recherche-action

cette stratégie s'appuie sur une base théorique de connaissances liées aux sciences de la nature explicatives de phénomènes.

Romme (2003) montre que le chercheur peut, à la faveur de la conception d'un objet artificiel (artefact), tester et développer des théories appartenant aux sciences de la nature ou aux sciences humaines. Dans le cadre, le processus de conception est abductif et itératif (Van Aken et al., 2012). Cela signifie que la recherche menée réalise des allers-retours entre les théories, en émettant des propositions, et les terrains afin de valider/invalidier les propositions. C'est un processus assez créatif (Pascal et al., 2013).

L'objectif de ce type de recherche est d'élaborer des 'règles de conception' (Romme et Endenburg, 2006), qui sont le pont entre les théories des sciences de la nature et les sciences de l'artificiel. **Une règle de conception est « une solution générale et conceptuelle pour une classe de problème »** (Joan E Van Aken, 2004). Les règles de conception se fondent sur des principes qui sont « un ensemble de propositions cohérentes issues de l'état de l'art des théories. Ils constituent des éléments de savoirs qui guident l'élaboration des règles de design dans un contexte spécifique » (Pascal et al., 2009). Donc, à partir de ces recommandations méthodologiques, nous intégrons, lors du processus de conception, des éléments théoriques appartenant aux champs de la *Resource Based View* ainsi qu'au champ des systèmes complexes modulaires comme principes fondateurs de règles de conception (Pascal et al., 2013). Afin de mieux présenter ces règles, de façon plus riche, les auteurs conseillent la méthode 'CIMO-logic' (Denyer et al., 2008: 408) permettant d'explicitier **une règle de conception. Elle est composée alors de quatre éléments :** « (1) un Contexte problématique, en termes d'environnement externe et/ou interne qui influence les changements organisationnels, (2) implique une Intervention type que les managers peuvent utiliser pour influencer l'organisation et ses pratiques, (3) afin de produire à travers la mobilisation de Mécanismes générateurs spécifiques, (4) l'Objectif attendu » (Denyer et al., 2008). Le chercheur établit **une métarègle de conception**, fondatrice et générale, et déduit des règles de conception particulières.

Afin d'explicitier la notion de règle CIMO-logic, nous présentons ci-après une schématisation et un exemple.

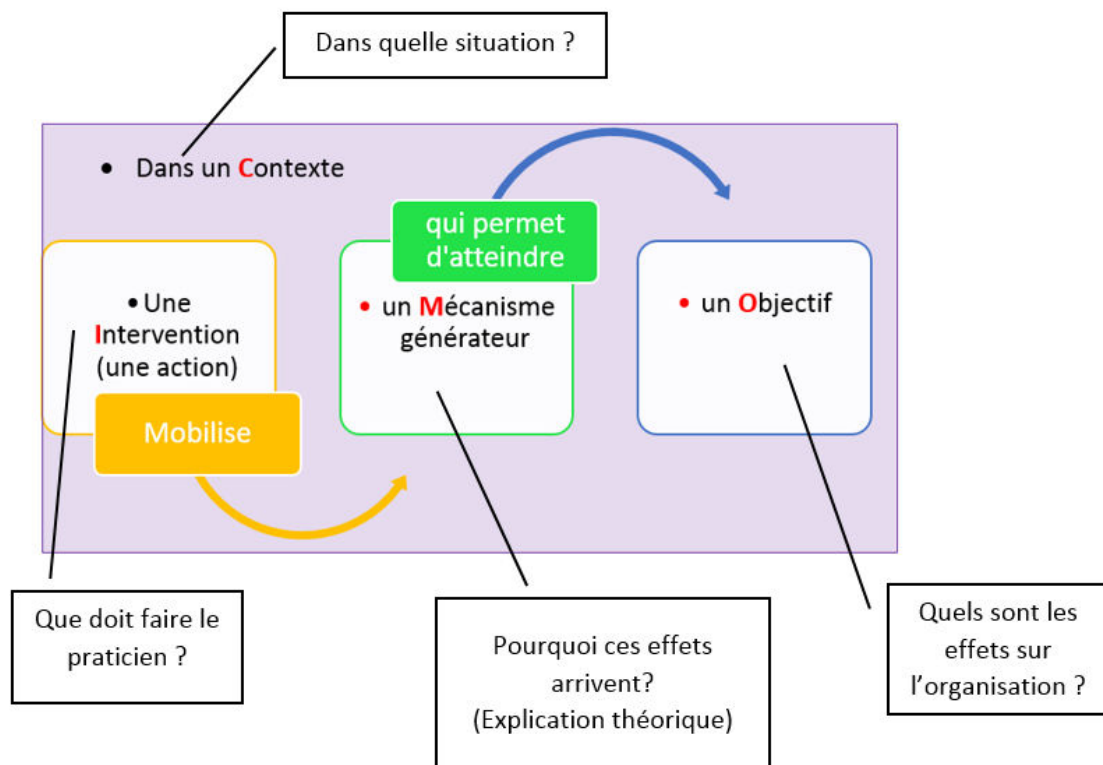


Figure 22. Règle CIMO-logic explicitée

Encadré 7. Exemple de recherche avec l'énonciation de règles de conception CIMO avec la métarègle et des règles de conception particulières, citées par (Pries-heje et Baskerville, 2014)

Cet article cherche à déterminer comment une organisation peut choisir la meilleure stratégie de changement en se fondant sur différentes théories fondamentales pour le changement organisationnel ? L'intention des chercheurs est d'améliorer la capacité des gestionnaires de changements organisationnels pour sélectionner rationnellement les stratégies de changement les plus appropriées en concevant des règles pour guider la prise de décision.

Métarègle : pour réaliser un changement organisationnel (C), le manager doit choisir une approche managériale (I), afin de déclencher des mécanismes générateurs liés à la structure des salariés-cible et à la temporalité (M) afin d'avoir un optimum (O).

Règle 1 : « Si vous voulez initier un changement organisationnel fondé sur un changement des structures formelles et rapides (C), choisissez une approche de commandement où le changement est initié par le top management (I) fondé sur un manager qui prend le rôle de propriétaire, sponsor et agent du changement (M) » (à partir des travaux théoriques de Huy, 2001)

Règle 2: « Si vous voulez initier un changement organisationnel fondé sur un groupe de salariés hétérogènes et experts dans leur domaine (C), choisissez une approche par options où le changement est initié par la motivation et les besoins des salariés (I), fondé sur un manager qui prend le rôle de proposer de nombreuses options possibles dans une logique de concertation (M) » (à partir des travaux théoriques de Rogers, 2001)

Ils présentent six autres règles pour faire face à d'autres types d'organisation.

Les règles de conception sont des propositions d'action pour le praticien. Si l'on peut faire un rapprochement avec les méthodes en sciences de la nature, elles sont comparables aux hypothèses hypothético-déductives. Ces règles sont écrites à partir d'un mécanisme générateur théorique qui doit produire un effet sur l'organisation à travers une action entreprise par un praticien. Ces règles doivent être validées/amendées/réfutées avec le terrain. Afin de définir les règles de conception, un travail itératif est mis en place, alternant des phases théoriques et des phases de terrain présentées à la section 4.

1.4. *Choix du DSM explicité*

Afin de comprendre ce qui différencie la DSM de la RA, nous présentons dans le tableau suivant un comparatif des deux stratégies d'investigation:

Caractéristique	RA	DSM
Objectif de la recherche	Résoudre ou expliquer un problème d'un système tout en générant du savoir pour les praticiens et de la théorie Explorer, décrire, expliquer et prévoir	Développer des artefacts qui permettent de résoudre des problèmes de praticiens. Contribuer à construire des théories de moyennes portées. Concevoir et prescrire
Résultats de recherche	Construits, hypothèses, descriptions, explications et actions	Artefacts ¹³
Savoir généré	Sur comment les choses sont ou comment elles agissent	Sur comment les choses devraient être
Rôle du chercheur	Multiple et agissant	Observateur puis concepteur puis évaluateur
Collaboration entre le chercheur et l'objet de recherche	Requise	Non requise
Implémentation réelle de l'action	Requise	L'artefact ne doit pas forcément être réellement implanté
Périmètre des résultats de recherche	Un cas	Généralisable à une classe de problème

Tableau 18. Comparatif de la recherche-action et de la DSM (d'après Dresch et al., 2015)

Les différences fondamentales entre la recherche-action et les stratégies de 'Design science' sont la posture du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche et les moyens de l'action (Papas et al., 2011). En effet, dans la recherche-action, les objectifs de la recherche sont choisis d'un commun accord entre le chercheur et les acteurs engagés. Le chercheur réfléchit en étant au sein de l'organisation et induit par son action des changements profonds qui vont au-delà des pratiques

¹³ Ce terme est explicité avec le point suivant

pour atteindre aussi des changements sociaux par pallier. Cela modifie sans cesse l'objet de recherche qui évolue au gré des actions. C'est une prise de conscience coconstruite. De plus, les moyens d'actions sont d'ordre interpersonnel le plus souvent et sont liés à l'intervention et aux décisions du chercheur afin de résoudre une problématique unique (Grawitz, 2001: 821). **Les stratégies de 'Design science', elles, visent à résoudre une classe de problèmes plus larges, par l'intermédiaire d'un nouvel objet (outils, logiciel, tableau de bord...), en ayant la volonté que les individus, à terme, s'emparent de l'objet artificiel créé, élaborent leur propre solution (c'est-à-dire configurent l'objet pour qu'il réponde à leur problème) et s'autonomisent.** Donc la deuxième différence fondamentale est dans la transférabilité du savoir : en RA, le chercheur est l'outil du transfert alors qu'en DSM, l'artefact est le canal de transfert du savoir et doit être approprié par les professionnels seuls.

Nous ajoutons que les conditions de recherche sont différentes en recherche-action et en DSM (Iivari, 2015) :

Condition	RA	DSM
Chercheur-cas d'entreprise	L'entreprise est inévitablement intégrée dès le départ (thèse Cifre par exemple)	Une entreprise peut être intégrée au projet de recherche dès le départ ou pas
Problème majeur à résoudre	L'entreprise exprime un problème spécifique que le chercheur va modifier au cours de ses actions	Une classe de problème découverte par le chercheur à la suite d'observation des problèmes spécifiques exprimés par des entreprises
Incertitude du projet de recherche	Sur la possible contribution théorique Sur la volonté de l'entreprise à changer par l'action	Sur la capacité de la nouvelle théorie choisie à résoudre le problème
Accès à un cas d'entreprise	Obligatoire	Pas obligatoire car l'artefact peut être testé sur plusieurs entreprises

Tableau 19. Conditions des recherches en RA et DSM (d'après Iivari, 2015)

Notre choix se porte sur la méthode DSM car nous cherchons à définir des mécanismes de création, en intégrant un corpus théorique présenté aux chapitres 1 et 2 et à intégrer le savoir des praticiens à nos connaissances théoriques afin de développer de nouveaux savoirs, c'est pourquoi, nous adoptons la stratégie de recherche présentée ci-dessus. Donc, selon les recommandations méthodologiques de Romme, nous intégrons, à la faveur du processus de conception, des éléments théoriques appartenant aux champs de la *Resource Based View* ainsi qu'aux systèmes complexes modulaires sous forme de propositions théoriques. Une présentation extensive de la procédure de

passage des sciences de la nature aux sciences de l'artificiel selon Romme est proposée en Annexe 3.

En outre cette stratégie de recherche cherche à produire des contributions théoriques et managériales d'égale importance. Les contributions managériales sont éprouvées sur le terrain au même titre que les contributions théoriques. Enfin, le chercheur tente d'apporter une solution à une classe de problème en fournissant aux praticiens un artefact. Or, nous n'avons pas de commande spécifique d'une entreprise et donc nous étions dans l'impossibilité de commencer cette recherche sous la forme de recherche-action.

2. L'objet artificiel : l'artefact

Un artefact est un objet pensé et fabriqué par l'homme. Cet artefact est conçu à partir de lois de la 'nature'; par exemple un couteau, répond aux lois de la mécanique sur la résistance des matériaux pour trancher la nourriture. Simon (1969, p28) définit un artefact comme « *une chose artificielle qui peut être caractérisée par ses fonctions, ses objectifs et son adaptation à l'environnement* ». Or, si les lois de la 'nature' sont assez matures alors la conception peut s'appuyer sur celles-ci.

Dans les sciences de l'artificiel, la question de l'artefact a été très débattue et il existe de nombreuses définitions qui visent à définir plusieurs niveaux artefactuels ('Les trajectoires artefactuelles' de Krippendorff in Jelinek et al. 2008) (Gill et Hevner, 2013). La définition la plus utilisée en DSM est celle de March et Smith (1995) : pour créer un artefact complet, il faut réaliser cinq niveaux permettant sa compréhension complète. **Ces cinq niveaux sont : un construit, un modèle, une méthode, une instanciation et des propositions théoriques de conception généralisables à une classe de problème** (March et Smith, 1995) (Van Aken et al., 2012).

Les **construits**, ou concepts, forment le vocabulaire du domaine c'est-à-dire le langage formalisé et les connaissances partagées d'une discipline. Ces construits peuvent être plus ou moins formalisés et doivent servir autant aux chercheurs qu'aux professionnels (Dresch et al., 2014).

Un **modèle** est le deuxième niveau d'artefacts. Il est constitué « *d'un ensemble de propositions ou d'énoncés mettant en relation des construits* »(March et Smith, 1995). Les modèles sont des représentations de la réalité qui schématisent les concepts mais aussi les relations qui existent entre eux. L'importance de cet artefact n'est pas sa ressemblance totale avec la réalité perçue mais son utilité auprès des usagers à résoudre leur problème.

La **méthode** est le troisième niveau d'artefact. Elle se définit comme l'ensemble des étapes qui permettent d'effectuer une tâche. Les méthodes sont souvent représentées graphiquement comme

des démarches heuristiques de travail ou mathématiquement par des algorithmes. La méthode peut être un moyen d'arriver à la création d'une version du modèle selon un contexte déterminé par l'utilisateur.

Enfin, une **instanciation** n'est autre que la réalisation effective d'un artefact dans son environnement (Pascal, 2011). L'instanciation est l'artefact qui opérationnalise les trois premiers artefacts présentés. L'instanciation est la phase où l'on implémente le modèle auprès de l'utilisateur, avec un interfaçage graphique qui fournit un ensemble de règles permettant à l'utilisateur d'utiliser l'artefact. Cette instanciation est développée dans un contexte particulier (une classe de problème) et devra être configurée (réglée pour répondre à un problème particulier).

Selon Hevner et collègues (2004), une séquence de recherche ne permet pas toujours de créer les quatre niveaux. Si l'on prend comme exemple la thèse d'Alexander Osterwalder (2004) sur l'ontologie des modèles d'affaires, il n'a créé que le construit, le modèle et l'instanciation.

Encadré 8. L'artefact d'Alexander Osterwalder (2004)

En 2004, Alexander Osterwalder soutient sa thèse en systèmes d'information avec une stratégie de recherche de *Design Science*. Il a créé un artefact pour aider les professionnels à définir leur modèle d'affaires (qu'il nommera plus tard *Business Model Canvas*). Cette recherche est fondée sur la littérature théorique concernant les modèles d'affaires.

Il définit un construit, c'est-à-dire une sélection de neuf éléments constituant un modèle d'affaires (ci-dessous nommés *block of business model*).

Pillar	Building Block of Business Model	Description
Product	Value Proposition	A Value Proposition is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer.
Customer Interface	Target Customer	The Target Customer is a segment of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	A Distribution Channel is a means of getting in touch with the customer.
	Relationship	The Relationship describes the kind of link a company establishes between itself and the customer.
Infrastructure Management	Value Configuration	The Value Configuration describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer.
	Capability	A capability is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer.
	Partnership	A Partnership is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer.
Financial Aspects	Cost Structure	The Cost Structure is the representation in money of all the means employed in the business model.
	Revenue Model	The Revenue Model describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Il définit un modèle, c'est-à-dire les mécanismes reliant ces 9 construits.

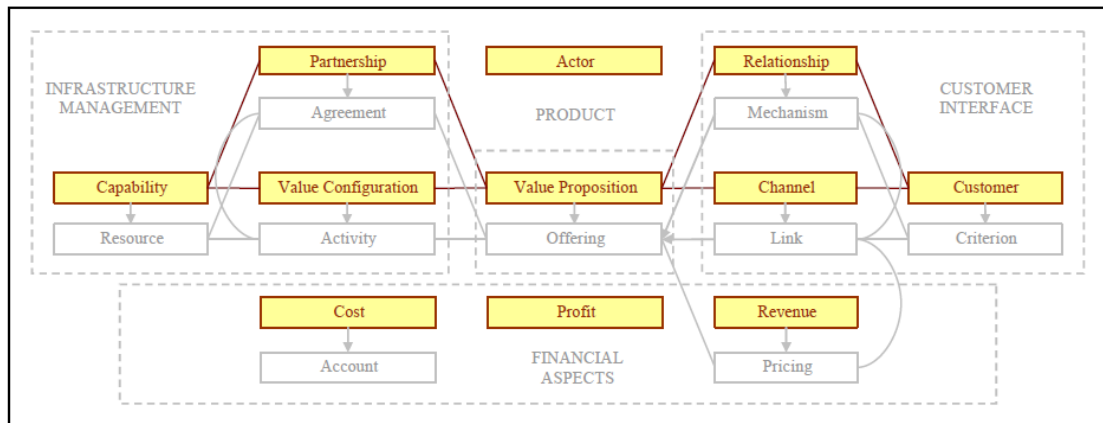


Figure 21: The Business Model Ontology

Il développe un logiciel qui est l'instanciation permettant aux praticiens de remplir le modèle et de construire leur modèle d'affaires. L'instanciation est disponible sur le site : <https://strategyzer.com/build>

Le cinquième et dernier niveau d'artefact est celui qui se réfère aux apports théoriques du travail de recherche. Cela représente les **Propositions de conception** (*Design propositions*) définitives. Ces propositions correspondent à des 'templates' génériques qui pourront être utilisés pour une

classe de problème (Van Aken et al., 2012). Pour Joan Van Aken, une proposition de conception peut s'écrire ainsi : « *Si vous voulez résoudre Y dans la situation Z, alors exécutez les actions X* ». De façon explicite, si vous voulez résoudre le problème Y appartenant à une classe de problème identifiée dans la situation Z (le contexte) alors vous devez utiliser l'artefact X (de niveau 1, 2, 3, 4 et/ou 5 au regard de vos contingences et organisations internes). Selon notre stratégie de recherche, **ici les propositions de conception sont les règles de conception CIMO validées par les terrains.**

Il est important de comprendre que dans ce cas, **la visée prescriptive de la recherche est dans l'utilisation de l'artefact et en aucun cas dans une solution particulière pour un problème posé. Nous ne sommes pas dans la création de la solution mais dans l'aide à la création d'une solution.** Si l'on reprend l'exemple du couteau, le construit définit la notion de découpage, de lame...etc., le modèle exprime l'importance de la pression sur la lame, la méthode exprime la façon de fabriquer le couteau, l'instanciation est le couteau mais surtout l'explication de la façon de s'en servir et enfin les propositions de conception définissent des règles générales de fabrication du couteau incorporant les lois sur la résistance des matériaux. En aucun cas, on a tranché à la place de l'utilisateur, ou défini un unique modèle de couteau universel.

Ci-dessous des exemples de classes de problèmes en management et des artefacts créés par des chercheurs afin de les résoudre.

Classe de problèmes	Artefact
Contrôle et Planning de production	Kanban (Ohno, 1988)
Mesure des coûts	Méthode ABC (Cooper et Kaplan, 1988)
Alignement stratégique	Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992)
Carte de processus	Architecture de systèmes d'information intégrée (Shingo, 1989)
Management de projet	Chemin critique (Goldratt, 1997)

Tableau 20. Exemples de classes de problèmes et des artefacts de résolution correspondant (Dresch et al., 2014: 105)

Nous nous proposons donc de créer **un modèle** conceptuel rigoureux du parcours client cross-canal fondé sur **des construits** et mis en place selon **une méthode**. Nous testons **une instanciation** au sein d'une entreprise.

Section 3. Choix épistémologique : le réalisme critique

Le travail du chercheur s'accompagne d'une réflexion sur sa posture épistémologique, cohérente vis-à-vis du paradigme scientifique choisi et de la stratégie de recherche. L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967). Dans un premier point, nous reprendrons la présentation des différents questionnements auxquels nous devons répondre afin de définir notre posture (1). Puis, nous présenterons notre posture : le réalisme critique (2).

1. Les questionnements pour fonder ses choix épistémologiques

Selon Thiétart (2014), le chercheur doit exercer sa réflexivité, et s'interroger sur quatre points :

- Quelle est la nature du réel que l'on veut connaître ? C'est la question ontologique permettant de déterminer si le monde est « réel » ou « construit » ;
- Quelle est la nature de la connaissance produite ? C'est la question épistémique afin de savoir si la réalité existe en dehors du chercheur dans une vision objective ou si la connaissance est relative ;
- Quels sont les critères de connaissance valable ? C'est la question de la validité ;
- Quels sont les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié ? C'est la question axiologique du rôle de la recherche sur le monde réel.

Ces quatre points permettent de définir, au sein d'un continuum épistémologique, cinq grandes familles : Le réalisme scientifique positiviste, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme.

Dans le tableau ci-dessous, nous reprenons ces cinq courants en les croisant avec les quatre éléments de réponses aux questions posées ci-dessus afin de définir la posture épistémologique (d'après Gavard-Perret et al., 2012) :

	Réalisme Scientifique (McKelvey, Hunt)	Réalisme Critique (Bhaskar)	Constructivisme Pragmatique (Von Glaserfeld, Le Moigne)	Interprétativisme (Heidegger, Sandberg, Yanow)	Constructivisme (Guba et Lincoln)
Question ontologique	Il existe un réel en soi indépendant et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe	Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond (c'est le domaine des forces, structures et mécanismes), le réel actualisé (événements et états de fait) et le réel empirique (l'expérience et les impressions)	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines qui vont faire avancer la connaissance	Il existe de l'activité humaine structurée. La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective objective de cette situation	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes
Question épistémique	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie
Question de validité	Neutralité et objectivité du chercheur sont exigées. Justification de la validité externe via des répliques et tests statistiques d'hypothèses	Se mesure avec le pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés. Justification de la validité des mécanismes générateurs via des mises à l'épreuve successives	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action	Validité communicationnelle pragmatique et transgressive. Description épaisse du processus (méthodes herméneutiques et ethnographiques)	Authenticité (<i>Trustworthiness</i>) Description épaisse de processus (méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique)
Question axiologique	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables) Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutables	Mettre à jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation Conception représentationnelle des mécanismes générateurs	Construire l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation Conception pragmatique de la connaissance

Tableau 21. La définition des postures épistémologiques par les quatre questions (Gavard-Perret et al., 2012)

La posture épistémologique est donc liée à notre paradigme scientifique ainsi qu'à notre stratégie de recherche. Marie-José Avenier (2010) considère qu'en sciences de l'artificiel, la posture est soit réaliste critique soit constructiviste pragmatique à cause de la volonté d'action du chercheur. La différence est faite aussi sur la posture du chercheur: dans le cas du réalisme critique, le chercheur est extérieur au réel alors qu'en constructivisme pragmatique, le chercheur agit sur le réel (Avenier, 2009a, 2009b, 2010). Ces écarts de postures épistémologiques font naître de grandes différences sur les stratégies de recherche et vont lier les stratégies de recherche-action au constructivisme pragmatique et les stratégies de DSM au réalisme critique (voir Avenier, 2010, Table 3, p32). Cette posture réaliste critique est confirmée par d'autres recherches en DSM par Van Aken et Romme (Pascal et al., 2013; Romme et Endenburg, 2006; Van Aken et al., 2012).

2. Notre posture : le réalisme critique

Si nous reprenons les questions ci-dessus et que nous y répondons suivant le paradigme scientifique et la stratégie de recherche choisis, cela nous permet de présenter le tableau suivant qui recouvre largement la définition ci-dessus du réalisme critique. Cette posture considère que le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond (c'est le domaine des forces, structures et mécanismes), le réel actualisé (événements et états de fait) et le réel empirique (l'expérience et les impressions).

Question	Notre posture et notre justification
Quelle est la nature du réel que l'on veut connaître ?	Le chercheur n'a pas accès au réel profond. Il ne peut étudier que les deux premiers niveaux de réalité et ainsi décrire leurs régularités en mettant à jour des « mécanismes générateurs » qui sont ici les règles de conception CIMO
Quelle est la nature de la connaissance produite ?	La connaissance produite est applicable à une classe de problèmes mais doit être adaptée pour résoudre chaque problème d'entreprise.
Quels sont les critères de connaissance valable ?	La connaissance doit être valable scientifiquement et donc fondée sur des lois qui sont observables dans la réalité actualisée mais qui doivent aussi être de la connaissance en adéquation avec l'action des managers (c'est le double critère rigueur/pertinence de la DSM)
Quels sont les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié ?	Le réel étudié peut être amélioré par le développement de la connaissance et la transmission au monde réel actualisé

Tableau 22. Notre posture épistémologique réaliste critique explicitée

La visée prescriptive de notre recherche nous amène à penser que notre thèse va se fixer comme objectif de concevoir un artefact afin d'améliorer le travail des praticiens. Cela signifie que la conception de parcours client est composée d'une part, d'un réel actualisé présentant des actions des marketers et d'autre part, d'un réel empirique fondé sur les discours des managers, leurs représentations mentales des parcours client et des lectures professionnelles qu'ils consultent ou

qu'ils produisent. Cette observation extérieure nous permet de mettre au jour des 'mécanismes générateurs' facilitant la perception des dysfonctionnements de ces mécanismes afin de proposer des voies d'amélioration de ces derniers.

Notre objet de recherche, complexe, sera observé à travers les deux premiers niveaux de réel des acteurs puis nous cherchons à en repérer les régularités en nous appuyant sur des lois de fonctionnement du réel profond observé dans le paradigme des sciences de la nature. Le réalisme critique postule que le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.

Pour résumer, la conception de parcours client cross-canal appartient au réel profond mais peut être observée à travers le réel empirique des impressions et des expériences des professionnels ainsi que par l'observation des faits, afin de révéler des mécanismes générateurs. Nous chercherons ensuite à améliorer ces mécanismes générateurs dans une visée prescriptive.

Section 4. Les outils de collecte et d'analyse de données

Lorsque la stratégie de recherche a été choisie, il convient de connaître plus précisément les outils de collecte et d'analyse des données qualitatives qui composent la partie empirique de la thèse. Dans la stratégie de recherche de *design science* choisie, aucune méthode de collecte n'est exclue. Nous commençons par présenter nos trois terrains (1). Afin d'augmenter la qualité du recueil de données, nous opérons un recueil par triangulation en ayant des entretiens, des documents internes et des sources documentaires secondaires (Yin, 2009) que nous présentons ensuite (2). Puis, nous détaillons notre technique d'analyse avec notre choix de codage ainsi que l'utilisation du logiciel Nvivo 10 (3). Enfin, nous exposons les difficultés rencontrées lors de cette partie empirique (4).

1. L'enchaînement des trois terrains de recueil d'information

Le travail, au sein de notre stratégie de recherche, est itératif et abductif. Tout d'abord, le chercheur part du terrain pour définir la classe de problème à résoudre et met en résonance ce problème pratique d'un point de vue théorique. Cela permet d'émettre les premières propositions théoriques et donc les métarègles de conception. Le travail se termine par un premier terrain d'analyse des 'objets artificiels' existants et de leurs créateurs et utilisateurs qui valident ou invalident en partie ou totalement les propositions théoriques. A ces propositions théoriques peuvent s'ajouter des propositions managériales nées des pratiques des acteurs ou des demandes exprimées par les

acteurs. Ensuite, le chercheur développe une phase créative : le chercheur crée un nouvel ‘objet artificiel’ théorique qui va être éprouvé lors d’un deuxième terrain afin de vérifier sa capacité à résoudre les problèmes des praticiens et de trouver des voies d’amélioration. Lors de cette phase créative, sont définies des règles de conceptions, des variables de contexte et le profil des usagers du futur ‘objet’. La dernière phase est celle qui permet de valider la deuxième version de l’ ‘objet artificiel’ et de réaliser de nouveaux apports théoriques. Enfin, le chercheur doit communiquer auprès de chercheurs mais aussi de praticiens ses résultats afin de diffuser sa recherche.

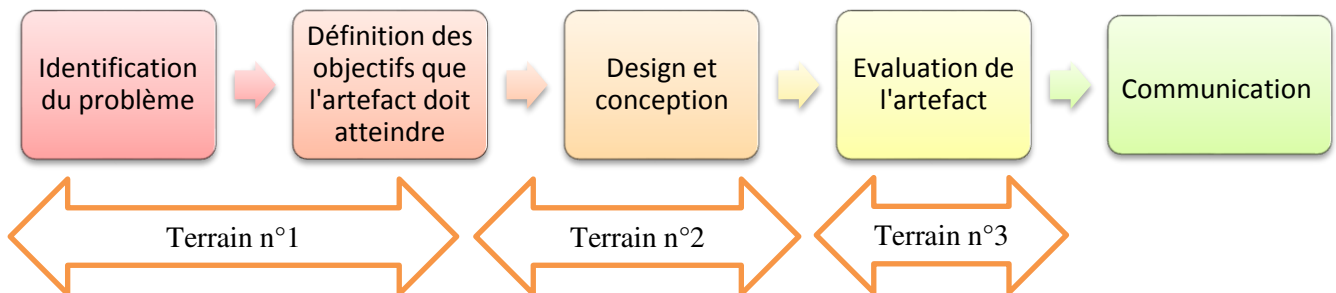


Figure 23. Etapes de travail en DSM (adapté de Peffers et al., 2007)

1.1. Terrain n° 1: Compréhension du problème et propositions théoriques

Notre premier terrain est le plus important en nombre et en diversité de matériaux qualitatifs car il correspond à plusieurs objectifs. Le premier objectif est de comprendre en profondeur la problématique managériale concernant la conception de parcours client cross-canal. Deuxièmement, il convient d’appréhender le champ empirique de cet objet de recherche afin de pouvoir créer une définition du concept de parcours client en le distinguant clairement du concept d’expérience client mais aussi de donner les étapes de conception afin d’évaluer les actions du client. Troisièmement, ce premier terrain nous permet d’étudier les artefacts existants produits par les interviewés afin de les évaluer, définir les difficultés actuelles de ces artefacts et les voies d’amélioration. Quatrièmement, ce terrain doit déboucher sur la détermination de pratiques et de savoirs tacites des professionnels afin de les analyser. Enfin, ce terrain doit éprouver notre modèle théorique énoncé dans le chapitre 2 et nous amener à comprendre beaucoup plus finement les mécanismes de coproduction et de reconfigurations des ressources.

C’est pourquoi ce terrain est composé de trois matériaux différents : nous avons interrogé 20 praticiens du secteur du commerce ayant tous des problématiques de distribution cross-canal, nous avons collecté quarante représentations graphiques de parcours client ainsi que des documents

secondaires. Cette triangulation nous permet aussi de mieux appréhender leurs schémas mentaux. Chaque matériau est détaillé au point 2. ci-dessous.

Ce premier terrain implique de faire une itération théorique, en particulier sur la base des pratiques et savoirs des professionnels non captés dans la première base de connaissance théorique présentée aux chapitres 1 et 2.

1.2. Terrain n°2 : Développement de l'artefact

Le deuxième terrain est composé de 5 entretiens (3 académiques et 2 praticiens) et d'un focus group de 6 praticiens d'un même groupe de distribution. Son objectif est de vérifier que le modèle théorique produit ainsi que les métarègles de conception de l'artefact sont compréhensibles et appropriables par les 3 experts académiques ainsi que par les 8 experts praticiens. C'est une phase qui permet d'affirmer la pertinence et la rigueur du travail de recherche et de réaliser des ajustements concernant la base théorique mais aussi la conception de l'artefact.

1.3. Terrain n°3 : évaluation de l'artefact

Le dernier terrain est composé d'une étude de cas d'une entreprise qui rencontre des problèmes de conception de parcours client cross-canal. Elle vise à évaluer l'artefact créé par le chercheur. Dans un premier temps, l'artefact est testé puis nous recueillons les remarques et amendements sur ce travail. Lors de l'étude de cas, nous testons l'artefact dans le secteur du commerce auprès d'une grande enseigne de distribution alimentaire que nous appelons entreprise Alpha car elle est couverte par la confidentialité. Le premier objectif de ce troisième terrain est d'évaluer la pertinence, pour les praticiens, de l'artefact et d'évaluer le gap d'amélioration par rapport à leurs pratiques actuelles. Le second objectif est théorique : par la mise en pratique des concepts théoriques définis dans la partie théorique de la thèse, nous terminons la phase abductive en définissant, de façon théorique, ce que la conception de parcours client cross-canal devrait être et donc la visée prescriptive. En éprouvant sur le terrain ces concepts théoriques, cela nous permet de les valider mais aussi d'en éprouver les limites et d'ouvrir de nouvelles voies de recherche.

Nous détaillons maintenant plus précisément chaque méthode de recueil.

2. La triangulation du recueil d'informations

2.1. Entretiens semi directifs

Le management des parcours client cross-canal n'ayant jamais été étudié, à notre connaissance, nous avons décidé de conduire des entretiens semi-directifs dans le contexte français auprès de

personnes affectées à des postes clés dans l'organisation et la gestion des parcours client cross-canal : directeurs clients, responsables de relation client, responsables de la distribution cross-canal. Nous nous sommes également tournés vers des sociétés de conseil en stratégie de distribution ou vers des prestataires qui avaient déjà opéré des projets de management de parcours client cross-canal. 20 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des professionnels, entre janvier 2014 et mars 2015¹⁴. Nous avons interrogé des distributeurs qui possédaient des dispositifs transactionnels et/ou relationnels cross-canal ainsi que des sociétés de conseil et des prestataires. Le guide d'entretien¹⁵ est composé de quatre thèmes : (a) définition et représentations des parcours client, (b) étapes de travail pour concevoir un parcours client et lien avec la réflexion stratégique, (c) rôle du consommateur au sein du parcours client, (d) difficultés rencontrées.

2.2. Documents : les représentations graphiques des parcours client

Ce dispositif est complété par une étude de quarante représentations de parcours client cross-canal¹⁶ conçues par les répondants ou citées par ces derniers comme des références. L'étude de ces représentations cognitives a principalement été choisie pour aborder la manière avec laquelle les managers simplifient le marché et lui donnent du sens (Day et Nedungadi, 1994). L'objectif d'une représentation est la traduction de concepts actionnables (Chaney, 2010) ce qui est particulièrement important dans notre étude. Ces représentations sont des schématisations couchées sur le papier ou modélisées grâce à des logiciels spécialisés dans la gestion des parcours. Ces deux matériaux, entretiens et schémas, nous donnent un panorama plus complet dans la mesure où les données primaires reposant sur les discours sont complémentaires aux données reposant sur les schémas (Thietart, 2014). De plus, lorsqu'un problème est complexe, le recours à la visualisation est classique pour les managers (Courtney, 2001: 31). Enfin, afin de comprendre les mécanismes de reconfiguration du portefeuille de ressources ainsi que la coproduction, l'analyse de la schématisation mentale est essentielle selon Helfat et collègues (2015).

2.3. Les sources secondaires¹⁷

Enfin, certains praticiens ont cité des sources qui leur servent d'inspiration ainsi que leurs lectures de livres blancs et de livres. Trois praticiens sont auteurs de trois livres traitant partiellement ou totalement du sujet. Nous avons aussi consulté des blogs professionnels afin de recouper les informations fournies par les consultants ainsi que leurs Powerpoint de formation. Ces matériaux secondaires ont été incorporés au codage ou ont permis de vérifier certaines assertions.

¹⁴ Cf Annexe 3 présentant les profils des répondants

¹⁵ Cf Annexe 7. Guide d'entretien semi directif terrain n°1

¹⁶ Cf Annexe 5. Présentation des schématisations

¹⁷ Cf Annexe 6. Liste des documents secondaires

3. Techniques de codage et utilisation du logiciel Nvivo

3.1. Les étapes de codage thématique

L'analyse thématique d'un matériau textuel consiste à lire un corpus et à le découper fragment par fragment en le codant avec des unités de sens homogènes construites puis à enrichir la liste de codes tout au long du processus (Miles et al., 2013).

Nous avons réalisé, d'une part, un codage descriptif de premier niveau des entretiens, et d'autre part, des représentations, puis nous avons fait des allers-retours pour avoir un codage descriptif homogène, pour ensuite réaliser un codage thématique, reprenant en partie les concepts présentés dans le chapitre 1 et 2 et nous permettant de mettre en exergue des matériaux supplémentifs (Miles et al., 2013).

Le code descriptif de premier niveau a commencé avec une liste provenant du cadre conceptuel, des questions de recherche, des propositions théoriques ainsi que des objectifs du premier terrain, pour un total d'une soixantaine de codes (Miles et al., 2013)¹⁸. Tout au long du codage, notre liste a évolué, en fonction des inférences conceptuelles ainsi que des matériaux ne pouvant être codés avec les codes descriptifs initiaux jusqu'à saturation des codes pour atteindre plus de 120 codes descriptifs. En fin de codage, nous avons fait des regroupements et un nettoyage des codes pour atteindre 102 codes. Nous avons défini une hiérarchisation des codes entre eux en désignant des codes parents, catégorie intégratrice de codes dits « enfants ». Les codes enfants sont des corpus à la signification plus fine. Nous avons défini chaque code, enfant et parent, soit avec la définition théorique, soit avec une définition basique ne reprenant pas un concept déjà présent dans notre revue de littérature (Miles et al., 2013). La codification est un processus de va-et-vient entre le corpus et les concepts théoriques pouvant être résumé ainsi : *« le codage de certains éléments de discours incite le chercheur à faire une première tentative d'organisation des données (à se les représenter d'une certaine façon qui peut être un premier schéma) et ensuite à retourner aux données mêmes pour en apprécier la pertinence, c'est-à-dire pour voir comment cette représentation se confirme, se modifie ou se contredit. Lors de son retour aux données, le chercheur reprend sa codification et le processus itératif se poursuit jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées »* (Descagné, 2004 in Mukamurera et al., 2006). Les corpus codés avec des codes descriptifs sans référence théorique sont très précieux car ils contiennent du savoir qui ne correspond pas à la base théorique définie au départ. Miles et Huberman les nomment 'matériaux supplémentifs'. Ils nécessitent d'être étudiés afin que le chercheur

¹⁸ Cf Annexe 8. Liste des codes descriptifs/thématiques avec leur définition

les rattache à des concepts théoriques non encore évoqués ou bâtit de nouvelles propositions théoriques. Ce dernier processus intellectuel est appelé ‘faire une inférence conceptuelle’ et donc appartient à la démarche abductive.

Ensuite, nous avons réalisé un deuxième niveau de codage, dit thématique. Les codes thématiques sont comparables à des méta-codes qui permettent de définir des récurrences de compréhension du phénomène. L’avantage de la codification thématique, c’est qu’elle réduit les unités analytiques, fait émerger de l’analyse et construit un modèle définitif. Les codes thématiques sont de quatre natures possibles : thèmes théoriques, explications, groupes de codes ayant des relations cause-conséquence entre eux, éléments conceptuels nouveaux issus de matériaux supplétifs. Les thèmes sont des abstractions permettant de repérer des mécanismes générateurs et d’étudier le réel profond.

3.2. Logiciel Nvivo 10

Pour améliorer la validité du codage nous avons utilisé un logiciel CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis System*). Ce type de logiciel laisse le codage au soin du chercheur mais l’assiste dans la gestion du codage par la création de codes (appelés nœuds) repérables par couleur. A chaque nœud (code), le chercheur associe une définition et il a la possibilité de hiérarchiser les nœuds les uns par rapport aux autres (code parent et code enfant) et/ou de définir des relations causales entre deux nœuds. Chaque matériau a des caractéristiques descriptives (attributs) qui lui sont associées.

Notre codage a été réalisé avec le logiciel nVivo : *«les programmes informatiques d’analyse qualitative des données ... facilitent la gestion progressive du travail d’analyse, notamment en ce qui concerne la codification et la manipulation d’un large corpus de données, le codage simultané à différents niveaux d’analyse, le classement des données, la mise en lien des thèmes ou catégories, et même, dans certains cas certains programmes comme nVivo et HyperResearch, ils assistent le chercheur dans sa démarche de construction et de vérification de la théorie qui émerge de l’organisation des données »* (Mukamurera et al., 2006). Les segments du discours ont été repérés, puis regroupés et catégorisés en vue de créer du sens et en les discutant au regard des éléments déjà identifiés dans la littérature. L’avantage de nVivo est qu’il permet de découper des segments de textes mais aussi des segments d’images, de sons ou de vidéos. Nous pouvons donc réaliser un codage unique des entretiens des professionnels mais aussi des représentations graphiques collectées.

A des fins de clarté, notre processus de recueil et d’analyse est schématisé ainsi :

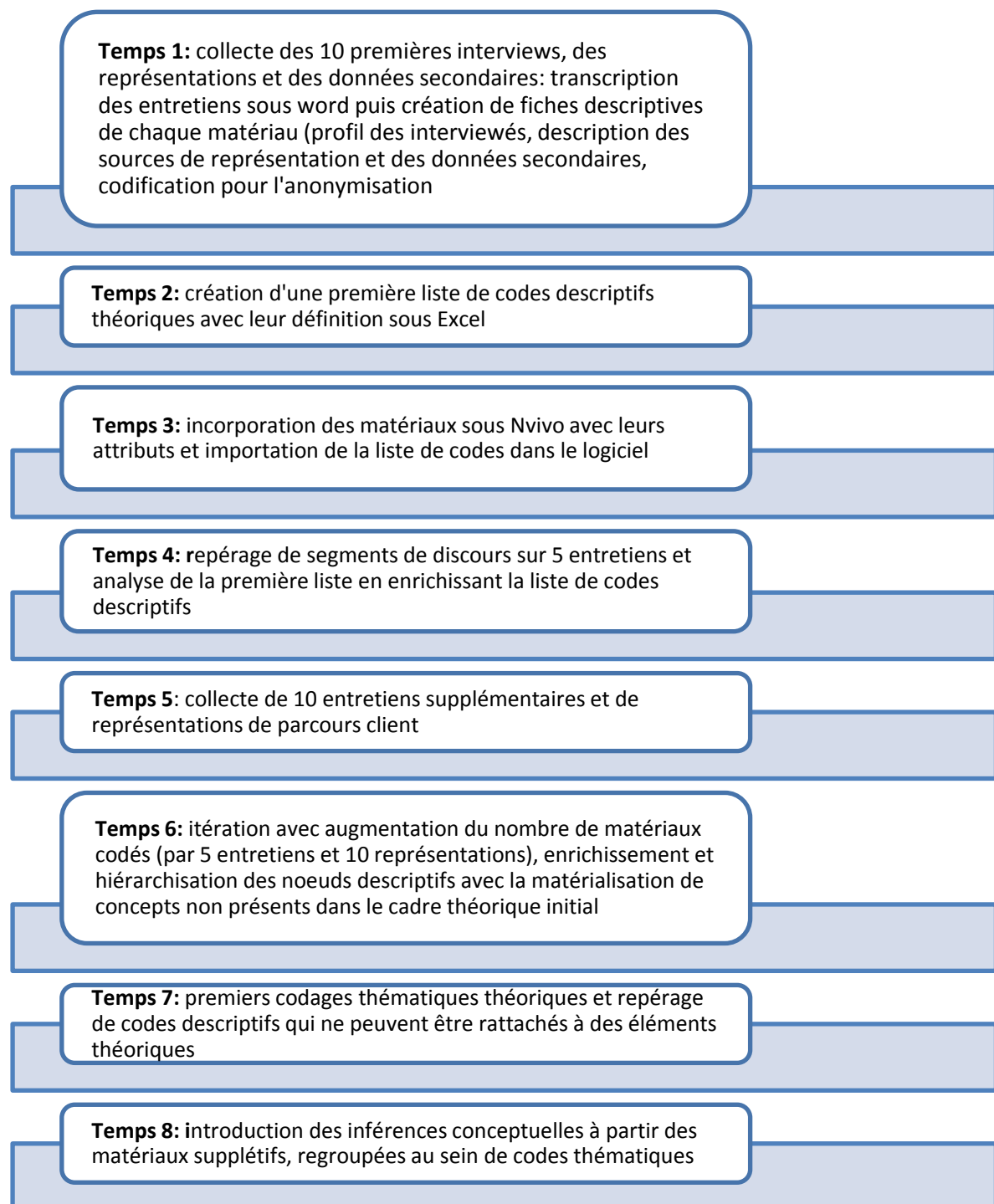


Figure 24. Etapes de recueil et d'analyse thématique de notre recherche

4. Les difficultés méthodologiques

Notre travail n'a pas été exempt de difficultés méthodologiques. Elles sont de trois ordres: les difficultés liées à la stratégie de recherche (4.1), celles qui concernent le concept en lui-même (4.2) et enfin celles qui se rapportent au terrain (4.3).

4.1. Difficultés liées à la stratégie de recherche

Notre choix de réaliser, au sein des sciences de l'artificiel, un artefact, nous impose de mener de front deux analyses disjointes : d'une part la validation de notre cadre théorique et de l'autre l'évaluation de notre artefact. Bien sûr, ces deux procédures sont liées mais elles nous ont obligée à mener des allers-et-retours incessants entre théorie et empirie et à faire évoluer beaucoup notre cadre théorique mais aussi nos questions de recherche. C'est pourquoi, nous avons fait, à la fin du chapitre 2, une présentation synthétique de tous les éléments constitutifs de cette thèse afin de montrer l'ensemble cohérent final théorique sous forme de cadre d'analyse ainsi que la procédure intellectuelle pour y parvenir.

4.2. Difficultés méthodologiques liées aux concepts utilisés

Notre objet de recherche, le parcours client, n'avait pas de définition théorique consensuelle et sa définition a évolué au gré du codage des matériaux. Pour être au clair avec ce concept, il a fallu séparer la vision managériale des professionnels interrogés de la vision théorique issue de la littérature. Rétrospectivement, cela a fait dériver certains entretiens sur la notion de coproduction, et les professionnels n'ont alors pas toujours compris mes questions. Enfin, le codage thématique à la 'Huberman et Miles' a fait apparaître des concepts nouveaux qu'il a fallu inclure et qui ont modifié le guide entre le premier entretien et le dernier. Ce phénomène est normal selon Miles et Huberman mais rend le travail de codage plus complexe.

4.3. Difficultés méthodologiques liées à l'accès au terrain

D'abord, dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès au terrain peut être problématique quand on interroge des professionnels (Hlady-Rispal, 2002). En effet, il convient tout d'abord d'obtenir le rendez-vous. Dans le cadre de notre recherche, les difficultés liées à l'accès au terrain ont même commencé tout de suite. Nous avons eu des difficultés à voir les professionnels du commerce. Sachant que certains professionnels sont vus trois fois pour les trois terrains, l'obtention du troisième rendez-vous s'est avérée très ardue et nous avons constaté une mortalité très forte de l'échantillon.

Ensuite, les représentations du deuxième terrain sont difficiles à obtenir des professionnels qui considèrent, pour les distributeurs d'une part, qu'elles sont la représentation graphique de leurs

choix stratégiques, et pour les consultants d'autre part, la propriété d'un savoir-faire en matière d'analyse et de présentation de solutions stratégiques. C'est pourquoi beaucoup de représentations ont été obtenues en contrepartie d'un accord de confidentialité.

Enfin, pour le troisième terrain, un temps conséquent est nécessaire pour présenter le nouvel artefact et expliquer son fonctionnement. Or, ces professionnels ne sont pas toujours prêts à sacrifier deux journées de travail afin de donner leur avis sur un nouvel outil.

Section 5. L'évaluation de la recherche

Suivant la posture épistémologique choisie, on ne vérifie pas de la même façon la validité de la connaissance créée (Gavard-Perret et al., 2012). En posture positiviste, le chercheur doit vérifier les validités internes et externes de son travail académique. En posture constructiviste, on parle de légitimation de la recherche par des assauts de critiques épistémologiques rigoureuses (Piaget, 1967). En posture de réalisme critique et avec une stratégie de recherche de *design science*, notre recherche inclut un élément fondamental : l'évaluation de la conception. Nous expliquons, tout d'abord, la notion d'évaluation en sciences de l'artificiel (1), puis nous montrons nos critères développés afin d'évaluer l'artefact (2), enfin nous décrivons les actions menées pour affermir la rigueur scientifique de cette thèse (3).

1. L'évaluation de la recherche en *Design Science Methodology*

March et Smith (1995) soulignent que l'évaluation est l'une des deux activités des sciences de l'artificiel (construire et évaluer). Elle doit comprendre le développement de critères et l'évaluation de la performance de l'artefact. Au-delà de la simple validation ou invalidation d'un artefact, elle a aussi la responsabilité de déterminer les raisons de la réussite ou de l'échec. Selon Gregor et Hevner (2013), l'évaluation se définit ainsi : « *Evidence that the artifact is useful. The artifact is evaluated to demonstrate its worth with evidence addressing criteria such as validity, utility, quality, and efficacy* » (Gregor et Hevner, 2013:350). Cependant, ils sont avares de conseils relatifs au choix des méthodes d'évaluation existantes. L'évaluation sert à montrer que la conception de l'artefact est satisfaisante, d'une part, pour les praticiens en améliorant la pertinence des solutions et, d'autre part, que l'artefact est rigoureux d'un point de vue académique. Cela fait référence au dyptique rigueur-pertinence (Pascal, 2011).

Gregor et Hevner (2013) proposent de se tourner vers les travaux de Pries-Heje et al. (2008). Ces derniers préconisent deux moments d'évaluation : « *Ex-ante evaluation take place before the*

system is constructed and ex post evaluations take place after the artifact constructed» (Pries-Heje et al., 2008: 9). Ils considèrent aussi que l'évaluation doit porter sur la qualité de l'artefact et sur le processus de conception afin d'en évaluer la pertinence pour les professionnels.

Concernant la rigueur du travail académique, les avis sont assez différents : Hevner envisage la communication scientifique comme un moyen d'évaluer la rigueur scientifique (Hevner et al., 2004) alors que Van Aken (2012) pense que l'on doit, comme dans toute recherche scientifique appliquer des critères de contrôlabilité, de fiabilité et de validité. Pour cela, on doit appliquer les critères de validité interne et externe classiques en posture positiviste.

Nous décidons d'appliquer les deux éléments de l'évaluation de la recherche : la pertinence de l'artefact par l'évaluation ex-ante et ex-post ainsi que la rigueur scientifique par les critères de validité interne et externe. Nous détaillons l'évaluation de la pertinence et de la rigueur dans les deux points suivants.

2. L'évaluation de la pertinence de l'artefact

Le tableau ci-après expose les éléments de littérature sur les dimensions de pertinence managériale en fonction de la posture épistémologique choisie :

Post –positivisme	Réalisme critique	Constructivisme
<i>Usefulness (Utility, quality, efficacy)</i> Tests en laboratoire / mesure quantitative (Hevner, 2004) Test Ex-ante + Test Ex-post (Pries-Heje et al., 2008)	Test en situation de la classe de problème (avec des usagers) Test à chaque phase de conception Usabilité et appropriation (Romme, 2015) Mesure Qualitative et/ou Quantitative (van Aken, 2015)	Evaluations multiples par les membres du projet de chaque étape de travail Mesures qualitatives (Iivari et Venable, 2009; Sein et al., 2006)

Tableau 23. Dimensions de l'évaluation de la pertinence en fonction de la posture épistémologique

Etant en posture réaliste critique, nous avons donc, à partir d'une lecture de la littérature en DSM et de notre réflexion personnelle, défini huit critères d'évaluation de la pertinence permettant de définir le périmètre de l'évaluation afin d'être plus précis :

Critère de l'évaluation	Intérêt	Dimensions possibles
Niveau de pertinence	Déterminer le niveau d'apport pour le praticien	Pertinence instrumentale, Pertinence conceptuelle, Pertinence symbolique (Bartélemy, 2012) ¹⁹
Temporalité de l'évaluation	Mesurer le gap d'amélioration de la situation créé par l'implantation de l'artefact	Ex-Ante puis Ex-Post (Pries-Heje et al., 2008), Avant /Pendant/Après (De Ketele et Roegiers, 2009)
Objet évalué	Définir ce qui est évalué	Construit, méthode, modèle, instanciation (March et Smith, 1995), Règles de conception (Pascal et al., 2013)
Conditions d'évaluation	Permettre de définir la 'réalité' de l'évaluation	Laboratoire, situation simulée, situation réelle (Hevner et Chatterjee, 2010)
Outils de l'évaluation	Déterminer le type de données obtenues (qualitatives et/ou quantitatives)	Observation, analyse fonctionnelle, expérimentation, tests répétitifs, analyse descriptive (Hevner et al., 2004 :86)
Présence du chercheur	Déterminer le degré d'ingérence du chercheur dans le processus d'évaluation	Chercheur absent, chercheur présent observant, chercheur présent agissant
Type de mesure du gap d'amélioration	Définir la source de l'amélioration	Usabilité de l'artefact, fiabilité de l'artefact, efficacité de l'artefact, capacité à résoudre le problème, transférabilité au praticien, appropriation au praticien (Gregor et Hevner, 2013; Pries-Heje et al., 2008; van Aken, 2015)
Périmètre	Déterminer la capacité à généraliser les résultats de l'évaluation de la pertinence	Un cas d'entreprise, plusieurs entreprises ayant la même classe de problème, tous les individus ayant un intérêt à utiliser l'artefact

Tableau 24. Les huit critères et les dimensions possibles de l'évaluation de la pertinence de l'artefact pour les praticiens

Les dimensions choisies par le chercheur dépendent autant de ses choix épistémologiques et de sa stratégie d'investigation que de ses contraintes de terrain. Par exemple, la temporalité : une évaluation après l'implantation de l'artefact valide son utilisation réelle pendant un certain temps, et ainsi, les utilisateurs sont capables d'émettre un avis sur l'artefact. Cela dépend donc de la possibilité d'accès au terrain. Comme deuxième exemple, nous pouvons montrer qu'en posture de

¹⁹ La pertinence est instrumentale si elle est directement utilisable par les praticiens, conceptuelle quand elle leur permet de mieux comprendre leur environnement et symbolique si elle légitime des pratiques existantes

recherche-action, le périmètre de l'évaluation sera un cas d'entreprise avec un chercheur présent et agissant en situation réelle.

L'évaluation de la pertinence de l'artefact est réalisée lors du troisième terrain. Le tableau ci-dessous résume les dimensions utilisées et les raisons du choix de ces dernières :

Critère de l'évaluation	Dimension choisie	Raison
Niveau de pertinence	Pertinence instrumentale pour l'instanciation, Pertinence conceptuelle pour le construit et la méthode,	L'artefact étant à paramétrer par les praticiens, il ne fournit pas de réponse mais aide à réfléchir
Temporalité de l'évaluation	Ex-Ante puis Ex-Post	Impossible de faire une évaluation après plusieurs utilisations de l'artefact donc limitation à une évaluation en deux temps
Objet évalué	Construit, méthode, instanciation	Impossible d'évaluer le modèle, purement théorique
Conditions d'évaluation	situation réelle	Etant en posture réaliste critique, seule possibilité
Outils de l'évaluation	Observation et analyse descriptive qualitative	L'artefact étant sous forme papier, impossible d'utiliser les mesures quantitatives sur l'artefact lui-même (fiabilité, efficacité), de mener des tests répétés ou d'expérimentation simulée
Présence du chercheur	chercheur présent observant	Pour une analyse descriptive, plus simple d'être présent
Type de mesure du gap d'amélioration	Usabilité de l'artefact, capacité à résoudre le problème,	L'artefact étant sous forme papier, impossible d'utiliser les mesures quantitatives sur l'artefact lui-même (fiabilité, efficacité)
Périmètre	Un cas d'entreprise	Faute d'accès et de temps de recherche, un seul cas étudié

Tableau 25. Critères utilisés pour évaluer la pertinence de l'artefact créé lors de cette recherche

Les résultats de notre évaluation de la pertinence sont présentés dans le chapitre 7 ainsi que les difficultés rencontrées.

3. L'évaluation de la rigueur

Selon les différents courants épistémologiques en *design science*, les critères de rigueur scientifique ne sont pas les mêmes. Le tableau ci-dessous précise les critères à appliquer :

Post –positivisme	Réalisme critique	Constructivisme
Contrôlabilité, Fiabilité, Validité (Van Aken, 2012) Communication scientifique (Gregor et Hevner, 2013)	Evaluation par la communauté de recherche des propositions théoriques préalables à l'artefact, de la métarègle et de la méthodologie de recherche (Romme, 2003)	Propositions théoriques finales à partir de l'artefact Authenticité Valeur communicationnelle d'une description épaisse (Sein, 2006) (Hevner, Chatterjee, 2010)

Tableau 26. Critères d'évaluation de la rigueur scientifique d'une recherche en *design science* selon la posture épistémologique

Selon notre posture réaliste critique, nous devons, d'une part, faire évaluer par une communauté de chercheurs nos propositions théoriques les métarègles de conception ainsi que notre méthodologie de recherche. Les propositions théoriques et les métarègles sont évaluées par des chercheurs en marketing lors du deuxième terrain et les résultats sont présentés dans le chapitre 6. De plus, notre méthodologie de recherche a été présentée lors de deux colloques spécialisés en *design science* en 2015 et 2016²⁰ afin d'être évaluée. Les remarques des participants ont été notées et ont servi de base à un affermissement des choix méthodologiques, concernant, en particulier, l'énonciation des règles de conception mais aussi les critères d'évaluation de la pertinence managériale.

Nous considérons aussi que les critères de contrôlabilité, fiabilité et validité sont importants pour rendre valable toute recherche de type qualitatif (Paillé et Mucchielli, 2012). Nous décidons d'appliquer aussi ces critères à notre recherche.

Van Aken définit la contrôlabilité (*controllability*) comme « *In order to make research results controllable, researchers have to reveal how they executed a study* » (Van Aken et al., 2012: 220). Pour cela, nous devons répondre à plusieurs questions présentées dans le tableau ci-dessous fourni par l'auteur.

²⁰ Jacob, F. « *Réflexions méthodologiques sur l'évaluation d'un artefact marketing selon le design science : entre rigueur et pertinence* » in colloque ACFAS-Sciences du design et projet complexe. Montréal, Mai 2016
 Jacob, F. « *Conception de parcours client cross-canaux dans le commerce : justification de la création d'un artefact modulaire* » in colloque ACFAS-621Sciences du design et projet complexe. Rimouski, Mai 2015

Questions de reproductibilité	Réponse du chercheur
Comment les données ont-elles été collectées ?	Les conditions de collecte sont décrites dans le chapitre 3 de façon générale et dans les chapitres 4, 6 et 7 pour les trois terrains
Comment les répondants ont-ils été sélectionnés ?	Description des répondants en annexe 4
Quelles questions leur ont été posées ?	Les guides figurent dans les paragraphes méthodologiques des chapitres 4, 6 et 7
Comment les données ont-elles été analysées ?	Liste des codes descriptifs puis thématiques en Annexe 8
Comment le modèle théorique a-t-il été construit ?	A la fin de chaque chapitre théorique (1 et 2) a été présenté le cadre d'analyse puis il est éprouvé dans les chapitres empiriques (chapitres 6 et 7). Dans la thèse figurent (chapitre 4) les concepts théoriques mobilisés et reliés les uns aux autres avec les articles clés.

Tableau 27. Les critères de reproductibilité de notre recherche

La fiabilité (*reliability*) est définie comme « *the results are independent of the particular characteristics of that study and can therefore be replicated in other studies* » (Van Aken et al., 2012: 203). La fiabilité du travail de recherche provient, selon elle, de quatre éléments : le chercheur lui-même, les instruments d'analyse utilisés, les répondants et les circonstances de collecte. Dans le tableau qui suit, nous détaillons les actions prises pour limiter les biais de fiabilité de la recherche selon les quatre points.

Sources de biais	Réponses du chercheur
Le chercheur lui-même	Cette recherche n'a pas été financée par un acteur ayant un lien avec l'objet de recherche. La stabilité du codage a été respectée grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo. Le chercheur a relu plusieurs fois les entretiens et les représentations des parcours client afin d'obtenir un codage stable
Les instruments d'analyse	Nous avons diversifié les sources de collectes par la triangulation (Yin, 2009) : nous avons interviewé des praticiens mais nous avons aussi collecté leurs représentations de parcours client, nous leur avons demandé leurs sources d'inspiration ainsi que les documents sur lesquels ils s'appuyaient pour travailler (livres, sites Internet...) dont la liste figure en annexe.
Les répondants	Nous interrogeons des répondants variés, autant dans le secteur de la distribution que des consultants pour le premier terrain. Pour le troisième terrain nous élargissons nos profils pour interroger des entreprises financières, assurantielles ou de services qui ont des préoccupations cross-canal afin de montrer que les mécanismes générateurs ne sont pas limités à la distribution de produits.
Les circonstances de collecte	Nous avons diversifié les profils des répondants au sein du terrain n°1 en interrogeant des personnes du top management mais aussi du management intermédiaire et nous avons diversifié les profils de distributeurs (commerce intégré et associé) et de consultants.

Tableau 28. Nos critères de fiabilité de la recherche

En revanche, nous n'avons pas appliqué le critère de fiabilité inter-codeur c'est-à-dire l'évaluation par un codage des données effectué par deux chercheurs indépendants produisant les mêmes résultats. En effet, selon Allard-Poési et collègues (2004), « *le double-codage des données naturelles (...) est particulièrement épineux lorsqu'un des codeurs n'a pas participé au recueil des données. Ce dernier ne dispose pas de la connaissance du contexte dans lequel les informations ont été collectées ou émises, de sorte qu'il lui sera particulièrement difficile de faire sens (développer une compréhension immédiate, de premier niveau) et donc de coder les données* ». Nous n'avons donc pas fait recoder nos terrains par un autre chercheur car le choix de mobiliser en marketing deux champs théoriques nouveaux, l'approche fondée sur les ressources (RVB) et la modularité, aurait rendu le travail du deuxième codeur très délicat. Ce choix aurait fait émerger des catégories différentes, et le deuxième codeur n'aurait pas jugé nécessaire de faire apparaître ou de détailler certaines catégories pourtant clés dans le cadre de notre recherche, comme par exemple, détailler les ressources de l'entreprise et du client ou la problématique des plateformes et de l'interfaçage. De plus, dans le cadre de notre collecte, une grande partie des sources sont confidentielles, ce qui rend difficile l'accès au double-codage car le deuxième chercheur n'aurait pu coder que certains entretiens et n'aurait eu qu'une vision parcellaire. Nous tentons de diminuer ce biais par l'utilisation de Nvivo, qui permet d'augmenter la fiabilité de la recherche car il standardise le codage et les fichiers de retranscription et de codage sont accessibles pour évaluer plus facilement la qualité du travail du chercheur.

Enfin, le travail académique doit être valide (*Validity*) c'est-à-dire « *when it is justified by the way it is generated.* » (Van Aken et al., 2012: 209). Cette validité est évaluée selon trois critères : la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

La validité du construit recouvre, selon Van Aken, deux éléments distincts : « *there are two sides to construct validity : (1) the concept should be covered completely; and (2) the measurement should have no components that do not fit the meaning of the concept* » (Van Aken et al., 2012: 210). Dans notre cas, le modèle théorique présenté dans la fin du chapitre 2, est construit à partir d'une étude approfondie de la littérature. Il détermine des codes théoriques permettant une analyse empirique des concepts théoriques pour en voir les limites, les manques et le taux de couverture par rapport à la réalité observée. Enfin, dans le dernier chapitre de la thèse, nous menons une réflexion sur l'utilisation des théories mobilisées au chapitre 1 et 2 par rapport à la théorie *SDL* afin de montrer comment les choix réalisés couvrent mieux et approfondissent la prescription proposée par rapport à la théorie *SDL*. En outre, lors du terrain n°2, trois experts académiques ont validé le construit (Méta-règle de conception ainsi que modèle).

La validité interne est obtenue quand « *conclusions about relationships are justified and complete* » (Van Aken et al., 2012: 210). A la fin de ce chapitre, nous relierons donc nos propositions

théoriques à nos questions de recherche et à nos objectifs empiriques de terrain afin de montrer les liens entre les points théoriques et empiriques.

La validité externe se réfère à la transférabilité et la généralisation des résultats de recherche. Selon Joan Van Aken, lorsque le chercheur adopte une posture réaliste critique et suit une stratégie de recherche *DSM*, la validité externe ne peut être que partielle car la recherche se circonscrit à un contexte particulier et à des mécanismes générateurs d'une classe de problème. Nous avons fait le choix, lors du terrain n°3 qui vise à évaluer l'artefact et les règles de conception de tester l'artefact sur une enseigne de distribution de produits, déjà interrogée dans le terrain n°1, afin de mesurer la pertinence de l'artefact. Enfin, nous avons largement communiqué, au sein de notre communauté scientifique (séminaires doctoraux au sein de l'Université Paris-Dauphine, Colloque Doctoral E. Thil, Communication colloque AFM, colloque *design science*) afin d'avoir des retours académiques sur notre recherche.

Section 6. Etapes de la recherche synthétisées

Après ce long exposé, cette section apporte une synthèse de la procédure intellectuelle de ce travail doctoral (1) puis présente le plan de recherche (2).

1. La logique abductive et itérative de notre recherche

Dans les recherches en sciences humaines ou de la nature, le point de départ de la recherche est un problème théorique ou une observation de la réalité en désaccord avec une théorie existante. En sciences de l'artificiel, l'origine de la recherche est la volonté de créer un 'objet artificiel' permettant de résoudre un problème pratique ou une classe de problèmes. Pour y arriver, le processus scientifique peut être soit déductif, inductif ou abductif. Dans le cadre que nous avons choisi, le processus de conception est abductif et itératif selon Takeda (Van Aken et al., 2012).

L'induction consiste à observer un ensemble de faits singuliers afin d'en déduire une loi universelle. La déduction consiste à tirer d'une hypothèse explicative générale une conclusion singulière. L'abduction se fonde sur une hypothèse nouvelle, conjecturale, devant être testée. Pour notre part, cette hypothèse est que le parcours client cross-canal est un système complexe modulaire composé de ressources apportées par l'entreprise et le client. Pour créer de la connaissance, selon Peirce, nous devons commencer par l'induction, montrant ce qu'est l'objet de recherche, puis continuer par une abduction fondée sur un modèle explicatif permettant de présenter ce que l'objet de recherche doit être, pour enfin, par déduction créer l'artefact, et

présenter ce que l'objet de recherche devrait être, dans une visée prescriptive. Les phases d'induction et de déduction sont indissociables de la phase d'abduction. Dans notre stratégie de recherche DSM, le processus est en plus itératif.

Notre recherche réalise des allers-retours entre les théories en émettant des propositions, et les terrains afin de valider/invalidier les propositions. Pour chaque étape, on applique les phases induction/abduction/déduction selon le principe de création de connaissance de Takeda et al. (1990).

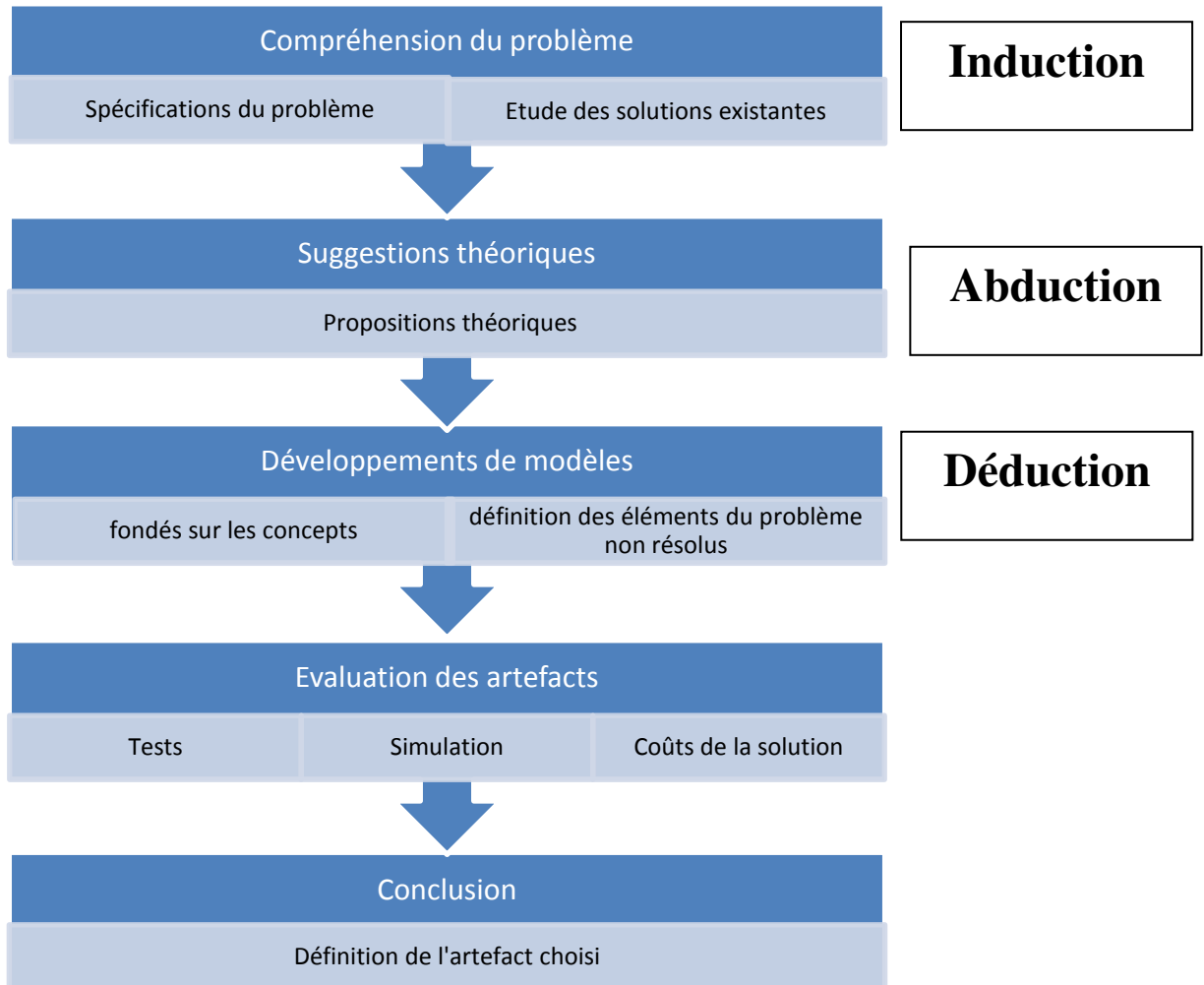


Figure 25. la création itérative d'artefact (d'après Takeda et al., 1990)

L'itération plus ou moins complète de l'enchaînement des phases de Takeda crée des étapes et permet, d'une part, de circonscrire le problème pour mieux définir ce que les prototypes de l'artefact améliorent et d'autre part, ce qui reste à résoudre. La phase de conclusion doit aussi permettre d'augmenter la base de connaissance théorique existante.

L'étape vise à comprendre le problème managérial et à suggérer une solution. C'est l'itération la plus complexe. Elle contient elle-même un cheminement intellectuel. Nous schématisons ci-dessous notre cheminement.

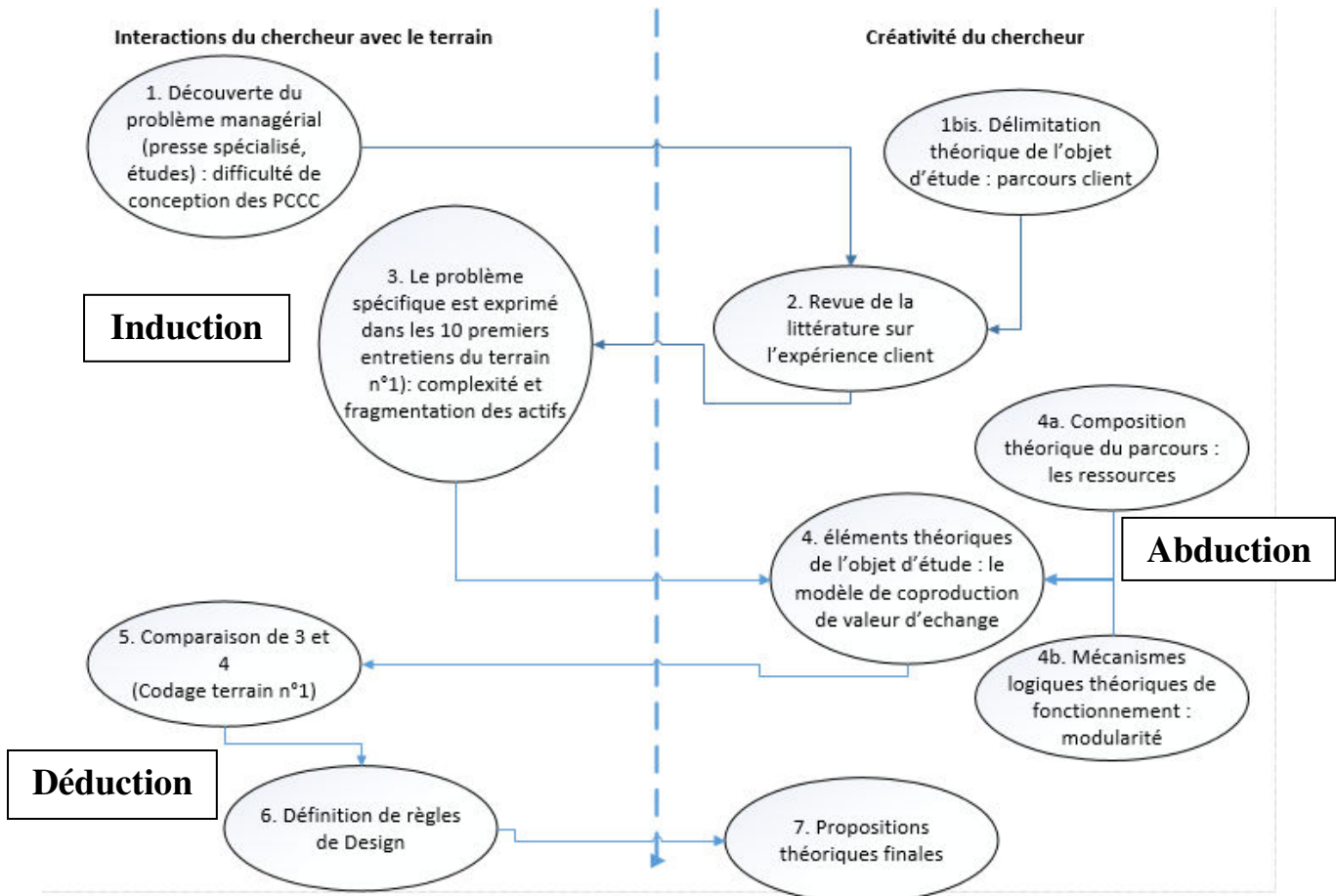


Figure 26. Processus intellectuel du chercheur lors de la première phase abductive (PCCC pour Parcours Client Cross-Canal)

On remarque dans ce processus qu'il existe une rupture théorique entre le point 2 et le point 4. Le chercheur va innover en recherchant une base théorique originale afin de construire son processus abductif. Si l'on reprend le cheminement théorique de cette thèse, on remarque que les éléments théoriques présentés aux chapitres 1 et 2 ne sont que peu reliés à la revue de la littérature présentée en introduction sur l'expérience client. C'est par le codage du premier terrain que les concepts sont éprouvés et ensuite par la construction et l'évaluation de l'artefact que cette connaissance nouvelle est affermie.

La deuxième étape vise à développer l'artefact. Elle est par nature plus déductive. Enfin, **la troisième étape sert à évaluer l'artefact** et à énoncer des propositions théoriques définitives. Elle est plus abductive. Enfin, à partir de ce processus abductif et itératif, nous produisons une nouvelle

connaissance théorique. Ces deux étapes refont des itérations pour toujours confronter la connaissance théorique aux terrains via l’artefact afin de préciser les connaissances générées et évaluer la pertinence de l’artefact dans une logique d’amélioration continue.

2. Plan de la recherche

Afin de synthétiser tous les choix théoriques qui ont été réalisés et justifiés pour construire ce travail académique, nous présentons notre plan de recherche selon les spécifications de Gavard-Perret et al. (2012: 30)

Choix	Description
<i>Objet de recherche</i>	La conception du parcours client par les managers
<i>Contexte de l'étude</i>	La situation de distribution cross-canal
<i>Niveau d'analyse</i>	Le manager en charge de la création de parcours client
<i>Objectif de la thèse</i>	Concevoir un artefact permettant d'améliorer la conception
<i>Visée de la recherche</i>	Prescriptive et normative
<i>Paradigme scientifique</i>	sciences de l'artificiel (Simon, 1969)
<i>Stratégie de recherche</i>	<i>Design Science Methodology</i> (Romme, 2003; Van Aken et al., 2012), <i>méthodologie abductive et itérative de conception et développement de règles de conception</i>
<i>Posture épistémologique</i>	Réalisme critique
<i>Problématique</i>	Quel artefact pour accompagner la conception de parcours client cross-canal dans la distribution française ?
<i>Questions de recherche</i>	<p><u>Q1 (Concept)</u> : Comment les acteurs chargés de la conception du parcours client cross-canal définissent-ils cette notion et quelle définition théorique de ce concept peut être donnée ?</p> <p><u>Q2 (Enjeux stratégiques et managériaux)</u> : Pourquoi la conception de parcours client est une phase stratégique, quelles en sont les pratiques (solutions, étapes de travail, limites), et quelles capacités marketing sont nécessaires pour concevoir des parcours ?</p> <p><u>Q3 (Voie d'amélioration)</u> : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers ?</p> <p><u>Q4 (Artefact)</u> : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal ?</p> <p><u>Q5 (Propositions théoriques)</u> : Quels mécanismes doivent-êre déployés afin de combiner les ressources de l'entreprise et les ressources du client permettant la conception de parcours client cross-canal ?</p>
<i>Outils de collecte</i>	Recherche qualitative 3 terrains : <ul style="list-style-type: none"> - Terrain n°1 visant à comprendre le problème managérial et définir des propositions théoriques (Q1, Q2) - Terrain n °2 visant à créer l'artefact (Q3 et Q4) - Terrain n°3 visant à évaluer l'artefact afin de définir des propositions théoriques finales (Q5)
<i>Outils d'analyse</i>	Codage descriptif et thématique (Miles et al., 2013) avec le logiciel Nvivo
<i>Pertinence de l'artefact</i>	Evaluation ex-ante et ex-post de la capacité de l'artefact à résoudre le problème
<i>Rigueur de la création de connaissance</i>	Métarègle de conception et contrôlabilité, fiabilité, validité

Tableau 29. Plan de recherche

PARTIE 2. COMPREHENSION DU PROBLEME A RESOUDRE ET PREMIERES CONTRIBUTIONS

La première partie de la thèse a permis d'exposer les fondements théoriques de notre travail doctoral. La thèse débutait sur le constat selon lequel le concept de parcours client était différent du concept d'expérience client, centré principalement sur le client. Notre choix d'interroger des praticiens nous permet de changer de point de vue et de réfléchir à la conception du parcours client, avec une vision focalisée sur le distributeur. Dès l'introduction, nous avons justifié le choix d'analyser les ressources échangées par l'entreprise et le client et démontré que l'objet de recherche peut être considéré comme un système complexe car il évolue dans un environnement technologique très changeant et selon une configuration en cross-canal.

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons détaillé les différents types de ressources que le distributeur peut utiliser pour concevoir des parcours client, en montrant que la littérature académique ne détaille pas ces ressources. Nous avons présenté les différentes ressources du client sur lesquelles l'entreprise pouvait s'appuyer. Enfin, nous avons entamé une première réflexion sur la nature de la rencontre entre l'entreprise et le client et justifié de considérer cette rencontre comme une coproduction de valeur dans l'échange.

Dans le deuxième chapitre, nous avons construit un cadre d'analyse théorique car nous considérons que l'environnement technologique turbulent ainsi que l'hétérogénéité de la demande impliquent de fragmenter l'offre de ressources par le distributeur et d'intégrer le choix du client au sein du parcours cross-canal. Pour représenter ce phénomène, nous utilisons le concept de modularité de l'offre de ressources au sein de plateformes. Ce modèle est la première pierre de la constitution d'un artefact prescriptif permettant aux managers de mieux concevoir leur parcours client cross-canal.

Dans cette première étape de conception, nous répondons à :

Q1 (Concept) : comment les acteurs chargés de la conception du parcours client cross-canal définissent-ils cette notion et quelle définition théorique de ce concept, peut être donnée ?

Nous proposons notre définition théorique de ce concept.

Q2 (Enjeux stratégiques et managériaux) : Pourquoi la conception de parcours client est une phase stratégique, quelles en sont les pratiques (solutions, étapes de travail, limites), et quelles capacités marketing sont nécessaires pour concevoir des parcours ?

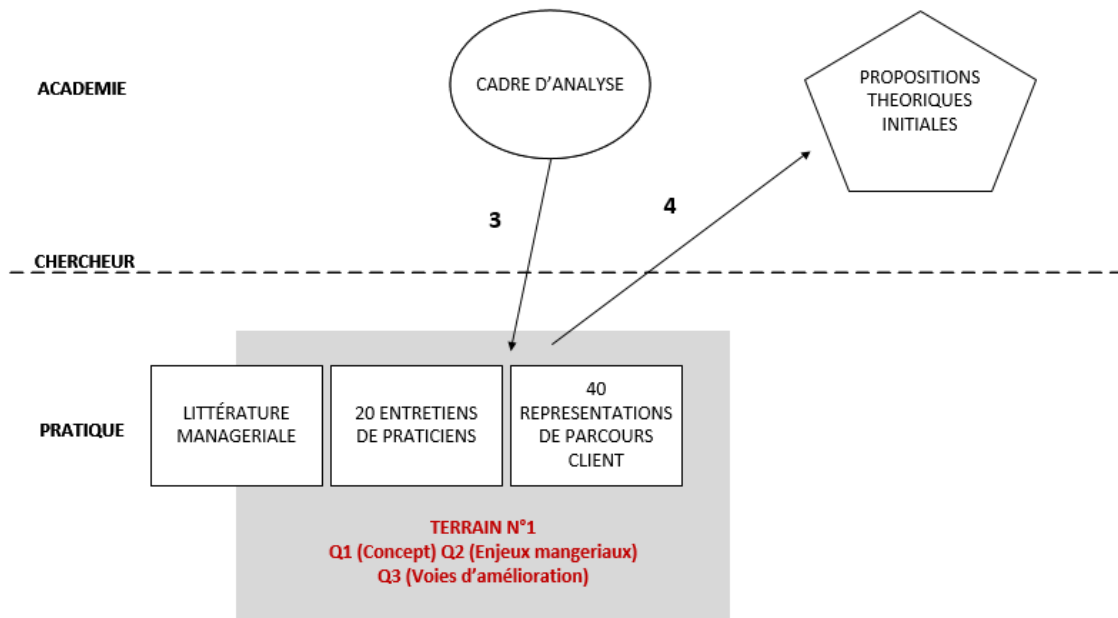
A ce stade, nous découvrons des pratiques innovantes des managers, le design thinking, et nous discutons de l'intérêt de ces pratiques. Nous détaillons 6 étapes de travail stratégiques et repérons 7 capacités organisationnelles nécessaires afin de concevoir des parcours client.

Q3 (Voie d'amélioration) : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers?

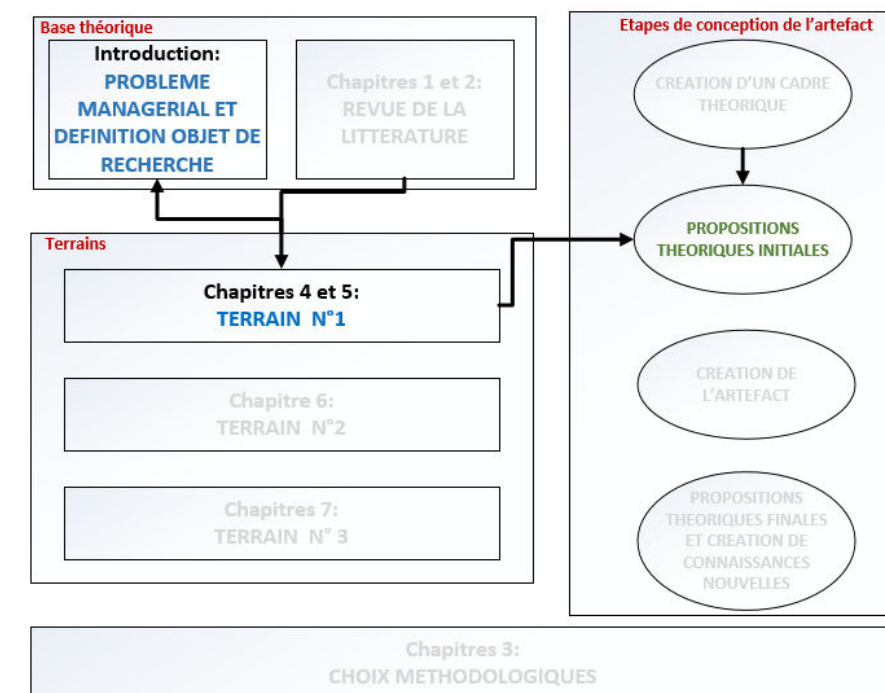
Pour cela, nous convoquons les principes théoriques présentés dans les chapitres 1 et 2 afin de créer notre base de connaissance théorique nécessaire à la construction de l'artefact.

Parallèlement, un cadre d'analyse permettant d'appréhender la conception de parcours client cross-canal a été créé. Cette première étape permet d'éprouver empiriquement les éléments de ce modèle. Dans cette deuxième partie, nous commençons par exposer les résultats empiriques afin de répondre à la Q1 et la Q2 (Chapitre 4), puis nous mettons en avant nos premières contributions théoriques afin de commencer à répondre à la Q3 (Chapitre 5) en éprouvant empiriquement notre cadre d'analyse théorique.

Cette partie est la première étape de conception, elle est de nature abductive puis déductive : le cadre d'analyse présenté dans la première partie détermine ce que pourrait être l'objet de recherche, le terrain n°1 doit nous permettre de l'appliquer et de l'amender.



Au niveau de la construction de l'artefact, nous sommes dans la phase avant la conception, nous cherchons à comprendre le problème auquel les marketers font face pour construire les bases théoriques de l'artefact en émettant des propositions théoriques.



[Chapitre 4]

Définition du parcours client cross-canal et démarche de travail

Lors du travail de conception, le chercheur entame une première étape en confrontant le cadre d'analyse théorique au terrain. Le premier objectif est alors de comprendre en profondeur la problématique managériale concernant la conception du parcours client cross-canal en interrogeant des praticiens afin d'affiner la compréhension du problème managérial énoncé en introduction : la volonté des managers de concevoir des parcours client cross-canal. La précision proviendra de la découverte des difficultés énoncées, des étapes de travail ainsi que de la définition du concept fournie par les praticiens. Le deuxième objectif, pour ce premier terrain, est d'étudier les artefacts existants produits ou consultés par les interviewés afin de les évaluer et de définir les limites actuelles de ces artefacts. Le troisième objectif de ce terrain est de déboucher sur la détermination de pratiques et savoirs tacites des professionnels.

Le Chapitre 4 se propose d'exposer les premiers résultats de l'étude exploratoire, fondée sur 20 entretiens semi-directifs réalisés et sur 40 représentations de parcours collectées ainsi que sur des matériaux secondaires. Il vise à répondre complètement à la première question de recherche (Q1) et à décrire les pratiques et les étapes stratégiques (Q2). Enfin, ce chapitre détaille le problème de gestion à résoudre, premier pas vers la création du nouvel artefact (Q4). La présentation des résultats s'organise selon le plan suivant : nous détaillons la méthodologie qualitative de ce premier terrain comprenant trois matériaux complémentaires (entretiens, représentations et sources secondaires) dans la première section, puis nous présentons les pratiques des managers de conception des parcours (section 2). Nous définissons théoriquement notre objet de recherche (section 3) Nous continuons par la démarche stratégique globale adoptée par les répondants (Section 4), pour terminer sur la détermination de 7 capacités organisationnelles nécessaires pour réaliser la démarche stratégique (Section 5).

Section 1. Méthodes qualitatives exploratoires utilisées pour le premier terrain

Le travail empirique débute par la première étape de conception. Dans cette première section, outre le déroulement général nous précisons certains points particuliers du premier terrain (1), puis nous détaillons les différentes sources de données (2), et enfin nous présentons la construction itérative du guide (3). Nous ne revenons pas sur notre technique de codage et d'analyse, commune aux trois terrains, présentée au chapitre 3.

1. Déroulement général du premier terrain

Ce premier terrain est qualifié d'exploratoire hybride selon la terminologie de Thietart : « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie.* » (Thietart, 2014: 93). Suivant le contexte choisi - la distribution de produits en France - notre terrain est composé d'enseignes mais aussi de consultants ou de prestataires travaillant pour ce type d'entreprise. Nous varions les types de produits distribués, les structures de distribution (commerce intégré et commerce associé) ainsi que les profils de consultants (spécialisés dans la distribution, dans la transformation digitale ou dans la conception d'expérience client) et de prestataires (Internet et mobile). Cela nous permet d'avoir un éventail de pratiques larges et de savoir si certaines sont limitées à une caractéristique particulière.

Afin d'investiguer un terrain cohérent par rapport à l'objet de recherche, nous avons sélectionné des enseignes qui avaient une offre proposée en cross-canal (comme définie en introduction) et qui mènent une politique relationnelle auprès de leurs clients. L'étude exploratoire se déroule en deux temps. Nous avons réalisé, entre janvier 2014 et juin 2014, dix premiers entretiens puis nous avons fait un retour à la littérature afin d'affiner, d'approfondir et d'améliorer notre cadre théorique. Nous avons aussi découvert des pratiques dont la littérature ne parlait pas dans les domaines académiques investigués initialement: *le design thinking*. Nous avons alors modifié notre guide d'entretien et choisi d'intégrer dans notre échantillon des consultants ou des professionnels au sein des enseignes qui travaillaient dans des fonctions design avec en tout 10 entretiens supplémentaires jusqu'en mars 2015. Afin de trianguler les données, nous avons fait le

choix de récolter les représentations graphiques des personnes interrogées, ainsi que leurs sources d'inspiration graphiques et leurs écrits ou supports de formation, comme données secondaires.

2. Les différentes sources de données

2.1. Les entretiens semi-directifs

L'échantillon est constitué de contacts personnels²¹ et de contacts provenant des liens étroits que l'Université Paris-Dauphine entretient avec les entreprises. Nous avons sélectionné des enseignes qui communiquaient sur la mise en place de parcours client en cross-canal. Nous avons aussi recouru à la technique de la 'boule de neige' en intégrant des consultants/prestataires cités par des enseignes et étant le plus souvent recommandés par le responsable marketing. Cette démarche a un double intérêt : elle permet de confirmer le discours d'une personne extérieure vis-à-vis de l'enseigne ou inversement, et elle fait varier les points de vue. Il peut, en effet, exister un biais à interroger des personnes extérieures qui tentent souvent de survaloriser leur travail. Le nombre d'entretiens réalisés a pris en compte la disponibilité des praticiens. La plupart des entretiens ont été réalisés au sein des entreprises, seulement quatre ont été faits par Skype pour des raisons géographiques (Londres, Lyon, Nice et un praticien en déplacement long en Belgique). Ils ont tous été enregistrés et nous avons aussi pris des notes manuscrites afin de capter des informations sur des supports que nous n'avons pas le droit de garder ou pour schématiser la pensée d'un interviewé. Certains praticiens ont demandé la confidentialité des entretiens. Le profil des personnes interrogées est présenté en annexe 4. La totalité représente 19h32 d'entretien et 241 pages de retranscription.

La saturation théorique a été atteinte car les informations des derniers entretiens devenaient redondantes avec les entretiens précédents (Hlady Rispal, 2002).

2.2. Les représentations graphiques

Lors de l'étude de la littérature, nous avons remarqué que la représentation graphique de l'objet de recherche constituait une source précieuse. D'une part, dans les travaux académiques sur l'orchestration de ressources, Helfat et Martin (2015) démontrent que les schémas mentaux des managers ainsi que leurs savoirs personnels, leurs réseaux sociaux et professionnels ainsi que leurs connaissances et leurs consultants sont une microfondation extrêmement importante pour réagencer des ressources dans une situation complexe. D'autre part, le traitement cognitif des

²¹ En 2008, un projet de livre sur le marketing mobile (paru chez Dunod en 2009) nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs de la distribution mais aussi des prestataires et des consultants qui développaient le canal mobile pour le m-commerce.

systèmes complexes passe par la création de scénarios heuristiques dans le but de mieux les appréhender et les construire (Durand, 2013). Afin de comparer les discours des managers lors des entretiens avec leur visualisation mentale, nous avons collecté deux types de représentation : les graphiques de parcours client cross-canal imaginés et dessinés par les praticiens interviewés mais aussi des représentations qu'ils citaient comme référence. La liste est disponible en annexe 5. Enfin, ces représentations doivent nous permettre de mieux comprendre les difficultés des praticiens pour ensuite définir des voies d'amélioration pour la conception de notre artefact et de sélectionner des critères de pertinence. Cette source de données est considérée comme primaire, au même titre que les entretiens. Les représentations sont donc codées parallèlement aux entretiens sur le logiciel Nvivo 10, avec une liste commune de codes.

2.3. Les données secondaires

Quelques consultants et prestataires interrogés ont développé une connaissance particulière sur notre objet de recherche car c'est le cœur de leur métier. Ils ont valorisé ces connaissances sous diverses formes : livres, blogs, articles dans la presse, livres blancs ou supports de formation. Nous avons collecté soigneusement toutes ces sources afin de trianguler les informations fournies mais aussi de capter des savoirs tacites de praticiens. Dans le courant du *Design Science Methodology* les savoirs académiques sont distincts des savoirs professionnels. Ces derniers peuvent être captés, analysés afin de compléter les savoirs académiques. Dans cette perspective, nous intégrons ces sources, présentées en Annexe 6 page 367.

3. La construction itérative du guide d'entretien

Nos entretiens ont été menés de façon semi-directive très ouverte. Comme le suggère Hervé Dumez, la recherche abductive doit permettre aux acteurs d'exprimer des faits différents et de laisser la nouveauté apparaître, pour ne pas se laisser enfermer par son cadre théorique (Dumez, 2016). Notre guide d'entretien²² est composé de quatre thèmes : (a) définition et représentations des parcours client, (b) étapes de travail pour concevoir un parcours client et lien avec la réflexion stratégique, (c) rôle du consommateur au sein du parcours client, (d) difficultés rencontrées. Nous avons intégré des relances sur le rôle joué par le client dans la conception des parcours client après quelques entretiens et la lecture de l'article de Groonros et Voïma (2012). Nous avons aussi décidé, dans les derniers entretiens d'intégrer une relance sur le *design thinking* car cette thématique était forte dans nos premiers entretiens. Globalement, les interviews ont été riches sauf une, qui s'est révélée presque complètement hors de propos [12] et nous avons éprouvé des difficultés à obtenir

²² Cf Annexe 7. Guide d'entretien semi directif terrain n°1

des praticiens leur définition du concept de parcours client car notre statut de chercheur (et d'enseignant) leur causait un stress semblable à celui de l'interrogation de l'élève ayant peur de mal répondre. Nous avons dû à de nombreuses reprises, rassurer les professionnels sur le fait que cette question était totalement ouverte et dénuée de tout jugement. Enfin, nous avons utilisé les termes multi-canal, cross-canal ou omni-canal de façon synonyme avec les praticiens car nous nous étions assurée qu'ils travaillaient tous dans un environnement cross-canal au préalable et pour ne pas les perturber en reprenant leur vocabulaire.

Section 2. Pratiques des managers sur la conception de parcours client cross-canal

La section 2 a pour objectif d'exposer les premiers résultats de l'étude exploratoire. Elle vise à répondre à la première question de recherche (Q1), à détailler les pratiques de managers et à en présenter la dimension stratégique (Q2). La présentation des résultats s'organise selon le plan suivant. Nous présentons les définitions du concept de parcours client pour les professionnels afin d'apporter une réponse partielle à Q1 (1). Nous montrons ensuite que les managers sont face à un système complexe et nous détaillons les sources de cette complexité afin de définir le problème de gestion que notre futur artefact devra résoudre (2). Pour continuer, nous dressons un panorama des représentations graphiques utilisées par type et nous étudions les écarts entre les discours des managers et les représentations afin d'élaborer un début de réponse à Q2 (3). Pour terminer, nous rapportons également la découverte de pratiques de *design thinking*, ce qui nous permet d'exposer des éléments de réponse à Q2 (4).

1. Définition du concept de parcours client selon les managers (Q1)

Dans ce premier point, nous cherchons à distinguer la notion de parcours client du concept d'expérience client selon les managers.

Les professionnels font globalement bien la différence entre parcours client et expérience client comme l'illustre le tableau ci-dessous.

« C'est les différents points de contact digitaux que tu vas offrir à ton client pour qu'il puisse mener à bien son achat chez toi. Tout cela doit être bien unifié pour leur permettre d'arriver jusqu'à l'acte d'achat pour eux et nos objectifs à nous. » [19]

« C'est l'ensemble des étapes probables par lesquelles un groupe de clients homogène est susceptible de passer. » [8]

« Le parcours client, c'est les différents chemins que je peux proposer à toute cible de clients potentiels pour jouer les objectifs de l'entreprise : la commande, la récurrence. »[1]

« Un parcours client c'est un cheminement d'un canal à un autre, je serai même tenté de dire, un cheminement libre d'un canal à un autre pour arriver jusqu'à une transformation finale, c'est-à-dire une conversion. Finalement, d'un besoin initial jusqu'à une conversion. Ce sont les différents points, les différents scénarii, les différents canaux par lesquels passera le client ou le prospect pour arriver à ses fins. »[11]

Les répondants notent que le parcours client est un concept centré sur la vision de l'entreprise alors que l'expérience client est une vision centrée sur le client. Le parcours client englobe une vision plus étroite, avec une forte dimension temporelle de successions de points de contact.

On retrouve aussi cette distinction au sein de données secondaires : « L'expérience client est le vécu propre à chaque client, sa perception rationnelle et émotionnelle, construite progressivement tout au long de sa relation avec la marque » alors que « le parcours client correspond à la description, étape par étape, de ce que vit le client, de l'ensemble de ses interactions avec la marque sur les points de contacts mis à sa disposition par celle-ci » livre de [3] p14-15.

La plupart des managers expriment eux aussi très clairement la différence entre ces deux notions : « Il y a une entreprise et un client. L'entreprise c'est un sous-ensemble de ce que fait le client. Le client va voir plein de sites Internet et de magasins alors que l'entreprise ne va voir qu'une partie de ce voyage : juste la consultation de son site Internet alors qu'il en a visité 5 et quand le client est en magasin alors qu'il est peut-être entré dans 3 avant. C'est un sous-ensemble effectivement de l'expérience client et souvent l'entreprise réduit le client à ce qu'il voit et c'est pour des raisons évidentes et pratiques mais c'est un peu trompeur aussi parce que parfoisLa définition est en fait assez simple c'est la succession d'interactions que le client a avec l'entreprise : avant, pendant et après l'achat. » [10].

Cette distinction entre parcours client et expérience client permet de comprendre que le parcours client est vu par les praticiens comme une vision stratégique souhaitée, idéalisée, de l'expérience que l'entreprise aimerait faire vivre au client. On retrouve dans cette distinction, la logique marketing qui différencie le positionnement souhaité par l'entreprise du positionnement perçu par le client en fonction de critères plus larges mais aussi de la prise en compte de l'offre des concurrents par le client. Cette remarque fait écho au travail de recherche

sur le positionnement. Pontier (1988) distingue, pour le positionnement d'une enseigne, le positionnement perçu par le consommateur, du positionnement voulu ou souhaité par l'enseigne et ajoute le positionnement vécu par le client.

« J'utilise beaucoup de mots anglais comme consumer journey et en fait je ne trouve pas vraiment d'autres mots car pour moi, il représente bien la réflexion et l'action que l'on peut mener pour améliorer la vie du client. C'est une démarche de longue haleine. Le parcours que je tente de construire doit jouer sur l'expérience que mes clients ont. Finalement c'est ce que je souhaite, le parcours, et ce qui est vécu, c'est l'expérience. Mais l'expérience client mesurée, c'est ce qui me permettra d'améliorer mes futurs parcours » [15]

Cette distinction n'a pas toujours été très claire dans la littérature, qui a souvent, confondu la vision du client avec la vision de l'entreprise. D'ailleurs, la littérature académique sur le management de l'expérience client (*Customer Experience Management*) n'interroge que très rarement les entreprises sur leurs pratiques (Grønholdt et al., 2015) ou se fonde sur des articles conceptuels (Grewal et al., 2009; Puccinelli et al., 2009).

2. Perception du problème de gestion par les praticiens

Après avoir exprimé l'objet de recherche selon la vision des praticiens, nous exposons, dans ce point, comment les pratiques de conception émergent dans le quotidien des marketers (2.1). Nous présentons, ensuite, en détail les points de difficultés (2.2) pour finir par démontrer l'importance stratégique de ce travail (2.3).

2.1. L'émergence de la problématique de cross-canal dans les entreprises

La problématique de conception de parcours client est arrivée avec le cross-canal : *« Avant tout se faisait en point de vente, après on a Internet qui était plus considéré comme une vitrine du point de vente. Après le e-commerce est arrivé et là il fallait lier les deux, et puis le drive et le mobile qui sont arrivés, là on a eu différentes demandes, nous le but était de toucher le consommateur dans sa mobilité et dans le point de vente de lui proposer de l'interaction avec Internet et finalement que le mobile répondait à une vraie problématique. Tant que l'on avait que de la multicanalité avec chaque canal ayant chacun des objectifs et un fonctionnement propre tout allait bien mais là on a la possibilité de naviguer d'un canal à l'autre et de faire du cross-canal, il ne faut plus avoir des canaux avec des objectifs différents mais repenser notre démarche. Notre but maintenant c'est de pouvoir occuper le terrain, où est notre client, le client est un peu ubiquitaire*

et donc un peu partout, il se déplace beaucoup, il utilise beaucoup le mobile, tout se casse, les usages que l'on pensait les bons ne sont plus les bons : on croyait beaucoup au m-commerce mais en fait ce modèle se transpose aux tablettes. Donc tout bouge en permanence, avec l'avènement du mobile et de l'achat en ligne, ça fait bouger pas mal, donc le site Internet doit s'adapter au mobile, il faut développer des supports spécifiquement mobiles. On a suivi une tendance qui est entrée dans notre quotidien. Tout cela est devenu naturel » [4].

Tant que la multi-canalité avait cours, que chaque silo organisationnel s'occupant d'un canal transactionnel (magasin, Internet..etc) travaillait en parallèle, les notions de parcours client et d'expérience se travaillaient indépendamment sur chaque canal de vente, et le travail était facilité car chaque canal avait un environnement homogène et unique. **Le déterminant principal de l'émergence du problème de conception est la transformation digitale qui permet la cross-canalité des clients**, qui passent d'un canal transactionnel à un autre, grâce au développement d'Internet et de la mobilité digitale avec les objets mobiles connectés. La transformation digitale développe des usages et rend les pratiques hétérogènes et changeantes, ce qui oblige les managers à des remises en cause continues. Enfin, la transformation digitale crée de nouveaux canaux comme les objets connectés par exemple, ce qui questionne les managers sur l'intérêt d'intégrer ces nouveaux canaux.

Les conséquences de l'arrivée du cross-canal sont fortement organisationnelles : *« Le problème de fond est que, en particulier quand on parle de transactionnel, on avait majoritairement des activités e-commerce qui vivaient à côté de l'activité magasin. On avait assez fortement cloisonné en interne parce que c'est des compétences, des activités, des process, des systèmes d'information assez différents donc la nécessité d'aller vite et de faire simple fait que les entreprises ont créé leur e-commerce pas en mode start-up, il faut pas exagérer, mais de manière assez isolée. Mais les équipes, les process et les standards magasin de l'activité magasin n'étaient pas digitaux, pas du tout et donc étaient dans une logique magasin pure. Donc on a construit les boîtes de distribution comme un truc différencié, comme ils ne sont pas crétins non plus, ils géraientenfin ils faisaient en sorte qu'il n'y ait pas trop d'incohérence, d'incompatibilité, que cela ne se télescope pas trop mais ce n'était pas cross-canal mais multi-canal. Et cela a marché assez bien. Et tant que vous n'avez que 15% de vos clients qui utilisent le site et 2% de votre CA en e-commerce ça ne mange pas de pain. Tant que vous êtes à ce stade de maturité, d'importance des parcours cross-canaux, honnêtement l'intérêt d'être sûr de l'intégration cross-canal est faible au regard de la génération de la complexité, c'est tellement difficile à faire que la solution de facilité c'est de mettre le e-commerce et de l'interfacer avec le magasin mais sans aller trop loin dans cette intégration. Ce n'est pas une solution bête. Dès lors que vous avez, 50 à 60% de vos clients qui vont sur votre site et que cela représente 5 à 10% de vos ventes, il n'est plus possible de le*

ghettoïser et, à regret, vous arrivez à la conclusion que vous devez devenir cross-canal, qu'il est important de manager de manière profonde les parcours cross-canaux, à regret, car le bordel commence.... » [8].

Ce point avait été prédit par plusieurs articles sur les enjeux des pratiques marketing actuelles face à la transformation digitale (Day, 2011; Leeflang et al., 2014).

2.2. Les sources de difficultés de conception de parcours

Plus précisément, nous avons relevé de nombreuses problématiques actuelles pour les managers dans les enseignes de distribution liées à la conception de parcours client cross-canal de trois ordres :

Les problématiques informationnelles :

- La fluidité informationnelle et la continuité dans l'information fournie au client est difficilement réalisable (*« On constate que l'on a des clients qui usent et abusent de tous les canaux et qui utilisent l'appel entrant 3040 quand ils ont loupé l'appel de la télévendeuse. Après, ce n'est pas encore très propre, il nous arrive d'avoir des couacs lors de ces parcours. Et le message ne passe pas encore très bien dans tous les canaux. Ca s'améliore mais il nous arrive d'avoir des bugs dans les parcours client » [2]*) ;
- Les caractéristiques et les possibilités de chaque canal sont différentes et doivent être intégrées à la réflexion (*« Il y a des canaux synchrones/asynchrones, des canaux avec acquittement/sans acquittement, y'a des canaux bidirectionnels d'autres unidirectionnels, tout cela pose des contraintes et des possibilités et après on peut imaginer certains services : ce qui est dématérialisé et ce qui ne l'est pas, ne peut pas. Y'a certaines opérations qui ne peuvent être faites que par un ou deux canaux. » [1]*) ;

Les problématiques liées à la fluctuation de l'environnement de l'entreprise (usage des clients, concurrents, innovations technologiques..) :

- Les modifications des comportements des clients, en particulier avec l'arrivée du mobile et du multitâche permettent de penser à de nouveaux parcours qu'il faut intégrer aux existants (*« Si je prends Disneyland Paris,[...],ils ont pensé toute leur stratégie mobile en fonction du fait que le mobile est intéressant et devient essentiel quand on est dans un parc car on a que cela dans la poche et surtout dans la queue pour optimiser le temps d'attente et pas en avant ou en aval du parcours où les gens vont sur le web » [5]*) ;
- L'évolution perpétuelle des parcours au gré des innovations questionne sur l'intérêt d'intégrer ces nouveautés alors que les usages sont émergents (*« cela ouvre pas mal de*

canaux supplémentaires, surtout les objets connectés mais cela exclut aussi de nombreuses personnes. Cela révolutionne les canaux de communication car on a des personnes qui ne regardent plus la télé, mais sont sur mobile et tablette. Donc, comment capter ces gens-là ? Il faut trouver des moyens originaux derrière. Ensuite, il y a toutes les problématiques de transaction et de reconnaissance client » [10]) ;

- *La modification des parcours doit suivre la concurrence qui définit de nouveaux standards d'expérience pour le client (« Si Uber fonctionne si bien par rapport aux taxis, c'est parce que la nouvelle expérience client est bien meilleure que l'ancienne. Le contexte concurrentiel rend plus difficile le verrouillage du consommateur qui est extrêmement déjà averti car il a les moyens de comparer, et vit des expériences très sympas avec certaines marques » [20]) ;*

Les problématiques internes managériales, organisationnelles et stratégiques :

- *Certaines ressources uniques sont accessibles à partir de plusieurs canaux car les enseignes sont dans des logiques intégratives (« Dès qu'ils ont développé leur site e-commerce, ils ont pensé que c'était la pierre angulaire du cross-canal et ils ont tout de suite pensé à la partie web-in-store. Le site est présent sur des bornes en point de vente. » [4]) ;*
- *Les logiques relationnelles des entreprises poussent les managers à travailler sur des parcours beaucoup plus longs que la simple temporalité transactionnelle («Après ce qui est intéressant du parcours chez EDF, c'est qu'il y a finalement que peu d'interactions et là ils vont passer au compteur communicant, ils vont à une relation beaucoup plus continue avec une relation plus intense et c'est souvent ça qui change la nature du parcours et le mobile est aussi, comme dans l'immersion numérique, beaucoup plus en contact avec son prestataire. On passe d'un courant alternatif avec quelques points de contact tous les 2, 3 ans et une relation épisodique à un courant continu avec une relation quasi journalière. Donc, on va avoir du relevé de compteur toutes les 2 minutes et cela va fournir plein d'informations sur la consommation énergétique de la maison et de tous les appareils et donc plein d'informations supplémentaires et donc plein de questions relationnelles qui vont s'ajouter. On va avoir une relation qui va se densifier et donc un parcours client à inventer mais en partant de zéro » [3]) ;*
- *L'impossibilité de pouvoir actuellement quantifier les trafics des clients sur les parcours pour faire de l'aide à la décision handicape les managers dans leurs réflexions sur les parcours futurs (« On en est qu'aux balbutiements. Quand on aura des traceurs fiables sur mobile, comme les beacons, cela changera la donne en magasin. L'effet showrooming sera mieux mesuré. Pour l'instant, on ne sait encore correctement comment traiter les données et là c'est le problème du big data. Et là ça change encore la donne. Je pense à*

Tesco, qui a collecté des tonnes de datas, tout misé dessus et qui ne sait pas quoi en faire et qui se vautre....[souffle] » [10]) ;

- *L'échec de parcours causé par la non-prise en compte des compétences des clients (« On met extrêmement peu de choses en œuvre pour développer la compétence de notre client dans les processus que l'on peut mettre en place au sein de nos parcours cross canaux. Et c'est là peut-être une faiblesse de notre réflexion car on développe des processus plutôt riches mais ils ne sont pas toujours utilisés et on ne fait pas grand-chose pour développer leur usage par les clients » [13]) ;*
- *Les difficultés pour représenter les parcours (« En fait, ce qui est difficile, c'est matérialiser l'ensemble des possibilités dans des comités de direction où il y a plusieurs sujets et où l'on doit présenter le parcours client. Il faut simplifier un maximum et chacun dans la réunion dit : « Il manque-ci, il manque-ca » mais c'est impossible de tout cartographier. Mettre tout sur une map, surtout A4. Il y a tellement de combinaisons possibles, de choix possibles, d'arborescence. On n'a pas d'outils vraiment pour faciliter la présentation, ou zoomer de manière fluide. Donc, si on a 5 ou 6 personas avec pour chacun, un parcours macro ça va. Dès qu'on veut rentrer dans le détail, cela devient une usine à gaz. C'est donc la représentation qui est complexe » [9])*

Plus spécifiquement de la part des consultants et des prestataires :

- *Les difficultés de déploiement des parcours au niveau des systèmes d'informations ainsi que des organisations souvent constituées en silos freinent l'opérationnalisation des nouveaux parcours (« C'est vrai qu'il y a beaucoup d'entreprises qui affichent de très très bonnes volontés mais qui derrière sont bloquées. Cela pour deux raisons. La première, c'est pour des raisons financières : OK, on sait qu'il faudrait faire ça mais on n'a pas les moyens de faire. La deuxième raison, c'est des problèmes de cohésion des équipes, d'incapacité d'attribuer les changements. Le problème du crosscanal, est souvent que dans les entreprises, les canaux sont au sein de silos et il est très difficile de dire que l'on va travailler ensemble et faire. Tant que l'organisation n'est pas repensée, il est difficile de faire aboutir des projets de crosscanal. Quand on a un début de parcours qui commence dans un magasin et qui se définit par Internet et que les deux directions s'entendent comme chien et chat, et la cela ne se fait pas et c'est l'expérience client qui en pâtit. » [20]) ;*
- *L'incapacité des managers de prendre en compte l'évolution perpétuelle des canaux web et surtout mobile rend les parcours fragiles (« Or, on est obligé de recentrer le débat continuellement aux besoins du client, et il a aussi du mal à se projeter vers l'avant parce que c'est un monde qui bouge extrêmement vite et il faut être capable de suivre les*

évolutions, et en particulier d'un suivi budgétaire dans le temps. Le mobile est complexe, fragmenté, avec des problématiques qu'on ne voit pas forcément sur le Web. C'est difficile de faire comprendre à notre entreprise cliente, que non seulement elle doit investir pour un premier niveau de service et d'application, mais elle doit aussi avoir la capacité de budgéter, année après année, l'évolution de l'application dans le temps. » [16]).

La conception de parcours client cross-canal semble donc bien être perçue par les managers comme complexe. Ils y consacrent beaucoup de leur temps de travail car c'est un point stratégique. Pour pallier ces difficultés synthétisées dans le tableau ci-dessous, les professionnels schématisent beaucoup les parcours afin de cerner et de hiérarchiser les voies d'amélioration.

Fonction	Problématique	Types de difficulté
Marketer	Informationnelle	Fluidité informationnelle, caractéristiques des canaux
	Liée aux fluctuations de l'environnement	Modification des comportements des clients, nouveaux usages à cause des innovations, modification des standards d'expérience
	Interne à l'entreprise	Intégration des ressources, temporalité des parcours allongée, impossibilité de faire de la quantification de la totalité du parcours, non prise en compte des compétences des clients, représentations graphiques des parcours
Consultant	Organisationnelle	Silos organisationnels, incapacité de l'entreprise à prendre en compte les évolutions des points de contact

Tableau 30. Synthèse des sources de difficultés de conception des managers

2.3. L'importance stratégique de la conception de parcours client cross-canal

Les managers interrogés considèrent tous comme important le travail de conception des parcours client en cross-canal. Ils doivent donc prioriser leur parcours en définissant les parcours principaux et pousser leurs clients sur ces parcours. De fait, la nécessité stratégique de travailler des parcours client cross-canal provient du fait qu'on ne peut pas simplement ouvrir tous les points de contacts et laisser le client faire le parcours qu'il souhaite car il faut prendre en compte les impératifs financiers de l'entreprise. Plus l'entreprise ouvre des points de contact, plus ces points sont un centre de coûts. Ce consultant avance les coûts financiers de l'omnicanal : « *Etre une entreprise intégralement omni-canal avec des parcours client parfaitement omni-canaux jusque dans les virgules, aucune entreprise n'a la capacité à faire cela. Se payer une intégration omni-canal parfaite, c'est trop coûteux et contre-productif, personne ne le fait et personne ne doit essayer* » [8]. **De fait, ils réfutent la logique de l'omnicanal, considérée comme trop coûteuse et**

irréaliste d'un point de vue technique et marketing. L'entreprise doit aussi prendre en compte la création de valeur-dans-l'échange apportée par chaque point de contact et donc le potentiel technique de création de valeur par sa spécificité. Ainsi, chaque point de contact est porté par une technologie qui pourra être le support d'une création de valeur-dans-l'échange unique : *« Ce qui est assez critiquable sur les beacons²³ aujourd'hui, c'est qu'on ne propose pas de choses extrêmement intéressantes aux clients. Si on arrive vraiment à créer du lien via la personnalisation et les contextes d'usage, et des mécaniques classiques marketing comme la récompense, mais qu'on le fait de façon très personnalisée où l'utilisateur passe d'un sentiment d'intrusion à un sentiment où cela lui apporte vraiment de la valeur »* [16].

La conception de parcours client cross-canal permet de réfléchir à la stratégie de création de valeur-dans-l'échange car elle doit permettre de développer des services et des expériences liés à la spécificité de chaque canal. Par exemple, le magasin est un point de contact dont les qualités relationnelles par la présence de personnel permet la création d'une expérience interactionnelle dont le site Internet est dépourvu : *« Si on fait une grosse opération avec énormément de flux, on va privilégier un canal plutôt qu'un autre en fonction de la capacité de ce canal à recevoir ce flux-là. Internet a, par exemple, des limitations car, même si les gens viennent souscrire [un crédit] sur Internet, il y a un traitement middle et back office, et il faut qu'ils puissent suivre le flux qui arrive derrière et souvent il y a du retard, des dossiers incomplets, alors qu'en magasin, il y a beaucoup plus de personnels et donc on a beaucoup plus la capacité à traiter un maximum de volumes derrière et de satisfaire immédiatement nos clients »* [10].

Troisièmement, **la conception de parcours client permet la dissémination de la culture client dans de nombreuses couches de l'entreprise afin de faire prendre conscience de la transformation digitale de la société aux salariés** : *« Pour qu'un projet cross-canal réussisse, il faut que le travail soit le plus en amont possible, en définissant des parcours client cible dès la constitution des stratégies (...) et nous avons travaillé sur 13 parcours si je me souviens bien. 13 parcours d'achats différents. (...) Cela a entraîné une bifurcation digitale (...) Malheureusement, cette transformation crosscanal, avance plutôt bien chez nous sur la partie digitale : site Internet, applications pour les mobinautes, travail sur l'effet ROPO, mais finalement avance très lentement au niveau des hommes et des magasins. (...) On a travaillé donc très vite avec des dessinateurs qui nous ont permis de représenter ces parcours client en schématisant ce qui se passait chez le client mais aussi ce qui se passait dans nos magasins avec nos collaborateurs ou en interfaces avec le site Internet. Cela a permis de faire comprendre à un public très large finalement ce qu'on*

²³ Le beacon est un capteur d'ondes NFC qui permet, via une application, de savoir qu'un client est situé à moins d'un mètre du capteur. On sait alors que le client se situe à côté du Beacon et cela permet de lui envoyer des informations commerciales sur les produits directement devant lui. Cette technologie est déployée chez Darty, par exemple.

voulait créer comme expérience et ce qu'on voulait faire ou ne pas faire. Cela est important de mettre en avant quelque chose de concret sur quelque chose qui peut paraître un peu théorique (...) Tout d'abord, parce qu'il est toute la journée dans son magasin et qu'il ne ressent pas la nécessité du crosscanal et du digital. Donc il ne connaît pas les fonctionnalités proposées par le site ou les applis, il n'en ressent pas le besoin en tant que client, et donc l'idée du dessin animé était là pour faire de la pédagogie auprès des collaborateurs. On est loin d'avoir gagné complètement parce que cela reste un sujet très sensible avec un travail important à cause des freins individuels des salariés » [13].

La conception de parcours client n'est donc pas une simple pratique opérationnelle et technique mais est fortement liée à des arbitrages financiers et technologiques obligeant à prioriser stratégiquement les parcours créés et à ne pas ouvrir tous les points de contacts à toutes les étapes de décision d'achat du client. De plus, elle a aussi la nécessité de porter le message des changements stratégiques liés à la transformation digitale de l'entreprise.

Prioriser les points de contacts par la valeur dans l'échange apportée par chaque point
Développer des services et des expériences souhaitées spécifiques à chaque canal
Dissémination de la culture client dans l'entreprise

Tableau 31. Synthèse des raisons stratégiques à la conception de parcours client

Pour mener à bien ce travail, les managers s'appuient sur des représentations visuelles des parcours.

3. Etude des représentations graphiques classiques existantes (Q2)

Les représentations graphiques classiques sont les représentations signalées dans la presse professionnelle comme HBR ou dans des articles académiques. Elles sont à nos yeux aussi importantes que les verbatim des professionnels car elles permettent de comprendre la construction mentale des managers. Nous définirons, tout d'abord, des outils classiques (3.1), puis nous étudierons leur utilisation par les praticiens (3.2). Ensuite, nous présenterons leur intérêt managérial (3.3) pour enfin montrer leurs limites (3.4).

3.1. Les outils classiques dans la littérature

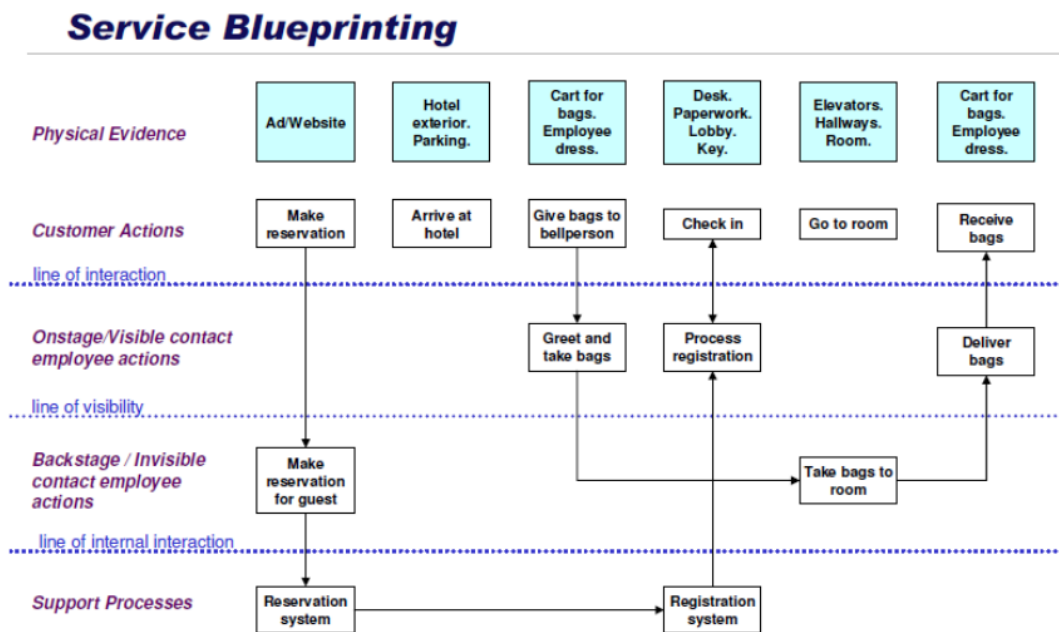
La technique de service *Blueprinting* (Shostack, 1982, 1987) a été initialement introduite comme un processus de contrôle technique de la qualité des services car elle avait de nombreux avantages : elle était plus précise qu'une définition verbale, elle permettait de découvrir les points défectueux

et de résoudre des problèmes rapidement (Bitner, Ostrom, et Morgan 2008). Cette technique est différente des diagrammes de flux (*flowtasks*) car elle met en exergue les actions du client en définissant deux lignes : une ligne d'interaction entre le client et l'organisation ainsi qu'une ligne de visibilité définissant ce que le client voit et ce qu'il ne voit pas. Il permet de repérer les incidents ou les incohérences d'un parcours client linéaire.

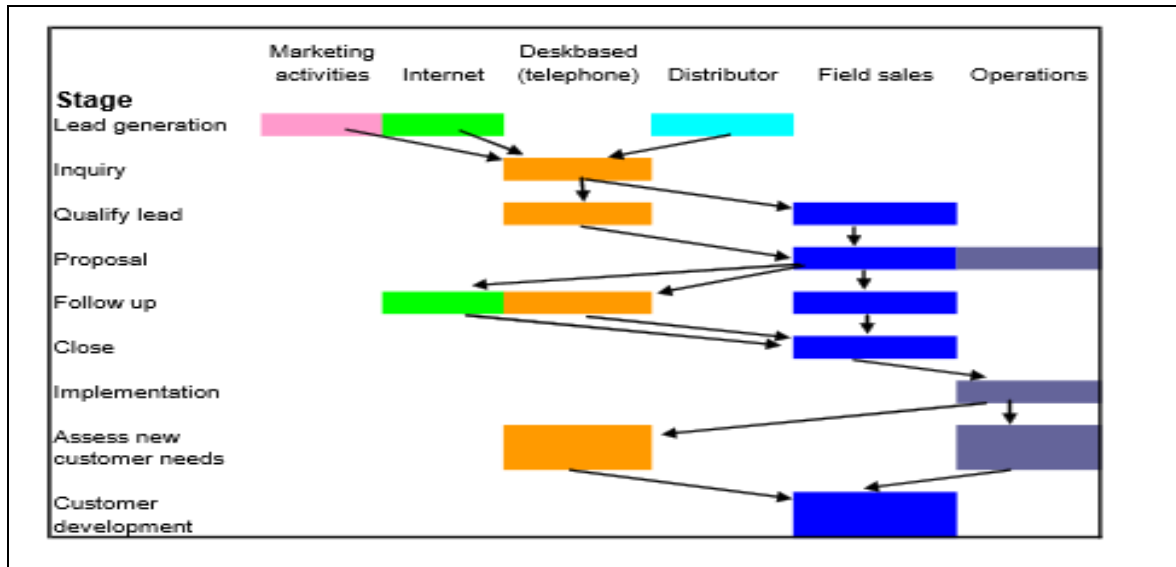
L'outil de service blueprint est cité dans un article de recherche de référence comme le seul outil valable pour représenter graphiquement un parcours client (Lemon et Verhoef, 2017) car cet outil est le plus solide pour présenter des points de contacts, et l'incidence de ces points sur l'organisation interne de l'entreprise mais aussi car il oblige les marketeurs à intégrer la perspective du consommateur et requiert des données clients.

Encadré 9. Les représentations de parcours client par Blueprint ou Matrices

Un schéma de service (*blueprint*)(Shostack, 1987) est composé de cinq éléments : les preuves matérielles du service, les actions réalisées par le consommateur, les actions du personnel en contact direct avec la clientèle, les actions du personnel invisible pour le client, les supports techniques de procédures.



Une **grille matricielle** intègre le temps de prise de décision du consommateur (Blackwell et al., 2005) en colonne, auquel on associe des canaux de communication et de transaction en ligne. On indique ensuite quel canal peut être utilisé à chaque étape de la décision d'achat par le consommateur.



Quelques papiers académiques (Kabadayi et al., 2007; Van Baal et Dach, 2005) font référence à la grille de Moriarty et Moran (1990). Payne et Frow (2004) conseillent d'utiliser un diagramme de chaîne de valeur de canaux créé par Mac Donald et Wilson, qui intègre, dans une matrice, un cheminement temporel logique matérialisé par des flèches. Cette dernière inclut les étapes de prise de décision du consommateur : prise de conscience du besoin, recherche d'informations, comparaison des offres, achat, post-achat (Blackwell et al., 2005) auxquelles on associe un canal. Ces représentations matricielles sont souvent citées dans les articles managériaux et par les personnes que nous avons interrogées.

Enfin, depuis 2010, David Edelman a publié plusieurs articles dans HBR sur la conception de parcours client et développe une nouvelle forme de représentation en forme de cercle en reprenant les étapes classiques de décision d'achat du consommateur :

Streamlining the Decision Journey



CLASSIC JOURNEY

In the classic journey, consumers engage in an extended consideration and evaluation phase before either entering into the loyalty loop or proceeding into a new round of consideration and evaluation that may lead to the subsequent purchase of a different brand.

NEW JOURNEY

The new journey compresses the consider step and shortens or entirely eliminates the evaluate step, delivering customers directly into the loyalty loop and locking them within it.

SOURCE: DAVID C. EDELMAN AND MARC SINGER
FROM "COMPETING ON CUSTOMER JOURNEYS," NOVEMBER 2015

© HBR.ORG

Figure 27. La représentation en cercle du parcours client (Customer Decision Journey Circle) (Edelman, 2010)

Cette représentation a été reprise par le cabinet Forrester dans un de ces livres blancs. Edelman travaillant pour le cabinet Mac Kinsey, certains répondants trouvent intéressant ce type de représentation : « *De même, le Customer journey mapping, comme celui d'Edelman, est une visualisation très macro, qui va étudier à partir de la décomposition des étapes de parcours client, va entrer dans chaque étape de parcours client pour comprendre les perceptions des clients, ses problèmes et ses points critiques, identifier les leviers pour les résoudre avec des logiques qui peuvent aller jusqu'à l'innovation* » [15].

3.2. Le recours aux outils classiques par les praticiens

Les outils cités assez spontanément sont les logigrammes (*flowtasks*) et les matrices, principalement auprès des responsables marketing chez les distributeurs. Les représentations matricielles, souvent citées dans les articles et les livres managériaux, sont les représentations les plus utilisées par les personnes que nous avons interrogées. Ci-dessous, des exemples de matrices réalisées par les répondants plus ou moins détaillées et avancées.

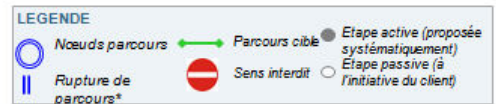
Tout d'abord, une représentation basique créée par un responsable de la relation client [2] :

Communication transactionnelle / relationnelle														
Cycle d'achat	Commande		Paiement	Livraison			Consommation			Réachat				
	Avant	Pendant	Après	Avant	Pendant	Après	Avant	Pendant	Après	Avant				
Web	Communication Ciale	Abandon de panier	Conf Cmd	Rappel livraison LAD & PDR			Idées recettes / pdct related			Communication Ciale				
Mixtes			Conf Modif Cmd Conf Annulation Cmd Avis commande				Alerte Livraison Imminente				Avis livraison	Mes menus de la semaine	Info Pdct related / cuisson préparation	Avis produits / notations / recommandations
TLV			Conf Cmd				Rappel livraison							
Prospects			Conf Cmd Conf Modif Cmd Conf Annulation Cmd Avis commande				Rappel livraison LAD & PDR							

Figure 28. Exemple de matrice pour un parcours d'achat conçu par [2]

Puis une représentation matricielle par un cabinet de conseil est présentée ci-dessous : le parcours prioritaire est indiqué en vert et certains parcours alternatifs ont été indiqués en gris.

Parcours clients dans le Multicanal – cible



La construction de la cible parcours client dans le Multicanal se fait d'une part par la déclinaison opérationnelle de la stratégie Multicanal de promotion des canaux stratégiques et d'autre part à travers la recherche de la bonne expérience clients et de la mise en avant des étapes clés ABC.

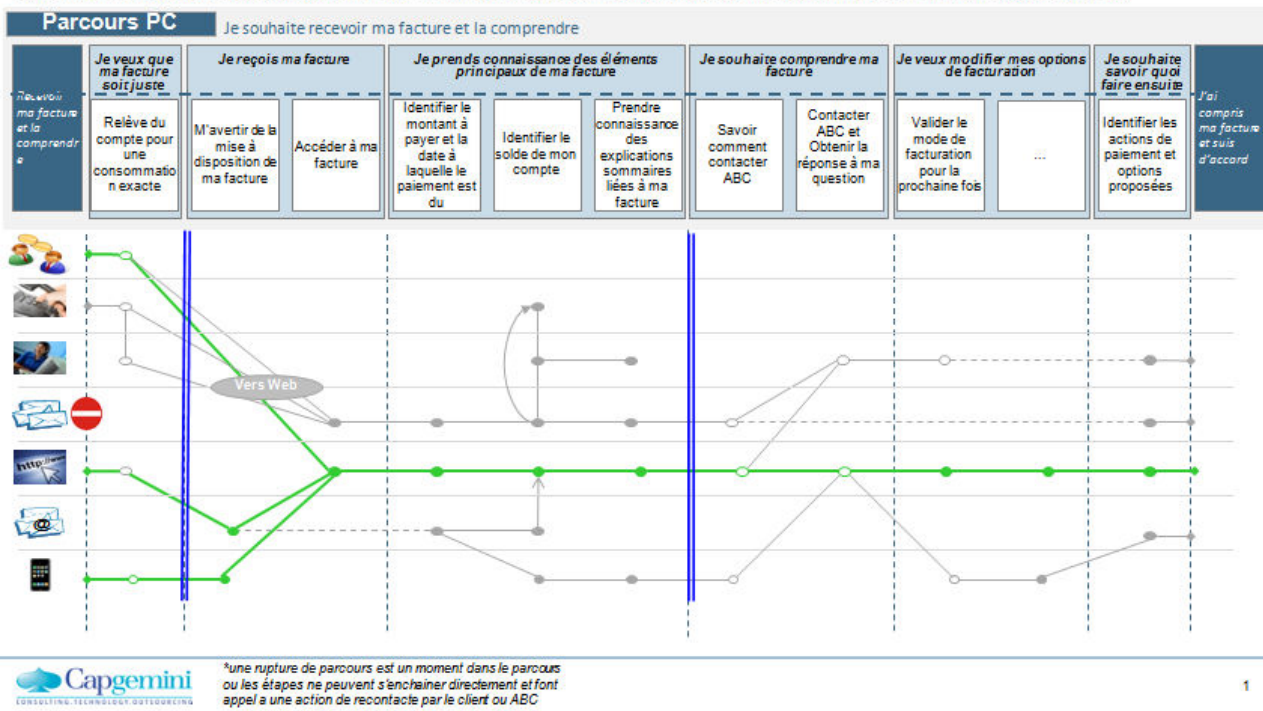


Figure 29. Exemple de matrice avec un logigramme intégré pour un parcours de facturation chez un énergéticien français conçu par [19]

Par contre, peu citent le blueprint et quasiment aucun ne l'utilise, souvent par méconnaissance de l'outil.

Le fait de représenter les parcours semble être un élément structurant dans le travail stratégique du manager comme le soulignait cette citation: « *Utilise mapping tools to improve the customer experience: Both TNT and Guinness mapped out the perfect customer experience to understand and identify opportunities for improvement. Several tools can be used to undertake this task including: process mapping, service-blueprinting, customer activity cycles and customer-firm touchpoint analysis. These techniques are useful in highlighting opportunities for improving customer experience, identifying failure points, re-engineer processes and support differentiation. Another outcome can be enhanced employee understanding of their role in achieving a perfect experience for their customers* » (Frow et Payne, 2007: 98). De même, dans les sources secondaires, le recours aux représentations graphiques est présenté comme incontournable. Ci-dessous, une page d'un livre blanc d'un consultant.

Mais qu'est-ce que la **visualisation du parcours clients** ?

On appelle "visualisation des parcours clients" un mode de représentation graphique synthétisant en une seule vue, l'ensemble des interactions voulues par l'entreprise avec une cible donnée.

Quelles sont les vertus de la visualisation des parcours clients ?



Figure 30. L'intérêt de la représentation graphique (Extrait du livre blanc écrit par [15])

3.3. Intérêt stratégique des outils pour les managers

« C'est beaucoup utilisé car cela casse les silos dans l'entreprise en passant de la com à la pub, au service commercial, marketing, logistique et pour finir dans le service-après-vente. Donc le parcours client est là pour mettre de la cohérence dans ces différents départements. Vu du client c'est une et même entreprise. Vu de l'entreprise tout le monde travaille bien au regard des critères créés par l'entreprise, vu du client c'est juste une catastrophe. Le point de base c'était cela. Le parcours client est là pour aligner le travail produit par chacun des acteurs sur la vraie réalité des besoins du client. C'est avant tout cela que cela cherche à faire. Nous, en tant que consultant, quand on tombe sur un problème, il n'est même pas conscientisé par l'entreprise. Les gens pensent

qu'ils ont fait un très bon travail. Le parcours client a été très populaire car il permet de casser la vision par silo. Y'a pas une entreprise qui ne s'est pas posé la question de ses parcours car cela lui permet une vision très opérationnelle. Maintenant si l'on monte d'un cran, plus marketing, et qu'on cherche à avoir un coup d'avance on tombe sur ces logiques d'usage, personas. Quand vous aurez fait communiquer vos silos, le job n'est pas fini, on a une vision plus stratégique qui arrive avec des réflexions sur l'enrichissement de l'offre » [4].

Les représentations classiques permettent aux managers de définir les points d'amélioration des parcours actuels. Ils servent aussi beaucoup à communiquer l'intérêt stratégique de la démarche et à transmettre leur vision. C'est pourquoi, au sein de notre échantillon, les consultants utilisent plus les représentations graphiques, surtout matricielles, que les marketers au sein des entreprises de distribution. Nous retrouvons dans les pratiques, les apports du modèle de 'cognition fit' qui conclut que les représentations graphiques permettent de développer les représentations mentales et l'aide à la décision stratégique (Lurie et Mason, 2007; Vessey, 1994). Les outils de représentation de parcours étudiés permettent de lutter contre les dépendances de sentier en facilitant la reconfiguration du parcours client par la représentation mentale (Helfat et Martin, 2015) car :

- **Ils permettent une compréhension rapide** pour les dirigeants en phase stratégique des scénarios de parcours possible, « *Le partage passe, si on veut éviter des processus fastidieux où les gens se démobilisent, par 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 micro-taches. Les outils de visualisation ont ce pouvoir* » [15] ;
- **Ils deviennent des supports de communication internes pour les personnels en front-office** afin d'adapter les procédures de travail, « *On a créé sept scénarios qu'on a pu diffuser en interne. Pour montrer un parcours client magasin je considère que c'est le film qui est le meilleur support parce que un service ou un parcours ça n'a pas d'existence matérielle ni rien de palpable* » [18].

3.4. Les outils classiques restent décevants aux yeux des managers

Globalement, ces outils matriciels restent décevants aux yeux des personnes interrogées car ils gèrent mal la complexité : « *On ne veut pas avoir des boites et des flèches dans tous les sens, le traitement graphique de la **complexité** et de la profondeur est la principale difficulté non résolue* » [15]. « *La difficulté et l'intelligence c'est la contextualisation c'est sur quel client selon quel critère et selon quel signal je vais pouvoir déclencher tel truc c'est la clé et c'est là où il y a de la **complexité** maintenant* » [3]. Nous n'avons pas observé véritablement de Blueprint mais il semble

aussi peu adapté : *« Je n'ai jamais vu d'outil de construction de parcours client et c'est quelque chose que je voudrai développer. Car, ok, quand j'ai fait tout le travail de compréhension des manques de mon parcours client actuel, c'est quoi l'outil pour construire un nouveau parcours ? Et là, le seul outil que j'ai vu, et qu'on utilisait chez SFR, mais qui date d'un certain nombre d'années, c'est des blueprints de service, utilisés couramment en hôtellerie, à la SNCF, mais qui ne permettent pas de tout gérer, mais ça a mal vieilli... » [15].*

Enfin, l'arrivée du canal mobile crée aussi de nouvelles situations où un canal (le mobile) se retrouve être utilisé au sein d'un autre canal (le magasin). C'est une intégration d'un canal dans un autre et ce n'est, actuellement, pas représentable avec les outils dont les professionnels disposent.

Les outils classiques, sont dépassés car ils sont linéaires et n'intègrent pas la variété des ressources du client et ne représentent que les ressources physiques demandées (par exemple : se déplacer en magasin). L'insuffisance conceptuelle de ces outils se retrouve dans ce verbatim : *« Je ne suis toujours pas satisfait de ma représentation en tableau [en matrice]. Il faudrait avoir les cibles mieux représentées avec leurs compétences et leurs devices » [2] ; « Comment agréger la représentation ? On retrouve ce problème de représentation avec les outils de click ou eyes tracking. Au niveau de l'agrégation des parcours on a des pastilles représentant les points les plus cliqués ou regardés, c'est le clickmap. On a même la tentative de faire des trajectoires chaudes mais je reste assez dubitatif car les biais sont aussi importants que l'intérêt. Les outils de représentation sont rarement satisfaisants » [1].*

Ces verbatim nous confortent dans notre choix de construire un nouvel artefact de représentation. Les outils utilisés sont tous anciens et ont été imaginés avant la révolution digitale des années 2000. Ils ne doivent pas être ignorés dans notre travail mais ils formeront la base de notre travail de création de l'artefact.

4. Le design thinking

Lors du codage des entretiens mais aussi des représentations graphiques sous le logiciel Nvivo 10, nous avons repéré des matériaux supplétifs qui ne faisaient pas partie, initialement, de notre cadre conceptuel : le design thinking. Nous nous proposons de présenter dans un premier temps la définition du design thinking et les pratiques des managers (4.1), puis d'aborder les éléments de *design-in-practice* découvert au sein des représentations (4.2). Nous montrons ensuite que le design thinking n'est pas utilisé en tant que méthode stratégique de travail dans la conception (4.3) et enfin nous dégageons l'intérêt, pour les managers, d'avoir recours à ce type de savoirs (4.4).

4.1. Définition du design thinking et pratiques des managers

Dans les interviews comme dans les représentations, on retrouve des éléments du design thinking, dont T. Brown, designer, a donné cette définition: “*a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technically feasible and what business strategy can convert into customer value and market opportunities*”²⁴. Le design thinking est la capacité du designer à réconcilier les impératifs de faisabilité technique avec ceux de rentabilité économique et ceux de désirabilité pour l’individu, comme représenté dans la figure suivante :

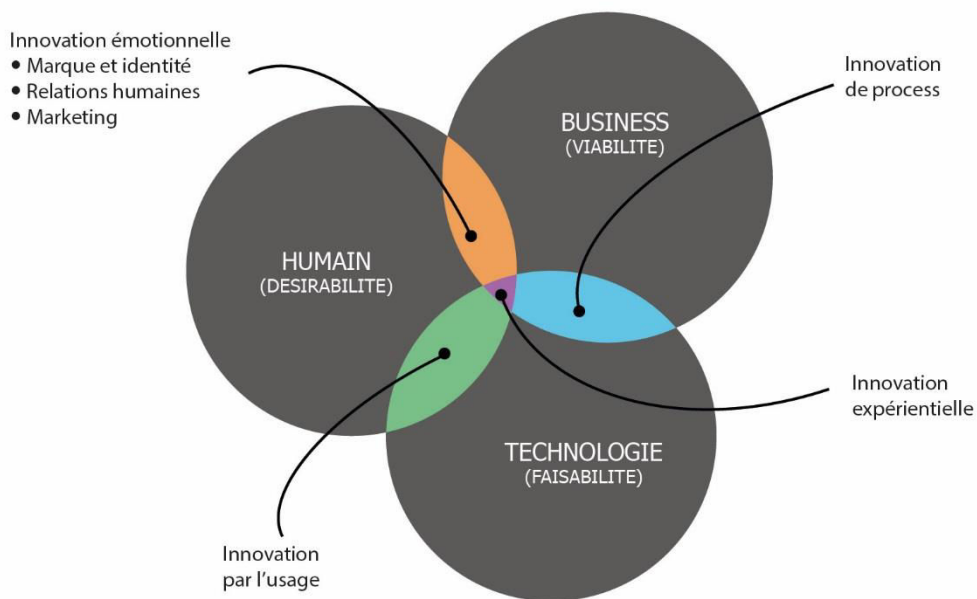


Figure 31. Définition du design thinking de Tim Brown (Péché et al., 2014)

La moitié des répondants n’ont aucune pratique de design thinking ([2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 20] par méconnaissance la plupart du temps et non par refus ou mauvaise image de ces pratiques. La non-pratique provient aussi du fait qu’ils ne possèdent pas les compétences.

²⁴ Brown, T.: Design Thinking, Harvard Business Review, June, 85-92 (2008)

Utilisez-vous des outils de design thinking ?

[14] : *non pas du tout. J'ai essayé de m'ouvrir à l'extérieur sur ces questions. Et j'ai du mal à trouver. Cela fait plusieurs mois que cela me travaille. On a des datas scientists qui s'occupent de la partie quantitativement mais cela ne raconte pas l'histoire.*

Tableau 32. Exemple de réponse sur les pratiques de design thinking

Le design thinking est perçu comme une source de structuration de la pensée marketing : « *Dans la création de services, on est confronté à un manque de méthodologie, on a aujourd'hui une convergence logique entre le service design et les problématiques de parcours client sur des logiques métiers. L'avantage de ces approches c'est qu'elles sont holistiques et pas seulement centrées sur le marketing. Elles s'ouvrent sur l'ethnographie, l'usage du Web, l'expérience client, l'expérience utilisateur. Ce sont des démarches qui ne sont pas spécifiques en marketing, mais très intéressantes. Cela permet d'avoir des logiques structurées et ouvertes sur la créativité. C'est la combinaison des deux, créativité et structure de la démarche, proche du client et proche de l'utilisateur, qui m'intéresse.* » [15].

Lucie Kimbell a tenté de séparer, afin de mieux définir le *design thinking*, le *design-as-practice* et le *design-in-practice*.

Le *design-as-practice* est la méthode de travail du designer fondée sur une façon de penser particulière, à rapprocher du courant *strategy-as-practice* et représentée par le double-diamant (UK Design Council) que l'on retrouve en Annexe 9 page 372. La première phase vise à explorer la problématique en prenant des points de vue multiples, contextualisés, et à observer les comportements des gens dans le monde réel. La deuxième phase est celle de l'interprétation des résultats afin d'en extraire des axes de solutions. Une fois les opportunités définies et les axes de développement du projet établis, la troisième phase de 'résolution du problème' à proprement parler débute. De manière similaire à la première phase, une exploration globalement divergente est menée de manière à faire émerger un très grand nombre de réponses. Enfin, la dernière phase vise à présenter la solution proposée, sa fabrication et les choix techniques sous la forme d'un démonstrateur après avoir éliminé un grand nombre de solutions.

Le *design-in-practice* est la création d'artefacts et de production design, tels que le storytelling, les personas... (Kimbell, 2011). Dans le verbatim et les artefacts étudiés émergent des éléments de conception de *design-in-practice* en plus du blueprint et des matrices comme les personas, le storytelling, les cartes d'empathie ou les flux de tâches (flowtasks).

4.2. Le design-in-practice au sein des représentations

Les quatre outils principaux utilisés sont, par ordre d'importance, les personas, le storytelling, les cartes d'empathie et les customer flowtasks.

DT	Définition	Composition
Persona	« <i>La méthode des personas consiste à décrire sous une forme nominative, archétypique et personnalisée, des utilisateurs probables</i> » (Brangier et al., 2012)	Prénom, photo, âge, histoire personnelles, besoin, motivations, compétences, CSP, type d'habitat, d'équipements...
Storytelling	« <i>L'art de raconter des histoires sur le cheminement du client et son rapport à la marque</i> » (Benmoussa et Maynadier, 2013)	Enchaînement des rencontres du client avec l'entreprise mais aussi avec son entourage, des concurrents....
Carte d'empathie	Création de la société Xplane	Ce que le client va penser, voir, dire, entendre lors de son parcours
Flowtask (ou Flowcharts)	Cheminement présentant les tâches effectuées par le client	Tâches réalisées par le client présentées de façon chronologique

Tableau 33. Les outils de design thinking utilisés par les professionnels interrogés

Les personas

Les personas ont été souvent cités par les interviewés. Ci-dessous un persona pour une enseigne de cosmétique, réalisé par un prestataire de [17] dans le cadre de la conception d'un parcours client intégrant une nouvelle application mobile.



Figure 32. Exemple de persona

Le persona est l'outil phare en conception de parcours client : « On préfère utiliser la technique du persona. Je suis vraiment un adepte du concept du personnage mais pas de segmentation marketing. L'objectif du persona est vraiment d'incarner le client. Souvent on utilise quatre à cinq personas et on va véritablement les incarner en leur créant leurs photos ou leurs contraintes et leurs ressources : quel est leur équipement informatique, leurs consommations, leurs besoins, leur façon de penser les courses. Les personas c'est vraiment une superbe méthode même si elle est caricaturée fantasmée mais elle est profondément humaine » [18].

La plupart des personas observés en entreprise reprenait la structure de celui présenté dans un livre (Osterwalder et Pigneur, 2010), reprenant les travaux de Cooper (1999) proposant de les présenter avec des photos et du texte.

BUSINESS MODEL **Persona**

Team/ Product/ User: _____ Date: _____

Name _____ **Age** _____

Occupation _____

Media & Tech Usage _____

Life Goal _____

Lifestyle & Attitude _____

Family & Environment _____

Experience Goals _____

Attributes _____ **Needs** _____

Figure 33. Canevas de persona (Osterwalder, 2005)

Le persona permet de mettre en miroir la vision de l'entreprise et les besoins du client : «*On a juste utilisé des personas dans la première étape. (...) Tout le travail du groupe de créativité est fondé sur les personas. Le groupe va donc projeter l'expérience de ce persona-cible sur des parcours client cross-canaux cible. Par exemple, on va parler de Julie qui est mariée, qui a un bébé, et qui veut refaire sa chambre qui est une technophile et fan des réseaux sociaux. On va donc personnaliser le travail pour traiter le cas correctement. Puis, on a utilisé un système d'arborescence pour faire bien apparaître toutes les ruptures par rapport à la démarche cible qu'on souhaitait mettre en place. On a donc travaillé à inventer le parcours client cible en définissant une expérience client idéale en se fondant avant tout sur l'analyse des expériences client vécues et en particulier en déterminant les points de rupture. Cela nous permet en croisant les deux éléments de prioriser et de définir les voies de transformation de l'entreprise vers le crosscanal* » [13]. Et ainsi, les personas permettent d'avoir une vision critique de son travail: «*Dans la partie projet on utilise aussi, quand c'est un projet majeur, comme la refonte globale de notre application, on a appliqué la technique des personas, pour savoir qui était notre client et on va jusqu'au bout. On ne fait pas juste une fiche client. On travaille le vrai persona en tant que tel et là on voit si on répond de manière totalement adéquate au besoin de l'utilisateur et des 3 à 4 personas et on rentre jusqu'au bout* » [10]. Cela s'explique par le fait que le persona

fournit la possibilité de comparer ses représentations mentales internes avec les représentations du persona afin de challenger le travail des équipes (Park et Kim, 2007).

Le persona est souvent rattaché à la segmentation marketing : « Définir les personas revient également à insister sur le fait qu'ils ne peuvent pas être assimilés à des segmentations marketing, notamment car ils ne sont pas issus d'études de marché et qu'ils ne représentent pas des pourcentages identifiés d'utilisateurs (Brechin, 2002). » (Brangier et al., 2012). Il existe deux différences entre les deux : l'intérêt stratégique de l'outil et le mode de création. L'intérêt du persona est que le client apparaît comme une cible espérée et incarnée. Les pratiques de persona diffèrent de la segmentation, selon les répondants car sa pratique est ponctuelle, « Mon école est de dire qu'un persona doit servir à un moment très très concrètement et que ça ne doit pas être une nouvelle représentation des segmentations » [15] et n'a pas de visée quantitative mais doit permettre de mieux extirper le manager de sa vision de l'entreprise pour le faire endosser les vêtements du client, « Le fait de s'approprier des personas permet d'augmenter la compréhension des équipes marketing car ça leur permet de mieux comprendre le comportement client et de se poser des questions » [15]. Cela confirme une étude portant sur l'utilisation de personas pour créer un service documentaire, cette technique donne de meilleurs résultats en terme créatif (Bornet et Brangier, 2013) que le travail à partir d'une segmentation. Le persona n'a donc pas pour but de définir des objectifs quantitatifs commerciaux ou de servir de base au travail du mix marketing.

Pourtant cette technique est difficile à mettre en œuvre et pas toujours respectée par les praticiens car elle est onéreuse : « La raison pour laquelle on ne les utilise pas, c'est principalement pour une question budgétaire. Il y a très très peu de clients qui vont pousser la conception aussi loin, car là, il va falloir avant la conception, se poser tout un tas de questions pour savoir quels sont tous les cas d'usage. Les très gros sites de e-commerce le font. Quand on leur présente le coût d'analyse pour créer véritablement un persona, ça ne passe quasiment jamais. Si on fait des personas, il faut des budgets de 200 à 300 000 € pour la conception d'une appli, dont 100 000 € pour le persona. Or, il y a très peu de e-commerçants, cinq à 10, qui sont prêts à mettre ce montant pour une appli mobile » [16].

Le mode de création est lui aussi différent. Nous avons observé, beaucoup de techniques sur les matériaux utilisés pour la création des personas :

- Des études qualitatives, « On peut naturellement décréter des personas avec des techniques qualitatives, cela reste des représentations des vrais clients, moi je fais beaucoup de double écoute call-center aussi et j'enrichis avec des focus-group » [3] ;
- Des études quantitatives, « Donc il y a des outils méthodologiques : des enquêtes quanti, des questionnaires, des analyses de données, du data mining et avec cela on peut faire

sortir des critères premiers, des facteurs premiers de segments de comportement et d'usage, et là on peut créer 5 à 6 personas à partir de nos données » [11] ;

- A « *dire d'expert* » [19] (directeur marketing, directeur commercial ou le consultant), est utilisé parce que « *ça peut pallier le manque d'une segmentation marketing qui n'a pas été définie quantitativement mais on ne va pas faire aussi autant de parcours que de segments et donc le persona nous permet de simplifier et condenser les segments et enfin cela peut nous permettre d'aller plus vite dans le travail de conseils. 'À dire d'expert', souvent ça tombe pile juste et ça nous permet de ne pas tester a priori les parcours client* » [19].

La dernière technique est de loin la plus pratiquée par nos répondants. Le persona devient alors un 'bricolage' intellectuel et peut perdre son intérêt stratégique car le bénéfice créatif peut être détruit par le risque de plaquer de faux stéréotypes de clients dans les personas. On retrouve cette critique dans la littérature en design, où la technique des personas peut aussi présenter de nombreuses failles : Par exemple, Chapman et Milham (2006) ont observé que de nombreux personas créés par des designers n'avaient pas été façonnés à partir d'un recueil de données et étaient utilisés pour appuyer leurs choix de design. Massanari (2010) fait le même constat. Pour finir, certains designers considèrent que le persona est contre-productif car il est impersonnel (Matthews et al., 2012). En effet, des designers considèrent que le persona va à l'encontre du principe du double-diamant qui impose de comprendre en profondeurs les usagers en allant à leur rencontre.

L'intérêt des personas en management de l'expérience client n'a jamais été observé mais seulement supputé par Lemon et Verhoef (2017). Notre recherche montre l'intérêt mais aussi des limites de cet outil pour les managers.

Le storytelling

Le storytelling du parcours client est aussi beaucoup cité. Il prend la forme de films, de dessins-animés ou de bandes dessinées stylisées qui permettent de raconter l'histoire souhaitée du parcours client cross-canal. Par exemple, une grande enseigne de bricolage, a créé « *des supports vidéo. On a créé ce qu'on appelle chez nous des dessins animés. Cela permet de matérialiser les parcours client et les histoires comme par exemple ceux de Paul et Sandra qui ont une cuisine, et qui habitent à Tours. On a travaillé très vite avec des dessinateurs qui nous ont permis de représenter ces parcours client en schématisant ce qui se passait chez le client mais aussi ce qui se passait dans nos magasins avec nos collaborateurs ou en interfaces avec le site Internet* » [13].

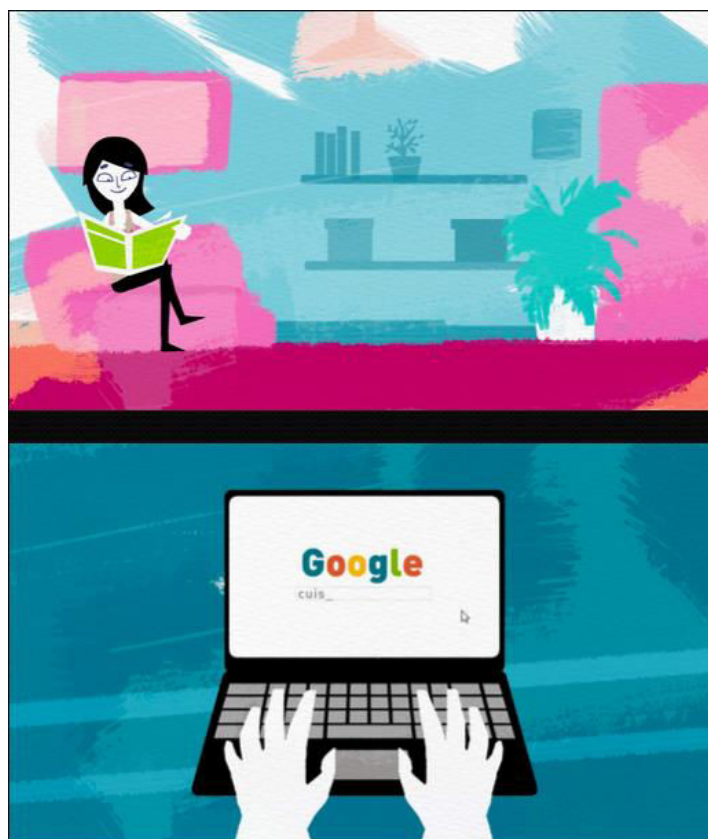


Figure 34. Capture d'écran du film du parcours client cross-canal achat de cuisine de Paul et Sandra

Les outils de storytelling ne sont pas à proprement parler des outils de conception de parcours mais plutôt des outils de communication interne montrant le parcours client souhaité. Ainsi, ils sont diffusés pour entamer les changements organisationnels nécessaires pour opérationnaliser le parcours : « *Donc ici on a créé un film démonstrateur des Google Glass pour montrer comment on pouvait l'utiliser comme une scannette. Avant le film, on fait une maquette, c'est pas du tout abouti c'est juste pour voir ce que ça donne. Après le film, on fait un prototype, déjà plus fonctionnel. Souvent la maquette c'est un leaflet, c'est-à-dire un grand prospectus, car je pense que le prototypage rapide d'un service c'est le prospectus. Dans ce document on définit ce que ça fait, comment c'est fait, et le parcours client grâce le plus souvent à un story board. On présente aussi la monétisation du service : c'est un abonnement ou c'est un achat. On travaille énormément la scénarisation du parcours client à des fins pédagogiques : on se fait des films. Ça nous permet de promouvoir notre idée en interne et de faire adhérer* » [18].

Les cartes d'empathie

Elles sont beaucoup citées mais rarement utilisées. Elles permettent au manager de déterminer ce que le client va voir, entendre, dire et ressentir. C'est un outil focalisé sur les émotions du client. La faible utilisation peut peut-être s'expliquer par le fait qu'elles nécessiteraient, pour être créées complètement d'intégrer le client dans le processus de création (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Or, nous le verrons plus loin (Section 3), le client n'est pas intégré dans le processus de conception de parcours client.

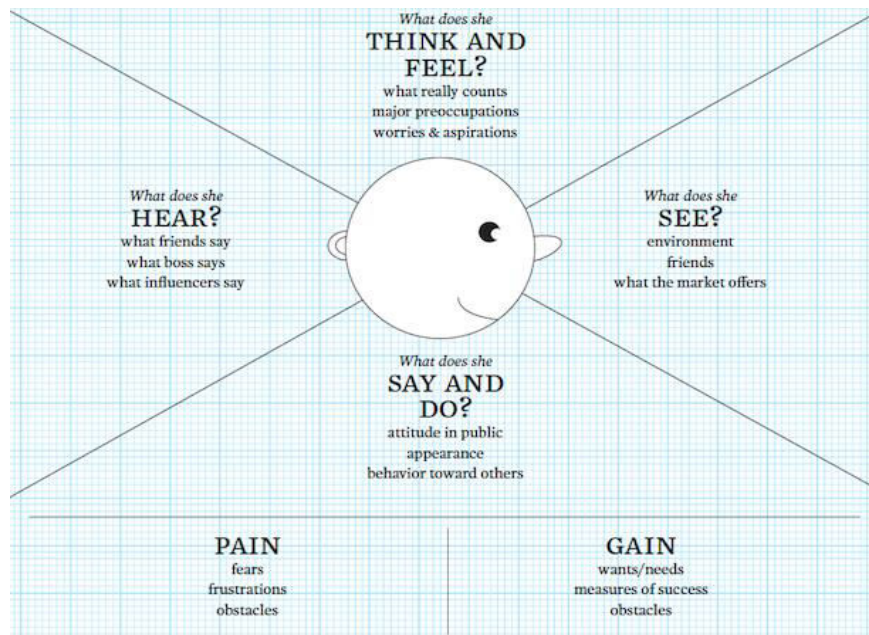


Figure 35. Carte d'empathie inventée par la société de conseil en Design Xplane

La carte d'empathie a beaucoup d'accointances avec les propositions de Schmitt (2000) considérant que l'expérience client est composée de cinq dimensions : les sens (SENSE), l'affect (FEEL), l'esprit (THINK), les actes (ACT) et les relations sociales (RELATE). Cela a été repris par Roederer (2008) dans son travail de thèse. De même, Verhoef et al. (2009), définit l'expérience client comme un construit multidimensionnel incluant les pensées du client et ses réponses émotionnelles, sociales et physiques aux propositions commerciales du distributeur.

Les flowtasks

Les flowtasks prennent leur origine dans toutes les schématisations de flux et de processus. Ici, le manager stylise les étapes du parcours client par des boîtes et des flèches. Dans chaque boîte est présentée une tâche faite par le client. Les outils utilisés couramment sont les outils de recherche opérationnelle et nos répondants citent des logiciels comme Microsoft Visio ou Microsoft Project. Mais, à la différence des flowtasks classiques, les répondants intègrent de petites icônes pour marquer les émotions positives qu'ils souhaitent créer ou les émotions négatives qu'ils veulent limiter, les irritants à combattre ou encore les étapes clés, appelées 'moments de vérité' qui doivent être organisées avec soin.

Les schématisations composites

Certains prestataires utilisent des schématisations reprenant plusieurs outils déjà présentés et intégrant, sur un format A3 ou A2 un Blueprint mais aussi une carte d'empathie et les listes de motivations ou de freins que le client pourrait avoir sur le parcours imaginé. Toutes les représentations composites que nous avons observées n'ont pas pu être récupérées pour des raisons de confidentialité. Cependant, nous avons retrouvé la 'source d'inspiration', qui sont des schématisations proposées par des cabinets de consultants anglo-saxons en expérience client. Nous vous en exposons un exemple ci-dessous, qui reprend la structure du travail de conception de [11].

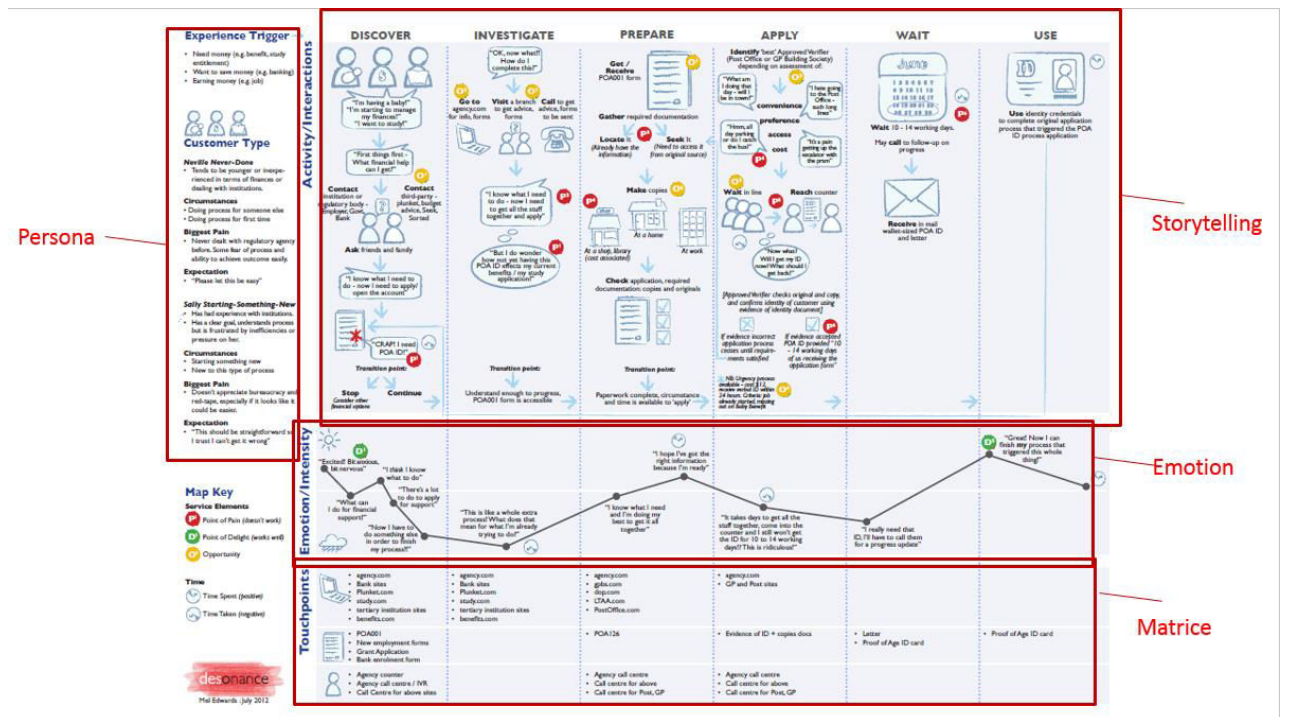


Figure 36. Schématisation composite de représentation de parcours client par le cabinet de consultant australien Desonance

Après avoir présenté les outils de *design-in-practice*, nous nous intéressons au *design-as-practice*.

4.3. Le *design-as-practice* dans les étapes de travail

Le *design-as-practice* est une méthodologie de travail de designer, comprenant deux phases, représentées par le double diamant. La première phase est celle de la définition du problème. C'est là que les designers s'appuient sur les méthodologies des sciences sociales telles que l'observation afin de découvrir un problème puis de le définir de manière claire. Dans cette première étape, les designers explorent de nombreux problèmes pour finalement décider de n'en résoudre qu'un seul, sélectionné car c'est celui qui est le plus important à résoudre. Ensuite, dans une phase dite de

solution, les designers développent et testent des prototypes qui permettront de délivrer une solution finale la plus satisfaisante possible, selon la même logique d'élargissement des possibles solutions via des scénarios de solutions avant d'en sélectionner un (Vial, 2015: 94). Autant nos répondants utilisent ou citent les outils de design thinking, autant ils restent sur des méthodologies marketing plutôt classiques avec une phase d'analyse, une phase stratégique, une phase opérationnelle et une phase de contrôle. Nous présenterons dans la section 4 la démarche de façon détaillée. Un seul répondant explique ce défaut d'utilisation par un facteur culturel : « *C'est à ce moment-là que je me suis alors plongé dans les approches de conception centrées utilisateur [pensée design] et me suis dit c'est ça que je veux faire, alors j'ai essayé de le faire chez Cap Gemini mais là, en fait, je me suis heurté à un choc culturel très très fort et je me suis rendu compte que ce n'était pas chez eux que l'on pouvait le faire, je me suis aussi trouvé face à un deuxième élément de contexte qui était que les entreprises françaises n'étaient pas du tout matures par rapport à ce type d'approche parce qu'elles étaient encore sur des schémas très très traditionnels* » [11].

4.4. Le rôle du design thinking en conception du parcours client

Aucune littérature n'avait véritablement rattaché jusque-là le design au management de l'expérience client. On associe assez naturellement les pratiques de design à la création de produits, de packaging ou de logos ou bien à l'image de marque appelée *Design orientation* visant à intégrer le travail des designers au sein de l'entreprise (Bruce et Daly, 2007). Pourtant le design pourrait aussi définir une posture de travail pour les managers en gestion (Boland et Collopy, 2004) par la récupération d'outils et de démarches de designers afin de créer de nouvelles sources de valeur pour le client. La pensée design est complémentaire à la décision managériale car elle est développable quand le problème à résoudre est complexe et que les solutions contiennent toutes des avantages mais aussi des inconvénients (Kimbell, 2009 ; Martin, 2009). La pensée design aurait des points communs avec la démarche managériale comme la volonté de créer de la valeur pour le client, la volonté de réduire les coûts et de s'appuyer sur les activités-clés de l'entreprise mais aussi des points de différenciation forts, sources de créativité (Rylander, 2009). Ces points de différenciation seraient la façon (1) d'aborder les problèmes jugés épineux et apparemment sans solution unique et finale (Buchanan, 1992), (2) en travaillant de façon pragmatique, itérative et expérimentale et (3) de représenter les solutions de façon visuelle (Rylander, 2009). Enfin, la pensée design dépasserait la conception de produits pour être appliquée à l'organisation de l'entreprise ou à la conception de systèmes organisés (Buchanan, 1992). Des recherches montrent que l'apport de la pensée design à des pratiques marketing classiques permet d'améliorer la visibilité du positionnement d'une marque (Beverland et al., 2015) ou l'innovation produit (Verganti, 2009). La pensée design au sein des organisations permettrait de (1) mieux comprendre

les besoins des clients en se centrant sur les valeurs dans l'usage par des études qualitatives, (2) de casser la dépendance de sentier en créant des innovations de rupture et (3) de redonner à l'image de la marque son rôle central de guide de la pensée de conception marketing (Chen et Venkatesh, 2013).

Le premier terrain d'étude nous permet de penser que les pratiques de design thinking des managers, lors de la conception de parcours client cross-canal, peuvent être donc expliquées par la volonté de trouver des schémas mentaux leur permettant de faire face à leurs difficultés et aux manques observés sur les outils classiques.

Premièrement, **cela leur permet de centrer leur attention sur le client en réfléchissant à leurs besoins à travers un persona, de mieux comprendre les parcours proposés et d'éviter la dépendance de sentier en restant cantonné dans la vision de l'entreprise** (1). Le persona devient un totem commun pour les équipes de conception : « *Le persona est vraiment un outil pratique pour cela. Cela sert à impliquer les salariés et à faire comprendre à chacun son rôle dans la construction de l'expérience client : les points de contact numériques, de contact physiques, les points de contact humain etc. Ainsi le rôle de chacun est clair dans la contribution à l'expérience client* » [15] ; (2) en cassant les stéréotypes-clients dans l'entreprise et en contextualisant tous les comportements du client : « *En est ressorti des story board et des films montés qui permettent de se rendre compte qu'en fait la vie des gens n'est pas simple et que les distributeurs ne répondaient pas du tout aux besoins d'aujourd'hui des habitants* » [18] ,

Le deuxième effet est de faciliter et développer les capacités de transmission par la création de schématisations esthétiques et simples pour répondre à un problème complexe. C'est le pouvoir de 'simplexité' de la pensée design prônée par le designer Ora-Ito et donc la capacité des outils de design thinking de disséminer, au sein des entreprises, cette vision des parcours souhaités : « *Quand on utilise une bande-dessinée, tout le monde comprend notre volonté de changement* » [11].

Enfin, **ces outils intègrent des émotions souhaitées du client et ainsi travaillent sur la valeur créée de manière globale**. Cela reprend le travail de Benoît Heilbrunn sur le design en marketing produit montrant que « *Ce qu'attend le marketing du design est justement de projeter un univers de signes sur des produits pour induire des critères d'achat qui ne soient plus l'unique ressort de la fonction (...). En ce sens le design semble relayer le projet marketing, qui est d'enrober de sens les objets de consommation en projetant des significations émotionnelles et imaginaires pour accroître leur désirabilité et leur valeur perçue* » (cité par Vial, 2014: 20).

Finalement, le recours au design thinking semble assez proche des pratiques déjà observées dans d'autres problématiques marketing. Mais, nous devons ajouter que le design thinking permet de

fournir des artefacts définissant, dans une logique créative et abductive, ce que devrait être le futur parcours client.

Il y a un certain parallèle avec notre propre travail de création d'artefact du point de vue du paradigme scientifique choisi, les sciences de l'artificiel, puisqu'il existe des rapprochements entre design thinking et design science. Ces démarches se réclament du même paradigme scientifique, sont à visée abductive toutes les deux et ont pour objectif de créer des artefacts (Devitt et Robbins, 2013). Maintenant, elles ont aussi des différences notables. Premièrement, le design thinking est tourné vers la pratique intuitive : *“Design thinking harnesses and develops the intuitive, creative, integrative, visual-thinking, constructivist facets of expert design practice and brings these to complex and ‘wicked’ contexts of practice, through the agency of the human practitioners”* (Devitt et Robbins, 2013: 40). Le design science, quant à lui, s'emploie à créer des connaissances théoriques nouvelles pour le monde académique tout en proposant certains savoirs aux praticiens (Rylander, 2009). La deuxième différence provient du rôle du designer. En design thinking, le système de pensée unique du designer fait partie intégrante de la méthode : *« In its core functioning (i.e. doing it as distinct from studying about it), design thinking is embodied in the design thinker, in terms of behaviours, values, attitudes, intuition, creativity. This is a relativist and constructivist perspective where knowledge is primarily resident in the thinker and context”* (Devitt et Robbins, 2013: 41). En design science, le chercheur a une posture distanciée par rapport à son objet de recherche, et utilise un système de pensée fondée sur des concepts théoriques (Hevner et Chatterjee, 2010). Troisièmement, les artefacts créés en utilisant la pensée design sont totalement liés au problème épineux (*wicked*) à résoudre et au contexte. Aucune reproductibilité ni généralisation n'est possible (Rylander, 2009) alors qu'en design science, les savoirs créés sont reproductibles au sein d'une classe de problème selon le DSM (voir le paragraphe sur la rigueur point 3 page 128).

Les pratiques de conception de parcours client cross-canal, peuvent être donc expliquées par la volonté de trouver des schémas mentaux leur permettant de faire face à leurs difficultés et aux manques observés pour les outils classiques. Nous avons cependant une réserve à émettre sur le design thinking : à aucun moment, lors des entretiens avec des consultants en design, n'a été abordée la gestion de véritables projets cross-canal. Nos questions sont toujours restées sans réponse.

Section 3. Définition théorique de l'objet de recherche : contribution (réponse à la Q1)

Dans les deux premières sections, nous avons mieux défini le problème managérial à résoudre par notre artefact ainsi que les pratiques actuelles. Afin de compléter la réponse à la première question de recherche sur le concept de parcours client cross-canal, nous définissons théoriquement notre objet de recherche.

La notion de concept est un artifice de la recherche. Hervé Dumez (2016) propose des clés permettant de définir correctement un concept. Nous nous sommes inspirés de ses réflexions pour organiser les éléments de définition du parcours client à partir de notre cadre théorique mais aussi avec notre premier terrain.

Ogden et Armstrong (1923) définissent ainsi le concept selon trois éléments : sa dénomination, la dimension de compréhension et l'extension.

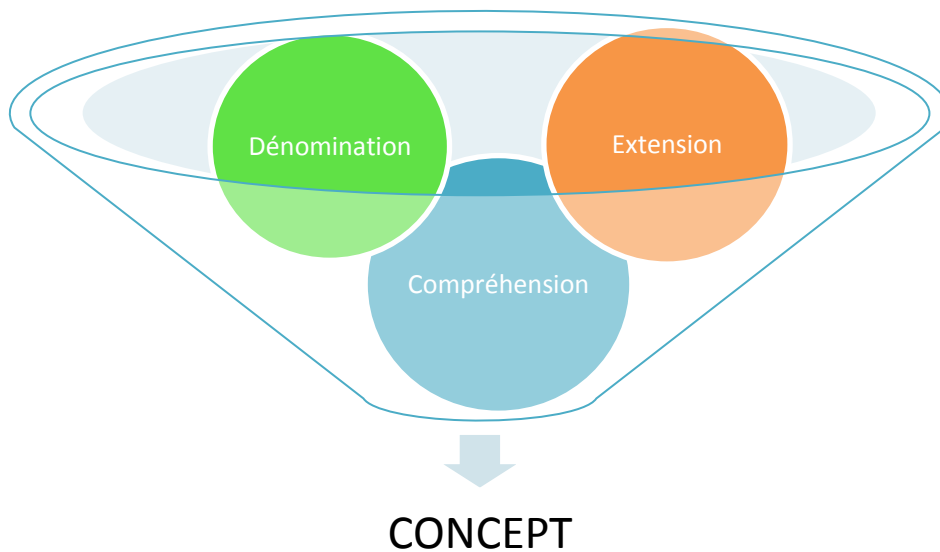


Figure 37. La composition d'un concept (Ogden et Richard, 1923)

La dénomination recouvre le nom donné à l'objet étudié, ici le parcours client cross-canal. Nous le présentons dans un premier point en opposant parcours client à expérience client et management de l'expérience client (1). **La compréhension** du concept peut se définir par ses rôles ou par ses fonctions. Il s'agit ici de rechercher les caractéristiques du concept (son statut, sa structure, ses

fonctions) et d'étudier ses caractéristiques : par exemple lesquelles ont de l'importance ? Lesquelles peuvent se combiner ? En traitant de la compréhension, nous discutons de la nature de la participation du client au parcours (2). La troisième composante de la définition d'un concept, **l'extension**, permet d'englober les cas empiriques auxquels le concept s'applique et ne s'applique pas. Les questions qui se posent sont : à quels types de cas empiriques s'applique le concept ? Jusqu'où doit aller cette application et où doit-elle s'arrêter ? Nous continuons cette section en présentant une typologie des différents types de parcours comme élément d'extension (3). Enfin, nous terminons en présentant une définition complète du concept de parcours client (4).

1. Le choix du terme parcours client

Afin de réfléchir à l'utilisation du mot 'parcours client', nous l'opposons au concept d'expérience client (1.1), puis à celui de management de l'expérience client (1.2) pour enfin approfondir sa signification littérale du dictionnaire (1.3).

1.1. Parcours client versus expérience client

Le terme parcours client (*Customer journey*) peut sembler équivoque et source de confusion. Pourtant nous faisons le choix de ce terme car, d'après les verbatim des praticiens présentés dans la section 1 du chapitre précédent, le terme de parcours client est plus restrictif que celui d'expérience client (*Customer experience*) en raison du point de vue adopté. Le terme parcours client n'englobe que la vision de l'entreprise et des leviers d'action dont elle dispose. L'expérience client prend le point de vue du client, qui est, par nature, plus large. Il comprend toutes les interactions vécues par le client lors de son parcours et se présente comme une résultante. Cela dépasse les leviers actionnables par l'entreprise, pour intégrer aussi la concurrence, les clients ou les prestataires et les entreprises partenaires. Ce point n'est traité que par une littérature réduite mais nous pouvons citer à titre d'exemple les recherches sur les co-clients c'est-à-dire des clients initialement inconnus mais présents lors de l'expérience client et les conséquences sur l'expérience vécue et la satisfaction du client (Camelis et al., 2013). De même, il existe un écart entre l'étude simple de l'expérience client mono-enseigne et celle prenant en compte les pratiques de multi-enseignes en intégrant les concurrents : « *La prise en compte combinée des comportements multi-canal / mono-canal et multi-enseignes / mono-enseignes aboutit à une meilleure compréhension des comportements des consommateurs tels qu'ils peuvent effectivement être adoptés dans un contexte de distribution multi-canal* » (Heitz-Spahn et Filser, 2014:27). Ce point de vue est aussi partagé par les praticiens : « *L'expérience client est vécue tout au long du parcours, mais le client peut bien sûr en sortir, pour vivre des choses à l'extérieur de l'entreprise, et donc le parcours client se résume aux étapes vécus par le client avec l'enseigne* » [20]

Le point de vue de recherche adopté est ici déterminant car, à la lecture de l'article de recension de Antéblian et al. (2013), adoptant le point de vue du client, la littérature et les concepts mobilisés sont totalement différents.

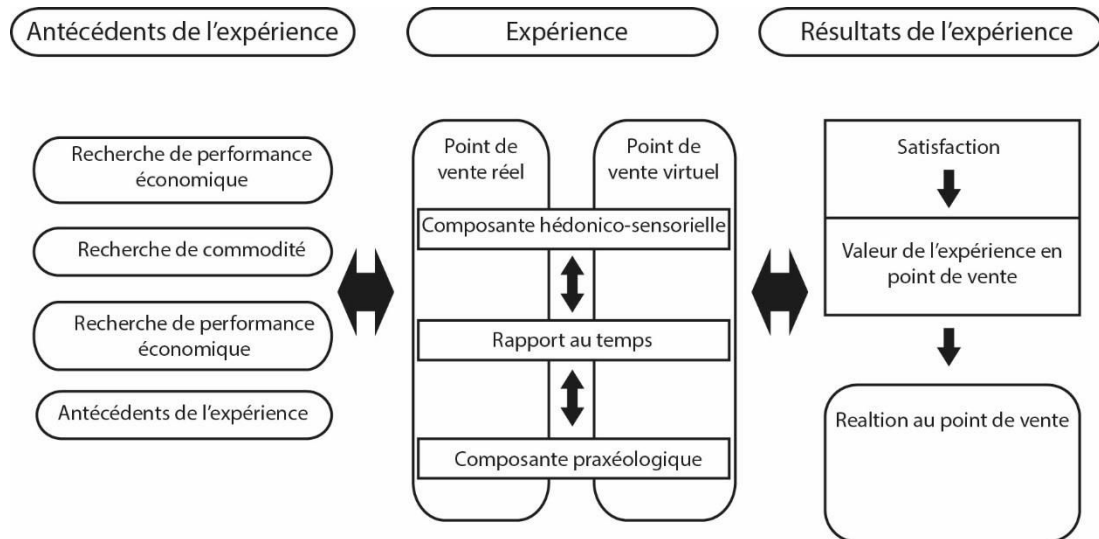


Figure 38. Proposition de cadre d'analyse général de l'expérience client dans le commerce de détail (Antéblian et al., 2013:105)

Cette distinction est visible dans la définition de Homburg et al. (2015) de l'expérience client (CE) : « *CE is the evolvement of a person's sensorial, affective, cognitive, relational, and behavioral responses to a firm or brand by living through a journey of touchpoints along prepurchase, purchase, and postpurchase situations and continually judging this journey against response thresholds of co-occurring experiences in a person's related environment* ». Du point de vue de l'entreprise, nous schématisons donc la différence entre parcours client et expérience client ainsi :

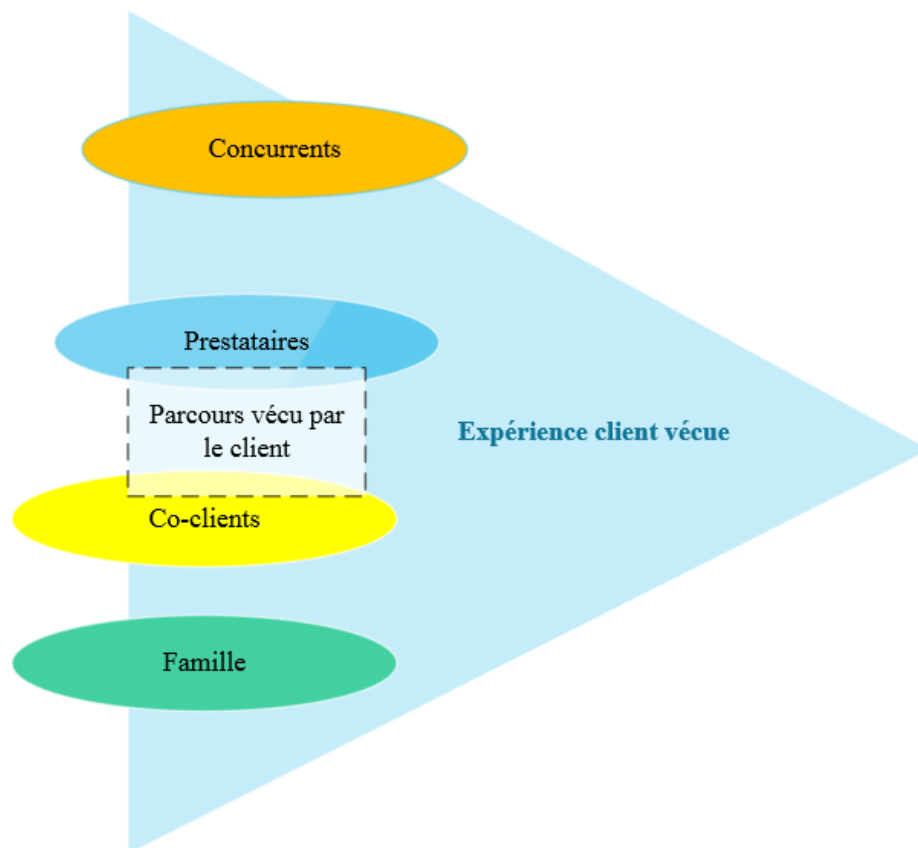


Figure 39. Schéma de différenciation entre parcours client et expérience client

Il convient donc, dans la définition, de bien exprimer le point de vue adopté et de délimiter les facteurs actionnables par l'entreprise. Les contours du parcours client que l'entreprise peut manager dépendent de la capacité de cette dernière à avoir du pouvoir sur des points de contact. Dans le schéma ci-dessus les parcours client (zone blanche) n'intègrent que les points de contact géré par l'entreprise mais aussi en partie les interactions avec les co-clients et en partie les points de contacts des prestataires. Par contre, l'entreprise n'a aucun pouvoir d'action sur les interactions avec la famille ou les concurrents. Nous retrouvons cette distinction dans l'article de Lemon et Verhoef (2017: 22) : *“We identify four categories of customer experience touchpoints: brand-owned, partner-owned, customer-owned, and social/external/independent. The customer might interact with each of these touchpoint categories in each stage of the experience”*. **C'est la capacité d'action de l'entreprise sur les points de contact qui différencie fondamentalement le parcours client de l'expérience client.**

1.2. Parcours client versus management de l'expérience client

Il nous faut définir l'expression parcours client par rapport à l'expression management de l'expérience client (*Customer Experience Management, CEM*). Le CEM est une approche

managériale globale orientée client. Elle est beaucoup plus large que le travail sur les parcours client car elle impacte toute l'entreprise. Selon Homburg et al. (2015), il se définit comme « *CEM represents a comprehensive marketing management concept that systemizes and serves the implementation of an evolving marketing concept* » (Homburg et al., 2015). Le CEM dépasserait, pour les auteurs, le concept d'orientation client. Sans entrer dans ce débat, le concept de CEM est un concept 'supérieur' abritant de nombreuses pratiques au sein de l'entreprise dont la gestion de parcours client, appelée par les auteurs « *touchpoint journey* ».

1.3. Signification littérale du mot parcours

Selon le Larousse, le parcours est « *l'ensemble des étapes par lesquelles passe quelque chose* ». Les étapes sont les points de contact ou point d'interaction entre le client et l'entreprise. Etape contient aussi l'idée que l'on a une suite ordonnée dans le temps de points de contact. Unaniment dans la littérature, la suite temporelle est représentée par les étapes de la décision d'achat (Blackwell et al., 2005), ce qui développe des expressions pour parler de parcours de 'phases de décision d'achat' ou '*Customer decision journey*' (Edelman, 2010). Cette signification temporelle et interactionnelle doit apparaître dans la définition. Mais elle présuppose aussi que les étapes ont été déterminées à l'avance et que le parcours est conçu. Cela implique de travailler sur la compréhension du concept et donc de réfléchir à la participation du client dans le parcours.

2. Le parcours client comme une coproduction

Nous devons, pour approfondir notre conceptualisation de parcours client, nous poser la question des caractéristiques du parcours client et en particulier des différentes phases temporelles indiquées ci-dessus différenciant la création du parcours, du parcours en interaction. Pour cela, nous reprenons le travail de Gronroos et Voima (2012) présenté dans le chapitre 1 et nous l'appliquons à notre objet de recherche.

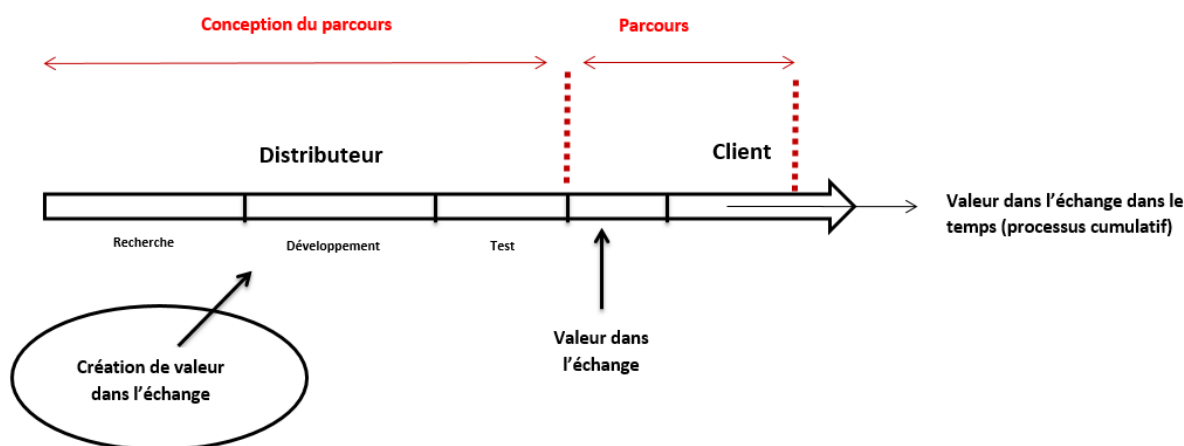


Figure 40. Les composants du concept de parcours client

2.1. Phase d'intégration des clients (Le locus)

Aucun professionnel n'a indiqué intégrer les clients dans le processus de conception de parcours. Le client est analysé à partir de techniques qualitatives et/ou quantitatives qui permettent d'appréhender les efforts réalisés lors des parcours existants, mais le client ne semble pas être partie-prenante lors de la conception, contrairement aux recommandations usuelles (Prahalad et Ramaswamy, 2004), « *Tout ce qu'on fait part de clients existants. Mais on ne les implique pas sur la phase de création de parcours cible* » [14]. L'intégration des clients en phase de conception est vécue comme un apport de valeur restreint au regard des coûts engagés : « *C'est souvent très compliqué. On les fait intervenir au moment de la compréhension sur les parcours, dans la phase d'analyse. Cela nous permet de comprendre comment ils agissent et éventuellement cela nous servira à construire un persona. On peut aussi les faire intervenir en toute fin de travail pour tester les optimisations proposées. Cela est rarement fait à cause des budgets des annonceurs. L'idéal serait de constituer des groupes de clients pour étudier leur comportement, de les intégrer au processus de création, et enfin dans la phase de test final avant déploiement. Mais cela n'est jamais fait, car c'est trop long, trop cher alors que l'optimisation des parcours a besoin d'agilité* » [15]. Les clients en phase de travail sont aussi perçus par les managers comme des freins à l'innovation dans les parcours et donc empêcheraient la création de nouvelles sources de valeur : « *Quand j'étais chez Orange, j'ai travaillé dans ce fameux centre d'innovation sur les nouveaux services et la présentation des parcours client de service. Il avait un autre nom, c'était un centre de cocréation de services. Dès la génération d'idées, on mettait le consommateur ou le client dans la boucle pour savoir ce qu'il en pensait. Moi, en tant que créatif, je suis vraiment opposé à utiliser*

et à proposer aux clients trop tôt des idées. En fait, quand vous proposez des idées à des gens qui ne sont pas habitués à l'innovation qu'on soit en externe ou en interne, la balance penche beaucoup plus vers le non et la critique que sur des visions positives. Les gens ne sont pas faits pour l'innovation de rupture. La nature est bien faite mais elle est lente. Donc si on leur propose une rupture, les gens rejettent tout de suite. Même si on a une grande valeur ajoutée. Donc, on s'est aperçu chez Orange que dès qu'on faisait de la cocréation, on accouchait d'une souris » [18].

Les parcours client cross-canal seraient donc conçus par l'entreprise, seule ou en relation avec des prestataires. Il y aurait donc deux étapes distinctes : la conception du parcours souhaité ou cible par le manager seul, puis la rencontre de l'offre avec le client, durant laquelle le parcours réel va se dérouler dans une logique coproductive.

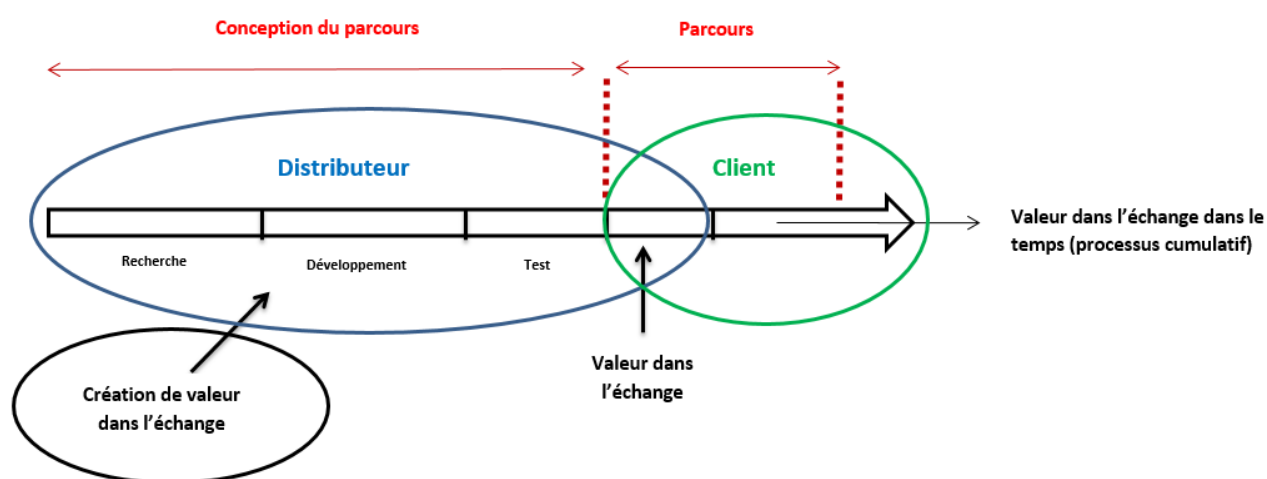


Figure 41. Délimitation de la coproduction de parcours client

Cette distinction permet de clarifier, en partie, la notion de coproduction rattachée au parcours client, qui est différente de la cocréation. Nous pouvons donc distinguer trois étapes successives : la conception du parcours client cross-canal cible puis la réalisation du parcours client en coproduction et enfin, comme résultante du parcours, une expérience client vécue. Le parcours client est donc la vision prescrite de l'entreprise de la trajectoire du client au sein d'un agencement de points de contacts dans une chronologie donnée. Le parcours est conçu par l'entreprise en définissant les ressources engagées par l'entreprise mais aussi par le client ainsi que par les activités des salariés comme de celles du client. Enfin, l'entreprise peut aussi définir les émotions

qu'elle souhaite créer auprès du client. Le parcours sera ensuite vécu par le client. Dans le cadre du cross-canal, le client peut avoir une liberté de choix des canaux pour réaliser son parcours. Enfin, l'expérience client est considérée comme une résultante du parcours car c'est la perception du client de l'enchaînement des actions réalisées au cours du parcours qui la définit.

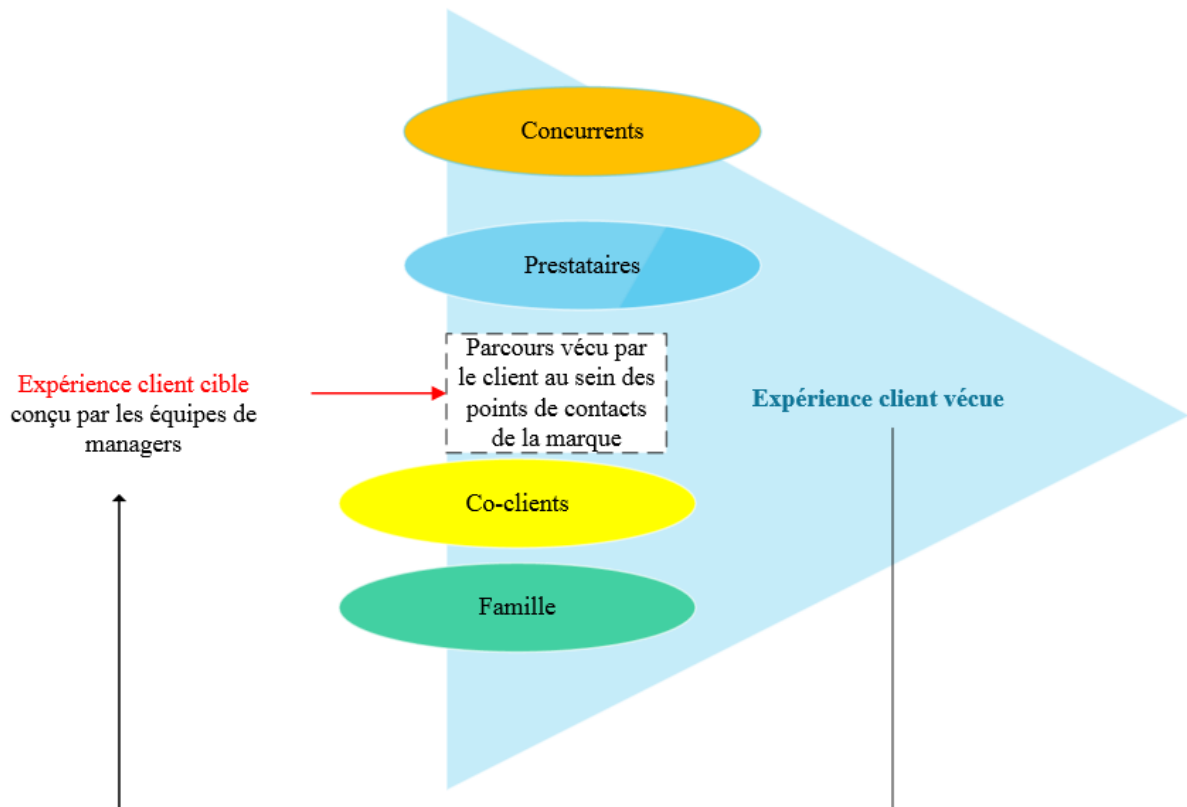


Figure 42. Schématisation finale du concept de parcours client

Nous décidons de définir le cross-canal comme un management en synergie d'un nombre de canaux et de points de contact disponibles pour le client, afin de chercher à optimiser l'expérience client et la performance de l'entreprise par l'interaction de nombreux canaux de vente et de communication et la possibilité laissée au consommateur de choisir partiellement son parcours transactionnel et/ou relationnel à travers les points de contacts mis à disposition.

Ces conclusions viennent remettre en cause l'idée que le client est coconcepteur du parcours. Certains chemins sont normés par l'enseigne en créant des parcours cross-canal principaux comme cela est déjà le cas dans les magasins et centres commerciaux grâce à la signalétique, l'architecture et le mobilier (Michaud-Trevinal, 2013). Cela nous conforte aussi dans le choix de ne pas utiliser la théorie SDL comme cadre théorique. Cette remise en cause partielle est aussi constatée par de récentes recherches impliquant le design thinking et la cocréation et montrant la confusion entre

les deux pratiques (Edman, 2009; Hemonnet-Goujot et al., 2013). Le moment du parcours client constitue le moment de l'échange de ressources entre le distributeur et le client, au travers de plusieurs canaux et crée de la valeur-dans-l'échange.

Nous avons clarifié les points de différences entre le concept de parcours client et celui d'expérience client en considérant le premier plus réducteur que le second. L'étape de conception semble être une étape où l'enseigne, face à la complexité, a recours à des techniques variées afin de construire, sans le client, quelques parcours prioritaires. Il définit alors ses ressources mises en jeu mais aussi celles que le client devra utiliser pour réaliser ce parcours et ainsi le coproduire. Enfin, le client cocrée son expérience et la valeur dans l'usage des produits mis à sa disposition en intégrant les propositions de valeur du distributeur.

2.2. La latitude du client au sein de son parcours : le cross-canal en question

La notion de coproduction s'entend parce que le client a le plus souvent un choix dans les parcours car on lui offre plusieurs canaux et plusieurs points de contacts. Mais nous avons observé que ce choix est limité. Les entreprises ne proposent pas tous les points de contacts à toutes les étapes. Le client est guidé dans sa coproduction et a un choix restreint de possibilités. Cette pratique s'apparente à de la personnalisation de masse de parcours (*customisation*), puisque le client choisit, au sein d'un bouquet limité de points de contact, son parcours. La customisation est alors une forme particulière de coproduction. Cette conclusion rejoint des travaux en marketing des services (Chathoth et al., 2013) qui intègrent la customisation comme un type de coproduction de valeur-dans-l'échange.

3. Les extensions au concept

Pour terminer notre travail définitoire, il nous faut délimiter le concept et les zones d'application c'est-à-dire les extensions. Dans la littérature académique, le management du parcours client doit se limiter à une dimension transactionnelle et aux étapes de décision d'achat du client (Verhoef et al., 2009). Pourtant, dans les entretiens comme dans les artefacts, on s'aperçoit qu'il en existe trois types :

Type de parcours	Définition	Verbatim interviews
Parcours transactionnel cross-canal	Parcours reprenant les étapes de décision d'achat centré sur un achat ponctuel	« Avant la commande, Pendant la commande, Après la commande » (APAC) [2]
Parcours serviciel pendant le parcours transactionnel	Parcours centré sur les services apportés au client	« Après on peut imaginer certains services : ce qui est dématérialisé et ce qui ne l'est pas, peut pas. [...] quand tu es dans du low-cost : certains services ne sont pas disponibles sur certains canaux ou il sera facturé. » [1]
Parcours relationnel cross-canal	Parcours reprenant le cycle de vie du client (recrutement, fidélisation, rétention, abandon)	« Les étapes c'est communication, cérémonie de vente et fidélisation » [6]

Tableau 34. Types de parcours client cross-canal selon la durée et l'intensité de la relation

Nous pouvons représenter graphiquement ces trois types de parcours :

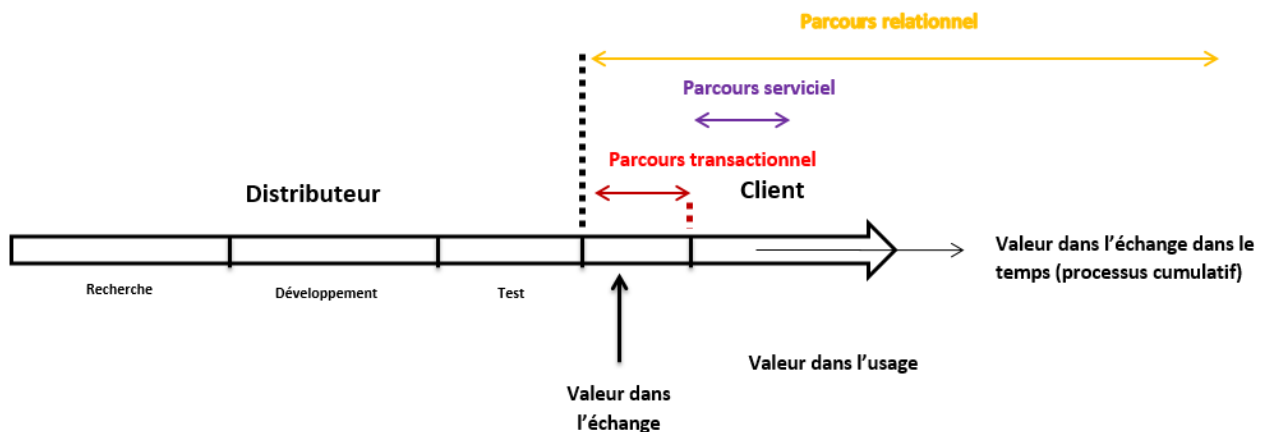


Figure 43. Représentation graphique des trois types de parcours client

Cela signifie que le parcours client peut s'entendre dans les pratiques marketing transactionnelles comme relationnelles suivant la temporalité choisie. Elle intègre aussi le monde du marketing des services.

La deuxième extension est celle du cross-canal. Si nous lions ces deux extensions, nous montrons que plus on intègre d'extensions plus le problème de conception de parcours est complexe. Tout d'abord, le nombre de ressources à orchestrer augmente avec le nombre de canaux en jeu (passage du mono-canal au multi puis au cross). Deuxièmement, au-delà du nombre de canaux, plus les

ressources sont intégrées à plusieurs canaux – comme dans le cas du cross-canal - plus le manager gère une grande collection hétéroclite de ressources de nature différente qui doivent produire des parcours cohérents aux yeux des clients (matérialiser dans le schéma ci-dessous par l'axe des abscisses). Ensuite, l'horizon temporel de la relation et le nombre de points de contact augmentent les difficultés de conception car cela implique de plus en plus de ressources (paiement, système d'identification unique du client...) et la capacité pour l'entreprise de garder en mémoire les parcours passés du client (historisation de la relation client).

4. Définition, compréhension et extension du concept de parcours client et les sources de complexité

En s'appuyant sur le travail définitoire ci-dessus, nous proposons comme définition de concept :

Le parcours client est donc la vision prescrite de l'entreprise de la trajectoire du client au sein d'un agencement de points de contacts dans une chronologie donnée. Le parcours est conçu par l'entreprise en définissant les ressources engagées par l'entreprise mais aussi par le client. Il se décompose en trois phases : la conception du parcours client cible puis la réalisation du parcours client en coproduction et enfin, comme résultante du parcours, une expérience client vécue. Dans le cadre du cross-canal, le client peut avoir une liberté de choix des canaux pour réaliser son parcours. Enfin, l'expérience client est considérée comme une résultante du parcours car c'est la perception du client de l'enchaînement des actions réalisées au cours du parcours qui la définit. Suivant la temporalité choisie, le manager conçoit des parcours client serviciel, des parcours client transactionnels et des parcours client relationnels.

Nous concluons que le niveau de complexité de conception des parcours client provient de trois sources :

- **Le périmètre organisationnel et humain impliqué** c'est-à-dire le nombre de parties-prenantes internes (marketing, systèmes d'information, front-office, communication,) et externes (prestataires) à inclure dans la conception ;
- **Le périmètre temporel du parcours choisi** (transactionnel, serviciel ou relationnel) ;
- **Le périmètre spatial** c'est-à-dire le degré de cross-canalité du parcours et le nombre de points de contacts impliqués.

Plus l'équipe marketing travaille sur des périmètres étendus, plus la conception est complexe car le concept utilise ses extensions et il devient difficile à mentaliser.

Ce travail sur les dimensions de la complexité permet d'approfondir les recherches de Lemon et Verhoef (2017 :4) sur la complexité de conception de parcours: *“The explosion in potential customer touchpoints and the reduced control of the experience require firms to integrate multiple business functions, including information technology, service operations, logistics, marketing, human resources, and even external partners, in creating and delivering positive customer experiences. Thus, it has become increasingly complex for firms to create, manage, and attempt to control the experience and journey of each customer”*.

Section 4. Les étapes de travail des managers (Réponse à la Q2)

Nous retrouvons dans les discours des répondants des démarches stratégiques et opérationnelles classiques. Nous avons repéré six étapes. Cependant, cette section est un travail de reconstruction de la démarche stratégique car aucun répondant n'a vraiment une démarche complète ni structurée en six étapes. Le verbatim provient surtout des consultants et des directeurs marketing présents dans des comités de direction ainsi que des notes prises en observant des documents professionnels de travail dont la totalité n'a pu être que consultée en entreprise et protégée par la confidentialité. Voici un exemple de démarche d'un consultant : *« J'ai une définition sous forme de schéma en pyramide : notre vision c'est que l'expérience client dépend de la marque et de ses valeurs ainsi que les besoins du client. De là, j'en déduis des principes directeurs pour l'expérience client. On va ensuite segmenter l'expérience client en fonction des préférences relationnelles des clients. Derrière, on va créer des parcours client qui sont sous-tendus par des canaux et des processus métiers. Pour rendre l'expérience client, j'ai des processus métiers et des canaux »* [19].

Dans le tableau ci-dessous nous listons les répondants (N°) dont les verbatim ont été utilisés et l'apparition ou non des étapes de travail dans leur discours et/ou dans leurs documents de travail conçus avec le logiciel nVivo10 :

N°	Profil	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5	Etape 6
[1]	Directeur Général	X	X		X		
[5]	Directeur conseil		X	X	X	X	
[6]	Responsable distribution cross-canal Europe		X				
[7]	Responsable cross-canal						X
[8]	Directeur associé	X					
[10]	Directeur marketing relationnel		X				X
[11]	Directeur conseil	X				X	
[13]	Directeur marketing		X	X	X	X	
[14]	Chef de projet UX	X	X				X
[15]	Directeur conseil	X		X	X	X	
[16]	Directeur conseil		X				
[17]	Directeur marketing client		X				
[18]	Directeur adjoint service design	X			X		
[19]	Conseil senior	X	X	X	X		
[20]	Consultant junior	X	X	X	X	X	

Tableau 35. Croisement des nœuds de codage des étapes avec leur apparition dans les discours des répondants

Dans cette section, nous construisons, à partir de discours fragmentés une démarche complète de travail en six étapes (1), puis nous discutons cet apport (2).

1. Les six étapes stratégiques

1.1. Etape 1: Analyse des expériences clients passées

Cette étape permet de faire un point sur les comportements des clients au sein des parcours à partir de données secondaires des systèmes de traçage (données comportementales web...), de réclamations client, d'enquêtes de satisfaction mais aussi de données primaires obtenues avec des enquêtes de terrain ou des focus-group. Un seul répondant considère que cette étape est incontournable : « *Donc la première étape c'est l'analyse des expériences et des utilisateurs: à qui j'ai à faire, Qu'est-ce qu'il cherche, C'est quoi la fin de l'histoire. Si je n'ai pas ça, je suis incapable de faire un parcours client, qui va répondre et qui va permettre à ce client d'atteindre son objectif, c'est impossible, le parcours client c'est une réponse* » [11]. Pour les autres, elle peut être réalisée 'à dire d'expert', sans analyse de terrain, faute de temps et de budget. Le résultat des analyses peut être visualisé avec des outils (les mêmes que ceux présentés dans la section 2). Les

managers indiquent sur les schématisations les points négatifs ou les points importants en utilisant des pictogrammes : « *Je mets toujours une signalétique, des petites bombes, des petits piquants ou des éclairs afin de présenter les principaux irritants majeurs* » [20]. Un exemple est présenté ci-dessous.

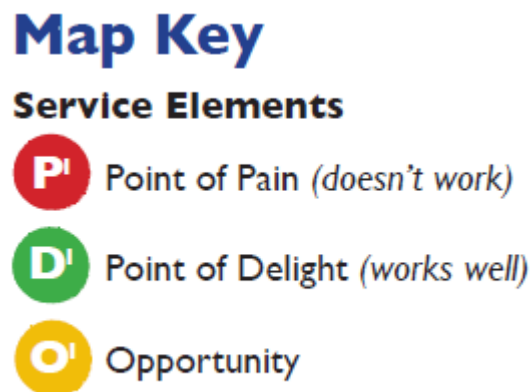


Figure 44. Pictogrammes présents pour signaler les points de contact avec les irritants (rouge), les points de satisfaction (vert) et les opportunités (jaunes)

C'est le point de départ du travail de conception de parcours.

1.2. Etape 2 : Enonciation des préalables stratégiques

La conception de parcours client dépend de choix stratégiques supérieurs qui sont mis en avant par les répondants. Tout d'abord, la stratégie de la marque puisque les parcours conçus doivent être conformes aux valeurs de la marque : « *Le choix de ses parcours est très dépendant de l'identité de marque* » [17]. « *La marque est très importante dans le luxe donc est-ce que la marque est assez forte et comprise par le client ? Comment faire venir le client en magasin ? Et comment, via la cérémonie de vente, comment donner satisfaction au client et représenter la marque ?* » [6].

Les managers tiennent compte aussi des modèles d'affaires : « *Il est aussi très dépendant du business model. Nous par exemple, on a un modèle d'affaires avec un trafic en magasin qui est provoqué par notre marketing direct. Et cela c'est très structurant dans notre vision de création de parcours client* » [17].

Ensuite, suivant le type de parcours (serviciel, transactionnel, relationnel), les choix stratégiques transactionnels ou relationnels sont pris en compte : « *l'étude des parcours client inscrivait dans un programme plus large : transformation de la relation client à long terme, qui était un grand projet qui avait été initié pour être terminé à l'horizon 2020. Cela comprenait un tas d'actions,*

en particulier l'amélioration de l'expérience client. Moi j'arrivais après. Ils avaient déjà calé tous les positionnements stratégiques » [20].

1.3. Etape 3 : Personas et expression du positionnement expérientiel cible

L'expérience client cible est l'énonciation du positionnement expérientiel cible en une phrase, indiquant les critères de différenciation de l'expérience client pour l'entreprise : « *Il y aura donc quel que soit le parcours, un tronc commun, qui véhiculera par exemple la valeur d'innovation, de simplicité, de performance, de confiance, ou de proximité* » [19].

Suite à la prise en compte des choix stratégiques supérieurs, les répondants définissent des couples de personas (ou à défaut segment cible) et expérience client cible : « *En fait, c'est le point de départ car pour aligner la compréhension par l'ensemble des parties prenantes de ce que l'on va vouloir réaliser il est très important de définir l'expérience client cible. Mais cette expérience client cible, qui n'est pas unique bien sûr, va être décomposée en quelques marchés sur quelques marchés stratégiques. Pour ces marchés stratégiques, on va essayer de designer quelques expériences client cible en les liant à des typologies de consommateurs. Pour cela, on va s'appuyer sur notre segmentation client, en utilisant sept à huit segments de clients, et sur chaque grand marché, on va définir deux ou trois segments de clients cible, et on va essayer d'imaginer une petite dizaine de scénarios d'expérience client cible. Cela peut paraître complexe mais il est important de considérer qu'il existe quand même pas mal de parcours d'achat différents. Quand on décide de définir le parcours client cible il est toujours très théorique puisque l'on sait que chacun navigue en permanence entre les canaux physiques et les canaux digitaux* » [13].

Certains répondants n'incluent pas le persona ni l'expérience cible mais travaillent à partir de 'cas d'usage'. Le cas d'usage est la définition d'un contexte situationnel particulier où le client interagit avec l'entreprise : un sinistre pour un assureur, l'achat d'un frigo américain²⁵....Ce travail provient du fait que le manager a repéré cette situation comme source d'apport de valeur-dans-l'échange.

1.4. Etape 4 : Représentation d'un ou de quelques parcours prioritaires

C'est l'étape de conception à proprement parler. Les managers conçoivent seuls ou en équipes des parcours client cibles, appelés aussi 'scénario d'usage'. Ils ne conçoivent que quelques parcours : « *On fait des parcours privilégiés qui essayent de driver la masse* » [1].

²⁵ C'est le seul type de réfrigérateur-congélateur nécessitant un branchement de plomberie d'eau, des tailles d'ouverture de portes suffisantes pour la livraison et qui crée des parcours client particuliers car les habitations françaises ne sont pas préconçues pour cet électroménager. Ce cas est évoqué par [9].

Le choix de travailler sur certains parcours exprime plusieurs options stratégiques. Tout d'abord, **des parcours dont ils pensent qu'ils contiennent des moments de vérité**, c'est-à-dire, des étapes cruciales aux yeux du client et source de grande satisfaction ou d'insatisfaction : *« 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 » [20].*

Le deuxième critère de priorisation a déjà été évoqué, il est financier : *« 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. » [18].*

Le troisième critère est la volonté d'implanter une innovation, à des fins d'expérimentation technologique, comme accélérateur d'image de marque ou simplement pour suivre de nouveaux usages : *« 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 » [18].*

Le quatrième critère de priorisation est de développer une différenciation par un positionnement expérientiel meilleur que celui de ses concurrents. Le cabinet CapGemini utilise pour déterminer le critère pertinent une matrice appelée Customer Relevancy Model présentée ci-dessous. Le parcours sera prioritairement développé autour de ce critère d'excellence : *« 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 » [19].

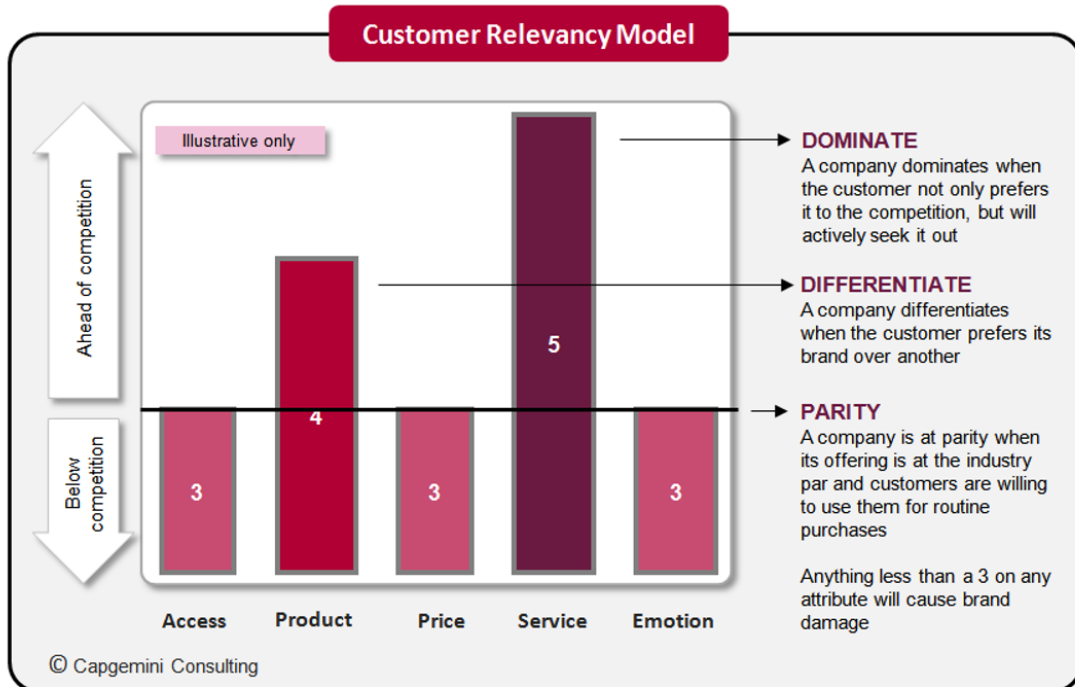


Figure 45. Matrice Customer Relevancy Model (CapGemini Consulting)

Enfin, un seul répondant nous a affirmé **prioriser ses parcours à partir de la 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 crosscanal 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 » [13].

A ce stade, les parcours client sont représentés sous diverses formes présentées plus haut : matrices, flowtasks, film ou représentation composite reprenant les points 1 en pointant les points positifs et négatifs ou le persona associé au scénario.

Ces scénarios font l'objet d'une validation par l'équipe dirigeante. Ils doivent être simples afin de bien faire comprendre la volonté stratégique et montrer la cohérence stratégique des scénarios avec

les axes stratégiques supérieurs (image de marque, stratégie de distribution, stratégie relationnelle, le modèle d'affaires). Les outils utilisés sont des matrices très très simplifiées (avant l'achat – achat – post achat en ordonné et trois canaux en abscisse, magasin, web, et mobile).

1.5. Etape 5 : Opérationnalisation du parcours

Cette étape est cruciale, elle vise à mettre en place sur le terrain le parcours client cible. Cela engage des transformations organisationnelles, informationnelles, logistiques et humaines fortes. Nous entrons dans la phase de gestion de projet et de gestion du changement. Elle est très ardue et souvent minorée par les consultants : *« D'autres équipes font la mise en œuvre opérationnelle. C'est un travail qui est très très long et moi mes missions durent au maximum un mois. Ce sont des équipes dédiées qui restent beaucoup plus longtemps et qui font de la gestion projet. C'est forcément beaucoup plus long »* [20]. Pourtant, c'est le point clé de la réussite du travail sur les parcours client : *« Donc nous, ce qui nous intéresse vraiment c'est de ne pas être que la conception de l'expérience c'est d'être sur la conception et la réalisation de l'expérience. C'est un peu une expérience, elle n'a de sens pour l'utilisateur final que si l'entreprise est capable de la produire parce que l'on peut faire une très belle expérience conceptuellement voilà ce qui va se passer chez vous demain mais si l'organisation derrière n'est pas capable de délivrer cette expérience voilà du coup cette expérience est décevante. Renvoie parfois des supers sites Web mais derrière en fait ça ne délivre pas, donc en termes de logistique c'est catastrophique. Donc sur papier c'est bien mais derrière l'organisation n'est pas faite pour pouvoir délivrer la promesse donc nous, ce qui est important, c'est que tout soit mis en œuvre pour que l'expérience promise aux clients l'entreprise soit capable de la réaliser d'un délivrer et qu'ils soient de qualité. »* [11].

A ce stade, le manager travaille sur des processus fins, transversaux dans l'entreprise et touchant de nombreuses fonctions de l'entreprise : *« On peut évaluer les conséquences que cela a sur les systèmes d'information, l'évolution des comportements vendeurs, ...etc. »* [5]. Il fait face à de nombreux blocages : *« C'est des problèmes de cohésion des équipes, d'incapacité à attribuer les changements à des équipes particulières. Le problème du crosscanal, est souvent que dans les entreprises, les canaux sont au sein de silos et il est très difficile de dire que l'on va travailler ensemble et faire. Tant que l'organisation n'est pas repensée, il est difficile de faire aboutir des projets de crosscanal. Quand on a un début de parcours qui commence dans un magasin et qui se définit par Internet et que les deux directions s'entendent comme chien et chat, et la cela ne se fait pas et c'est l'expérience client qui en pâtit. C'est toute la limite du travail de conseil on arrive, on vient, on fait des recommandations, on fournit des études de faisabilité et quand on revient deux ans après, rien n'a avancé. Au-delà des contraintes budgétaires, de ressources, d'organisation, les parcours cross canaux ne se construisent pas »* [20]. Les personas, le storytelling ou les

visualisations sont là pour aider à la dissémination de l'expérience client cible afin de limiter les blocages : « *Il faut comprendre que les équipes en magasin mettent un temps énorme à comprendre et maîtriser le potentiel du digital dans leur magasin et dans la vente. Et là on est vraiment dans des logiques de management du changement pour modifier les compétences des salariés et cela va prendre du temps. On a des dizaines de milliers de collaborateurs en France et donc on a la nécessité d'impliquer le directeur des ressources humaines dans ces logiques de transformation crosscanal afin qu'il ajuste sa politique de formation afin de prendre encore en compte ces mutations crosscanal et ses nouvelles façons de vendre et d'accompagner la transformation digitale.* » [13].

Cette étape semble donc cruciale et la plus difficile à mettre en œuvre car c'est la construction concrète de la délivrance de l'expérience.

1.6. Etape 6 : Contrôle des actions

Ce dernier point est peu évoqué par les praticiens interrogés, en partie, comme nous l'avions évoqué auparavant, car la mesure quantitative des parcours pris par les clients à travers les canaux est impossible : « *On regarde a posteriori s'ils ont transformé ou pas. Avec les différents impacts et les populations témoins on analyse l'impact de tel parcours versus tel parcours. Mais le chemin exact qui a été pris, l'efficacité de chacun des leviers, en modèle de prescription, c'est vraiment plus complexe en cross-canal que sur Internet. Sur Internet, c'est facile : l'attribution, premier levier, dernier levier. Sur Internet c'est évident, en cross-canal, c'est impossible actuellement* » [10]. « *On a des remontées via les enquêtes satisfaction que l'on fait trimestriellement, il y a les études que l'on fait en temps réel ou à chaud, les réclamations* » [7].

Les six étapes présentées n'ont jamais été toutes observées ensemble dans un seul discours, ni dans aucun document de répondants. Avec le deuxième et troisième terrain, ce point devra être confirmé ou amendé.

2. Discussion sur cet apport managérial

Les six étapes que nous avons reconstruites à partir des discours peuvent se schématiser ainsi :

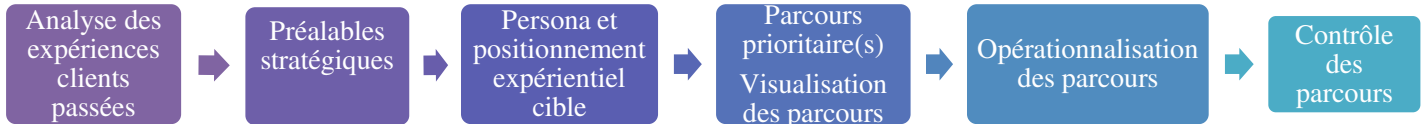


Figure 46. Les six étapes stratégiques de conception de parcours client

Ce travail approfondit la proposition de Schmitt (2000 :17), proposant 5 étapes : (1) analyser le monde expérientiel du client, (2) construire une plateforme expérientielle, (3) concevoir une expérience de marque, (4) structurer l'expérience client et (5) engager une innovation continue ; car, comme le remarque Lemon et Verhoef (2017), cette proposition est maigre mais il n'en existe pas d'autres. Nous contribuons donc à structurer le management de l'expérience client par cette proposition car nous définissons de façon plus fine les étapes de travail et de façon plus précise en détaillant davantage la phase stratégique (Etapes 2,3 et 4).

Un courant de recherche en marketing des services semble très prometteur pour compléter notre recherche et en particulier la problématique de réduction des écarts entre l'expérience vécue par le client (Etape 1) et l'expérience cible (Etape 3) : c'est le *Service Quality Model* (Parasuraman et al., 1985). Ce modèle permet d'identifier et de corriger des problèmes de qualité de service par la détection d'écarts (gap) entre ce qui est vécu par le client et ses attentes. Lovelock (1994:112) définit cinq étapes de travail : (1) étude des besoins et attentes du client ainsi que de ses expériences passées, (2) définition managériale des besoins, (3) transcription des spécifications et donc choix stratégiques des spécifications à mettre en place, (4) exécution des spécifications sur le terrain et (5) mesure des nouvelles expériences vécues. Ce modèle permet aussi de déterminer sept sources d'écart entre la perception des clients de service et la qualité cible :

- L'écart de connaissance entre les expériences passées des clients et la perception de celles-ci par les managers,
- L'écart de standards entre l'expérience attendue et les spécifications de service décidées par le manager,
- L'écart de livraison entre les attentes du client et l'expérience délivrée par l'entreprise,
- L'écart de communication entre l'expérience délivrée par l'entreprise selon le front-office et la promesse de communication,

- L'écart de perception entre l'expérience délivrée par l'entreprise et l'expérience perçue par les clients,
- L'écart d'interprétation de la communication avec la différence entre le message donné par la communication et ce que le client a compris de la promesse,
- L'écart de service entre l'expérience vécue par le client et ses attentes.

La figure ci-dessous schématise ces écarts (en bleu les étapes de travail de l'entreprise et en orange le client).

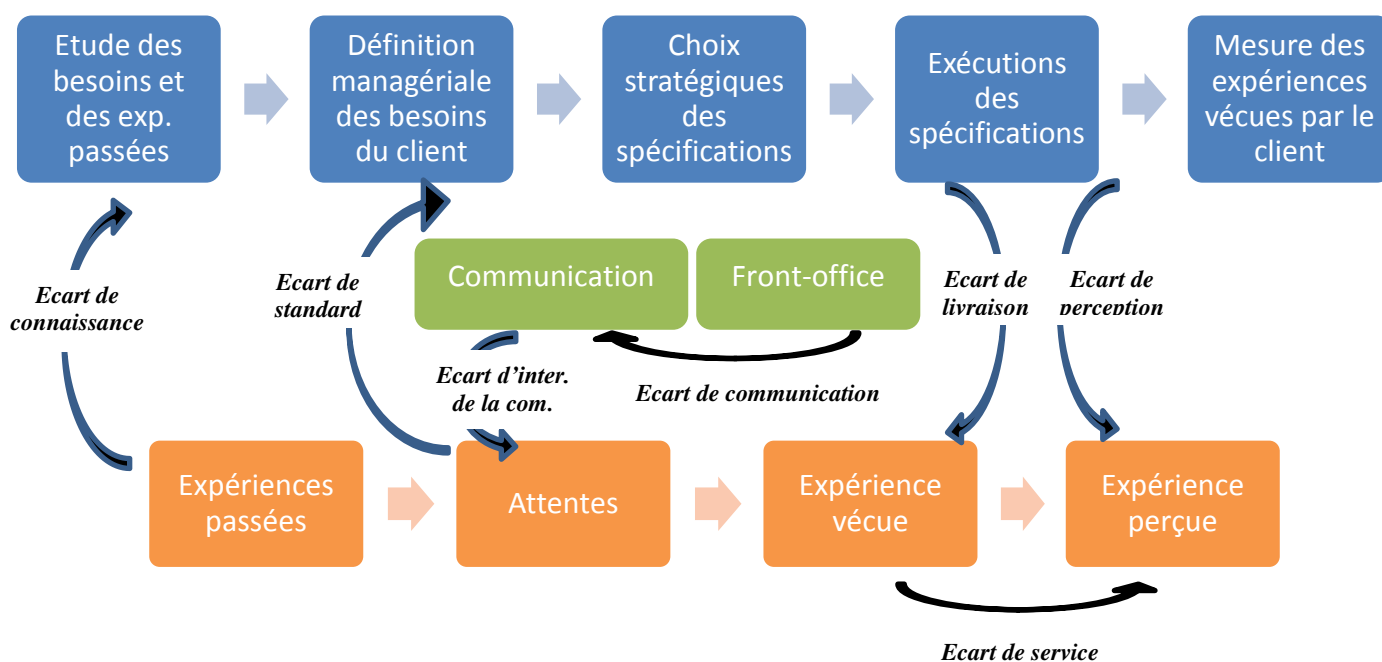


Figure 47. Ecarts possibles entre l'expérience cible et l'expérience vécue et perçue en marketing des services (d'après Hombourger-Bares, 2014; Lovelock, 1994)

Comme dans les travaux de recherche de Pontier (1988) pour le positionnement, Lovelock définit trois niveaux d'expérience : l'expérience délivrée (que nous appelons expérience cible), une expérience vécue et un souvenir de l'expérience comme expérience perçue. Cette réflexion sur les écarts est une piste de voie de recherche en expérience client.

Section 5. Contribution sur les capacités marketing

Notre étude sur les étapes stratégiques nous ont permis de faire émerger des capacités marketing. Dans un premier temps, nous détaillons les capacités détectées (1). Dans un deuxième temps, nous présentons les capacités managériales nécessaires aux marketers pour mener à bien leur conception de parcours client (2). Dans un troisième temps, nous détaillons les trois dynamiques qui peuvent animer ces capacités.

1. Les capacités organisationnelles marketing nécessaires pour mener la démarche de travail

Le distributeur fait face à un environnement économique, sociétal et technologique très fluctuant (Leeflang, 2014), ce qui l'oblige à créer des réponses adaptatives et des nouvelles sources de création de valeur passant par des acquisitions de nouvelles capacités marketing (Day, 2011). Nous avons détecté 7 capacités marketing nécessaires qui doivent être déployées au sein des entreprises pour pouvoir réaliser les 6 étapes présentées précédemment. Ces capacités sont toutes des capacités spécialisées.

1.1. C1. Capacité d'analyse de l'expérience client

C'est la capacité de l'organisation à analyser et comprendre les points de ruptures sur les parcours client actuels. Pour cela, il doit être à même de sentir des opportunités dans l'environnement qui pourraient devenir des avantages concurrentiels futurs : « *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.* » [18]

Cette capacité est classique en marketing. Elle est intégrée à la notion capacité d'analyse des clients et de l'environnement de Morgan (2012).

1.2. C2. Capacité de stratégisation du parcours client

C'est la capacité à donner la priorité à certains développements de parcours en fonction de contraintes financières, techniques ou humaines à partir de la définition de couple cible (persona)/positionnement expérientiel : « *L'autre étape, j'ai priorisé les parcours à améliorer avec mes segments et mes expériences cibles* » [15].

Cette capacité est aussi décrite par (Homburg et al. (2015), sous le nom de 'Touchpoint prioritization' mais nos visions diffèrent car ils y associent une dimension quantitative forte que nous ne pouvons indiquer, du fait du contexte cross-canal. Leur définition est « *The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a data-driven prioritization* » (Homburg et al., 2015).

1.3. C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours client

C'est la capacité à gérer la mise en place de nouveaux parcours au sein de l'entreprise en définissant les processus à développer au niveau micro de l'entreprise (passage d'un niveau macro-stratégique au niveau micro-opérationnel) : « *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* » [10].

Cette capacité, pourtant déclarée comme essentielle, n'est pas présente dans l'article de Homburg et collègues. Nous retrouvons ce type de capacité dans les travaux de Renard et Soparnot (2010) sur les capacités opérationnelles. Ils considèrent que quatre types de capacités liées entre elles sont présentes et indiquées dans ce schéma

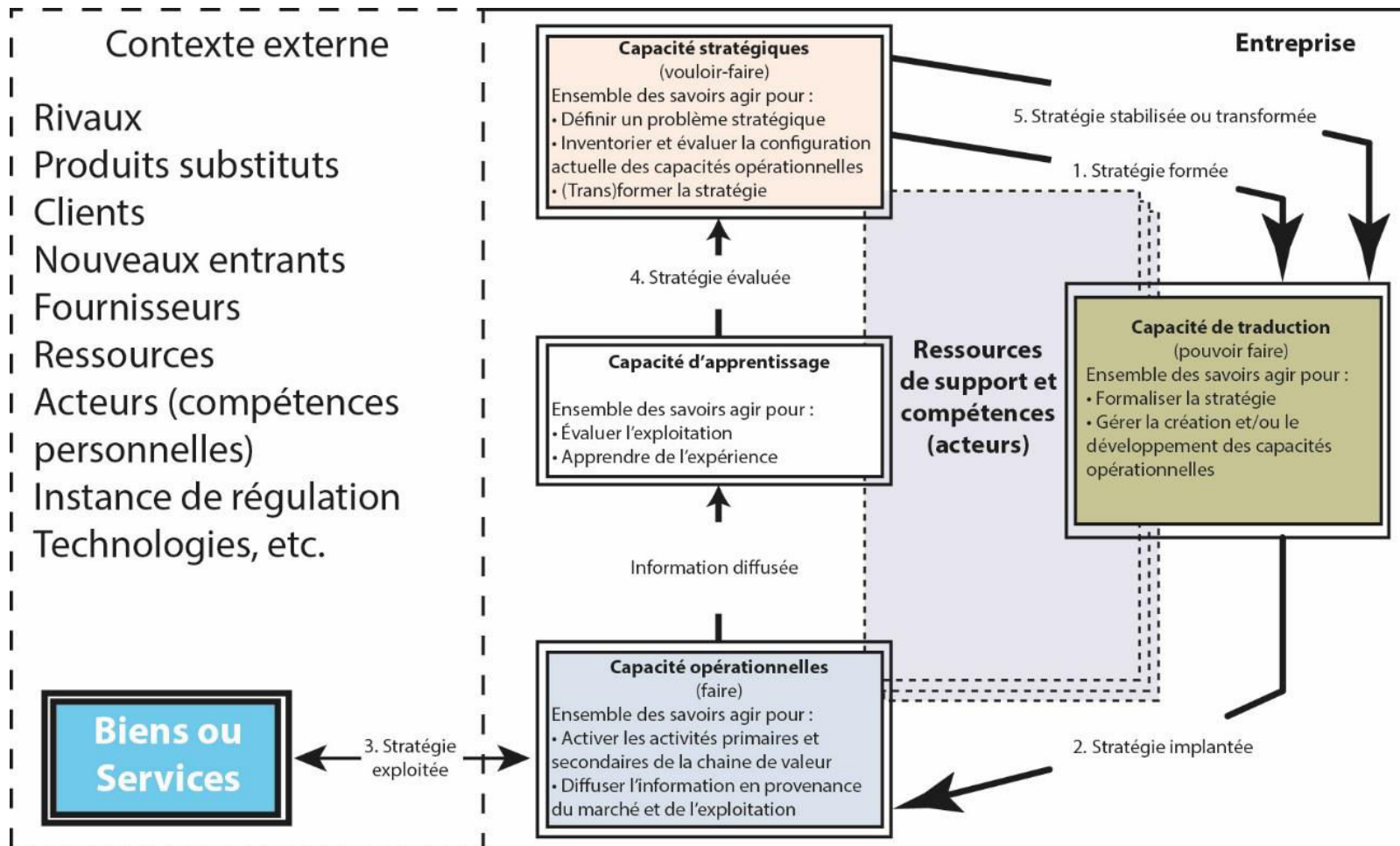


Figure 48. Lien entre les capacités opérationnelles et les étapes stratégiques selon (Renard et Soparnot, 2010)

On nomme capacités opérationnelles « *L'ensemble des savoir agir permettant et s'exprimant dans les activités primaires et secondaires de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces activités traduisent le passage du 'pouvoir faire' stratégique au 'faire' stratégique* » (Renard et Soparnot, 2010). Elles permettent donc la traduction du discours stratégique, en un plan d'action concret pour l'exploitation de la stratégie, ce qui conduit à une évaluation critique de la faisabilité de la stratégie précédemment formée.

1.4. C4. Capacité de contrôle des parcours

C'est la capacité à piloter et faire de la veille sur le déroulement des parcours client et à prendre connaissance des incidents critiques : « *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 » [14].

Cette capacité de contrôle est cependant difficile à avoir en cross-canal car le client n'est pas intégralement traçable sur tous ces points de contacts : « *Le problème est de savoir aussi comment authentifier le passage de l'individu d'un canal à un autre. Finalement je peux quantifier la vie de chaque canal mais le vrai cross-canal n'est pas quantifié* » [1].

On retrouve la même capacité chez Homburg, définie comme la capacité de 'Touchpoint journey monitoring' : « *The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation* ».

1.1. C5. Capacité de dissémination horizontale

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 : « *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 cross-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 » [11].

Cette capacité est intégrée au sein d'une capacité 'Touchpoint journey design' défini par Homburg et al (2015) comme « *The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications* ». Elle nécessite que l'organisation permette ces négociations horizontales menées par le marketing.

Cette capacité pose aussi la question de la gouvernance des ressources, c'est-à-dire, le niveau hiérarchique ayant la capacité de mobiliser la ressource. Nous développons ce point dans le chapitre 5. C'est pourquoi nous désirons créer cette capacité de dissémination horizontale différente de la capacité suivante présentée : la capacité de dissémination verticale.

2. Les capacités managériales marketing nécessaires

Dans le chapitre 1, nous évoquons la nécessité que les managers détiennent des capacités individuelles afin d'orchestrer des ressources. Nous avons observé des données qualitatives permettant d'identifier ces 3 capacités managériales dans le champ du travail quotidien du marketer.

Helfat et al. (2015) parle du manager et de la nécessité de détenir des savoirs personnels (*Managerial human Capital*). Nous avons détecté une capacité managériale, qui ne semble pas spécifique au marketing.

2.1. C6. Capacité à la dissémination verticale au sein de l'entreprise par le manager

C'est, d'une part, la capacité du manager à présenter, de façon très synthétique et simple, la complexité des parcours client cross-canal pour faciliter la prise de décision des dirigeants et d'autre part à disséminer la culture cross-canal auprès de toute la base de l'entreprise et en particulier les personnels en interaction avec les clients : « *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* » [15].

Cette capacité induit que le manager en charge des parcours client a accès au comité directeur mais aussi aux équipes de terrain.

2.2. C7. Capacité de conception graphique de parcours client

C'est la capacité du manager 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 : « *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* » [15].

Les schémas mentaux et les représentations mentales leur permettraient d'interpréter un environnement complexe (*Managerial cognition*) et ainsi de mener des reconfigurations optimales (Helfat et Martin, 2015). Nous avons détecté, à travers les pratiques de design thinking la volonté de développer une nouvelle capacité.

Cette définition intègre la partie visualisation qui nous semble essentielle et qui est mise en avant par Martin (2009) montrant, à travers la visualisation imagée, l'intérêt pour les échanges intra-organisationnels.

Selon Helfat, les réseaux sociaux et professionnels du manager sont prépondérants afin de mener à bien une reconfiguration des ressources (*Managerial social capital*). Dans les verbatim, nous n'avons pas vraiment retrouvé cette volonté de s'entourer d'un réseau de prestataires ou de conseillers mais il est possible que cela apparaisse dans les 2^{ème} et 3^{ème} terrains.

Nous donnons, en guise de synthèse de ce point, ci-dessous une schématisation des 6 étapes du travail stratégique et les 7 capacités nécessaires pour concevoir et déployer un nouveau parcours client (en vert les capacités existantes dans la littérature et en rouge les nouvelles capacités détectées).

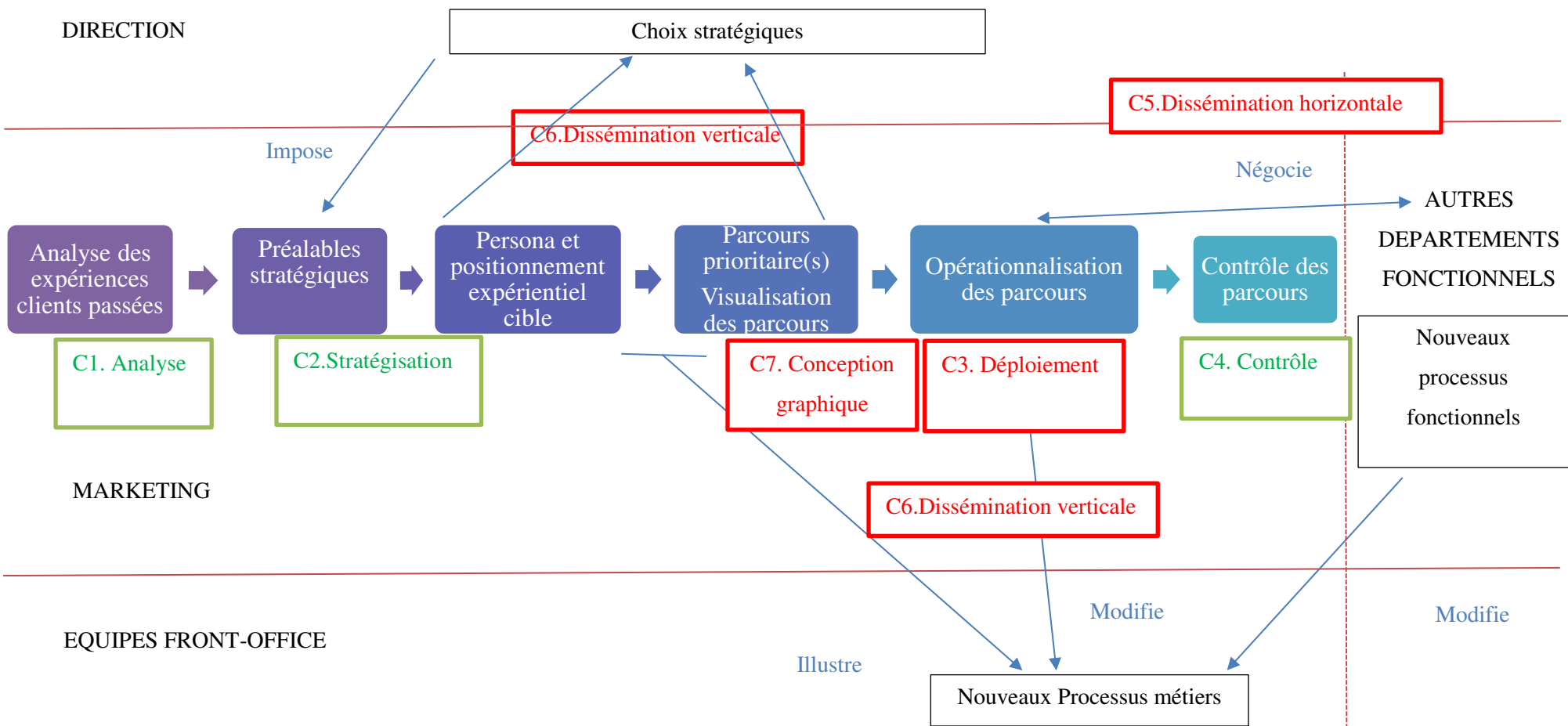


Figure 49. Synthèse de la démarche et des enjeux stratégiques de la conception de parcours client

Par rapport au travail d’Homburg et al. (2015), nous n’avons pas observé la capacité d’adaptation continue des points de contact (*touchpoint adaptation*). Nous considérons que l’adaptation continue est en fait une capacité dynamique comme nous le présentons dans le point suivant.

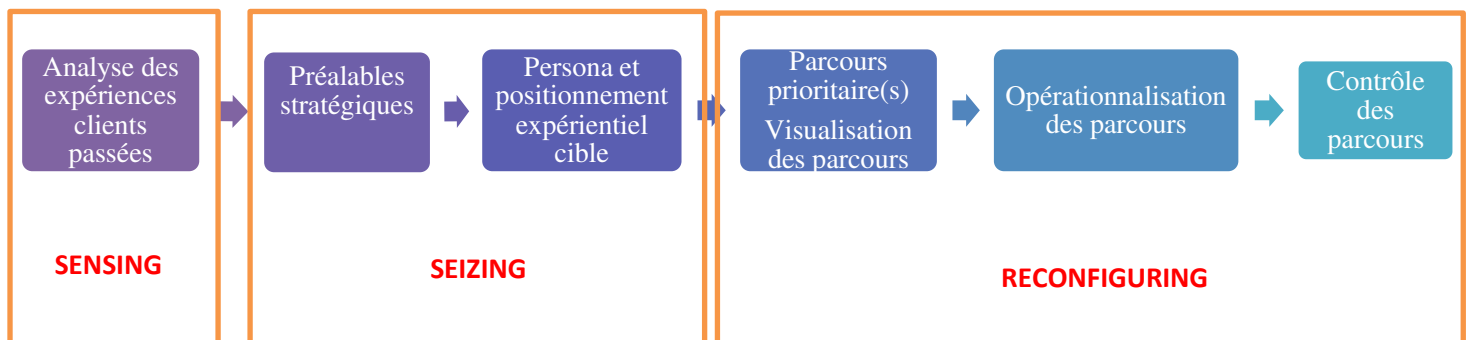
3. Les dynamiques de reconfigurations de parcours

Les six étapes stratégiques décrites précédemment peuvent être regroupées selon les trois phases de capacités dynamiques selon Teece (2007, 2012, 2014) : *sensing*, *seizing*, *reconfiguring*.

Encadré 10. Rappel des phases de capacités dynamiques de Teece :

Teece développe un cadre théorique pour mieux structurer la notion de capacités dynamiques. Les capacités dynamiques sont composées de trois capacités fondamentales à réaliser de façon continues et suivies (dynamiques) :

- Identifier les opportunités et les menaces de l’environnement (*sensing capability*) ;
- Savoir saisir les opportunités et délimiter les choix stratégiques (*seizing capability*) ;
- Mettre en valeur, combiner, protéger et reconfigurer les stocks de ressources de l’entreprise (*recombining/reconfiguring capability*)



En menant un codage intégrant ces capacités, nous avons, grâce au logiciel Nvivo, pu créer des relations entre les codes au sein d’une interview pour schématiser la présence de plusieurs étapes ensemble dans le discours d’un répondant. Cela nous permet de définir 3 cycles de reconfiguration de parcours dynamiques dans quelques discours de managers : le test and learn, la reconfiguration mineure et la reconfiguration majeure. Nous les détaillons ci-après

3.1. Le ‘Test and learn’

Un premier niveau, de type ‘**test and learn**’, ne touche que des ressources technologiques, n’implique que les capacités C7, C3 puis C4. La reconfiguration par orchestration des ressources est interne seulement. Cette adaptation est rapide. Ci-dessous nous présentons les seules étapes impactées par cette reconfiguration :

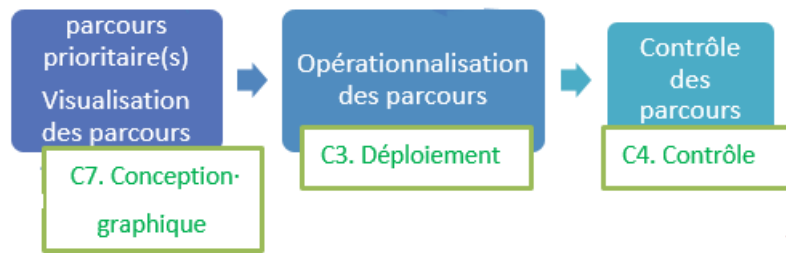


Figure 50. Etapes stratégiques et capacités nécessaires pour le 'test and learn'

Cette reconfiguration est à rapprocher de la capacité dynamique de Day (2011) appelée *Adaptive Market Experimentation*. Elle est significative dans le discours de [5] et de [15].

3.2. Dynamique de reconfiguration mineure

Le deuxième niveau recouvre des **reconfigurations mineures** (intégration du canal mobile, click and collect...). Plus de capacités marketing sont mobilisées, en particulier la C1 et le travail stratégique en C2. L'orchestration des ressources est interne mais aussi externe mais provient d'un *sensing* et *seizing* ne remettant pas fondamentalement en cause l'intégralité du business model de l'entreprise, de toute sa structuration organisationnelle.

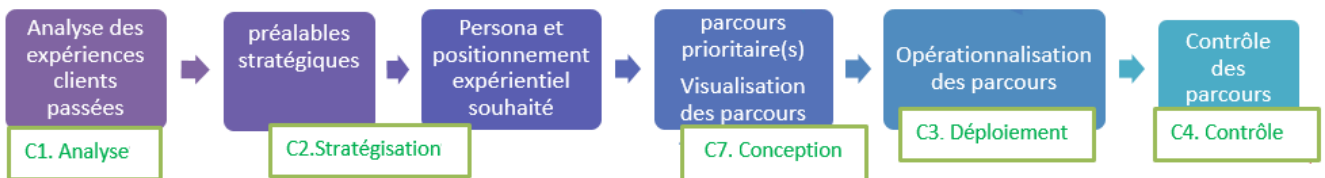


Figure 51. Etapes stratégiques et capacités nécessaires pour la reconfiguration mineure

Ce type de dynamique est présente dans les discours et les méthodes de travail de consultants comme [19] et [20].

3.3. Dynamique de reconfiguration majeure

Enfin, il existe des **reconfigurations majeures externes et internes**, longues et complexes, nécessitant toutes les capacités marketing et présentées dans le schéma complet dans la Figure 49. Ces dynamiques impliquent de nombreuses équipes, des processus de changement organisationnel et sont plus rares et rarement abouties. Le seul discours expliquant cette reconfiguration est le directeur marketing d'une grande enseigne de bricolage [13].

Ces trois dynamiques se complètent et se combinent dans le temps. Le marketer en charge des parcours client procède par test-and-learn au quotidien. Quand il souhaite implanter une innovation, proposer une amélioration significative en intégrant un canal de distribution ou de communication, il réalise des reconfigurations mineures. Enfin, de manière plus rare, une dynamique beaucoup plus importante et stratégique se déploie engendrant une nouvelle vision de l'expérience client cible qui s'accompagne de prises de positions de la direction et de l'inscription de l'expérience client dans une perspective stratégique et organisationnelle afin de transformer l'entreprise.

Conclusion

Le chapitre 4 a présenté les premiers résultats de l'étude exploratoire n°1. Nous avons énoncé de façon détaillée le problème de gestion auquel font face les managers lors qu'ils conçoivent un parcours client cross-canal. Ces éléments vont nous permettre de développer dans le chapitre 6 une grille permettant d'évaluer la capacité du nouvel artefact à résoudre, en partie, ces problèmes.

Nous développons des réponses aux deux premières questions de recherche :

- *La Q1 porte sur la définition de l'objet de recherche d'un point de vue managérial puis d'un point de vue théorique. Ce travail théorique fondé sur les réponses du terrain permet d'approfondir le concept de parcours client cross-canal et de le différencier de concepts proches comme expérience client et de management de l'expérience client. La notion d'échange est mise en avant et le processus de parcours client est associé à une coproduction de valeur-dans-l'échange et non de cocréation.*
- *La Q2 a été traitée car nous avons pu comprendre les intérêts stratégiques se jouant lors de la conception. Nous avons fait jour de pratiques de design thinking. Ces pratiques, au travers d'outils, leur permettent de développer la schématisation mentale et donc l'appropriation du point de vue du client afin de définir, de façon abductive et pragmatique, ce que le parcours client devrait être et donc construire un parcours client cible. Nous avons aussi montré les limites de ce type de pratiques. Nous avons présenté les six étapes du travail stratégique des managers et les 7 capacités nécessaires, dont 3 capacités nouvelles par rapport à la littérature. Enfin, nous mettons en lumière l'existence de trois niveaux de dynamiques de reconfigurations.*

[Chapitre 5]

L'intégration des ressources au sein du parcours client

Nous continuons notre travail abductif en éprouvant les choix théoriques présentés dans les chapitres 1 et 2 au contact de l'empirie. Le premier objectif est de rapprocher nos typologies théoriques de ressources, apportées par l'entreprise et le client, des données de ce premier terrain afin de délimiter les ressources exploitables dans notre artefact. Notre deuxième objectif, mobilisant la même logique intellectuelle que pour le premier objectif, vise à éclairer le fait que la modularité est déjà une logique présente dans l'esprit des praticiens et qu'en la mobilisant, on éclaire les difficultés des managers sous un jour nouveau, moins complexe.

Le chapitre 5, en se fondant sur les données du terrain n°1, vise à entamer une réponse à la troisième question de recherche (Q3) en éprouvant le cadre d'analyse théorique présenté en toute fin du chapitre 2.

La présentation des résultats est articulée selon le déroulé suivant : nous détaillons les différents apports de ressources des clients et des distributeurs au sein du parcours client cross-canal (Section 1). Nous montrons, ensuite, comment les ressources semblent être intégrées grâce à des principes modulaires préexistants (Section 2). Enfin, nous énonçons la problématique managériale finale auquel l'artefact doit répondre (Section 3).

Section 1. Les apports de ressources au sein du parcours client cross-canal

Dans cette section, nous commençons par détailler les ressources du distributeur mentionnées dans le terrain n°1 (1), puis nous continuons, sur le même mode, avec les ressources du client (2).

1. Les ressources du distributeur au sein des parcours client cross-canal

Dans le chapitre 1, nous avons défini un nombre conséquent de ressources qui pouvaient être mobilisées par les managers afin de construire un parcours client cross-canal. Après avoir fait un tour d'horizon des ressources présentes, nous montrons que certaines ressources n'ont pas la même valeur que d'autres et ne sont pas mobilisées par les mêmes capacités.

Au sein des discours comme des représentations, nous avons détecté la présence de la plupart des ressources. Le tableau ci-dessous expose des exemples pour plus de clarté. Les verbatim présentés dans le tableau ci-après ont été sélectionnés parce qu'ils décrivent les ressources utilisées avec détail car dans la plupart des verbatim, ces ressources ne sont que citées par un mot ou deux.

Type de ressource	Verbatim illustratif
Les ressources de savoir tacite	« Par exemple, pour tout ce qui était campagne d'emails, il y a encore 6 mois, il y avait des campagnes d'emails, le message était validé 15 fois avant d'être envoyé. Maintenant, il y a toujours ce type d'email très brand image mais dans certains magasins les vendeurs ont des iPhones et ils ont les emails des 5 à 15 clients qu'ils connaissent très bien et ils sont autorisés à leur envoyer des emails personnels du type 'monsieur untel, je sais que vous aimez ce type de sac, on vient d'en recevoir un nouveau en magasin, vous pouvez passer, je vais vous en faire une présentation détaillée'... » [6].
les ressources physiques	Plateau téléphonique, magasin, mobilier magasin
Les ressources réputationnelles	« Pour beaucoup de marques de luxe, la cohérence ne se fait pas entre les canaux. Le parcours client est entièrement fondé sur l'image de marque et les valeurs que la marque peut véhiculer. » [2]
Les ressources humaines	« C'est le collaborateur chez nous, en contact téléphonique, qui va lui proposer un parcours spécifique. Donc en fonction de l'analyse du parcours client passé, le collaborateur fait des propositions de parcours client futur » [7]
les ressources organisationnelles	« On a un call-center pour les appels entrants car c'est de la prise de commande. Aujourd'hui, en terme d'organisation, on est confronté à beaucoup d'emails entrants, des réclamations et des demandes et donc on a dû créer une petite cellule digitale au sein du call-center ». [2]
Les ressources financières	« C'est nécessaire aussi étant donné que il va falloir faire des millions d'investissements dans des équipements Internet mais aussi dans la chaîne logistique » [13]
les ressources informationnelles	« Quand un client appelle, on a des outils qui permettent de l'identifier, de connaître son histoire et ses interactions avec nous, et à ce moment-là on va lui faire des propositions de parcours » [14]
Les ressources relationnelles	« Il y a deux étapes. Il y a une première étape qu'on a fait nous en interne de manière très empirique. Et puis il y a une deuxième étape, qui a été faite avec notre agence prestataire où là on utilise les personas. C'est une agence de marketing mobile, Apocope » [17]
les ressources technologiques	« Si vous voulez avoir un vrai système d'information cross-canal, qui garantit la fluidité des parcours et le vrai partage d'informations, c'est ça la cible, mais c'est épouvantablement difficile à réaliser, compliqué et cher. Pour le dire de manière simpliste : un réseau d'informations d'une centaine de magasins c'est déjà un SI puissant. Chaque fois que vous changez quelque chose c'est pour 200 magasins donc vous avez intérêt à bien réfléchir votre truc car on n'est pas en train de faire de l'essai-erreur, on évite de faire des erreurs. Le web est sur une informatique agile pour pouvoir changer tout le temps, changer et upgrader tout le temps » [9]

Tableau 36. Exemples de verbatim associés à la typologie théorique des ressources

Mais toutes les ressources utilisées par les praticiens pour construire les parcours n'ont pas la même valeur.

Nous retrouvons dans nos verbatim et les représentations étudiées les ressources de l'entreprise présentées dans la revue de la littérature. Cependant, les ressources ne semblent pas toutes entrées dans la composition des parcours client de la même manière.

Deux types de ressources semblent supérieurs aux autres car celles-ci sont détenues par la direction de l'entreprise et s'imposent aux marketers : les ressources réputationnelles et les ressources financières. Les ressources réputationnelles, par exemple, semblent être prédéfinies, figées et constituer un niveau préalable, « *Le parcours client est entièrement fondé sur l'image de marque et les valeurs que la marque peut véhiculer* » [6], « *La marque la Poste et ses enjeux business sont situés au-dessus, ensuite on va définir une expérience client cible et des parcours client différents qui seront déclinés par segment et par offre* » [19] ; « *Le parcours client est venu par ma façon de travailler car pour construire une identité de marque je passe par une réflexion sur l'expérience du client. Ensuite, je travaille l'imaginaire et tout le Branding traditionnel. Je considère que pour construire une identité de marque on doit considérer que le produit est la star et qu'on n'a pas les marges des producteurs pour pouvoir communiquer, donc le produit tout seul doit pouvoir communiquer. Et donc il faut mettre en scène le produit, et pour ça, réfléchir au parcours client* » [18].

Les ressources légales sont inexistantes dans les verbatim. Il nous semble, comme pour les ressources réputationnelles que cela soit un prérequis et une ressource non modifiable dans le travail de conception des parcours client pour le cas des brevets ou de dispositifs de protection de la propriété intellectuelle de la marque. Ces dernières appartiennent à des problématiques plus larges d'innovation ou de stratégie de marque. Le deuxième pan des ressources légales est la protection des données clients et la conformité par rapport à la loi. Cette ressource, qui semble pourtant stratégique avec l'explosion des systèmes de traçage des navigations clients (cookies, beacons, GPS par exemple), n'a pas non plus été évoquée et cela semble plus étonnant. La complexité exprimée de concevoir des parcours est peut-être la raison de ne pas entrer dans ce type de considération.

Le codage des verbatim et des représentations graphiques nous permet de constituer une grille de ressources de l'entreprise potentiellement insérables dans un parcours client, et ce, pour notre artefact.

Si nous croisons les capacités détectées au chapitre précédent avec notre étude des ressources du distributeur engagées dans le parcours client et grâce à la fonctionnalité de croisement de deux nœuds d'encodage (selon le même principe d'un tri croisé en statistique), nous voyons que les capacités ne mobilisent pas toujours les mêmes ressources.

	Ressources de savoir tacite	Ressources Physiques	Ressources réputationnelles	Ressources humaines	Ressources organisationnelles	Ressources financières	Ressources informationnelles	Ressources relationnelles	Ressources technologiques
C1. Capacité d'analyse de l'expérience client	X			X			X		X
C2. Capacité de stratéguisatlon du parcours client			X		X	X		X	
C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours	X	X		X	X	X	X		X
C4. Capacité de contrôle des parcours	X			X			X		X
C5. Capacité de disséminatlon horizontale		X		X	X	X	X	X	X
C6. Capacité à la disséminatlon verticale		X		X	X	X		X	X
C7. Capacité à la conception graphique	X								

Tableau 37. Croisement de la typologie de ressources avec les capacités marketing nécessaire à la conception de parcours client cross-canal

2. Les ressources du client

Nous avons défini, lors du chapitre 1, une typologie de ressources selon le courant en marketing des services de *Customer participation*.

Nous passons maintenant en revue toutes les ressources que le client peut apporter lors de son parcours client afin de voir comment les praticiens les insèrent dans leurs réflexions et leurs schématisations. Nous terminons ce point par une réflexion sur le différentiel de traitement entre le discours des praticiens et les représentations des ressources ainsi que l'utilité du persona pour représenter les ressources du client.

2.1. Ressources informationnelles

Lors de la phase théorique, nous avons émis un doute sur le rapprochement de deux éléments dissemblables sous la dénomination 'ressources informationnelles' : les données informationnelles fournies par le client et les efforts cognitifs déployés lors du parcours (voir en page 36). A l'étude des verbatim, on ne retrouve aucune proximité intellectuelle entre ces deux ressources. D'une part, les efforts cognitifs sont évoqués : « *Le web (...) est intellectualisé, il demande du temps de cerveau, on accorde un temps centré alors qu'en magasin, on peut faire plus de tâches en même temps que l'on est capable d'en faire sur le web. Il peut y avoir quand même du multi-écrans, c'est plus la TV en tache de fond. Tout cela en fait des caractéristiques spécifiques qu'il faut prendre en compte pour le web par rapport aux autres canaux* » [1]. D'autre part, les ressources en données informationnelles ne sont pas évoquées par les répondants mais représentées dans les outils visuels (comme par exemple, dans le film [R34] de [13], où Sandra fournit la taille de sa cuisine, et des informations sur sa vie dans sa cuisine idéale).

Nous décidons, pour l'artefact, de séparer cette ressource en deux notions distinctes, ressources informationnelles et efforts cognitifs afin de tester leur validité pour les praticiens lors des terrain n°2 et n°3.

2.2. Ressources émotionnelles

Les ressources émotionnelles sont principalement détaillées dans les outils de design thinking. C'est un important apport de la pensée design car il permet de réfléchir aux moments d'enchantement ou de fort pouvoir émotionnel. Les ressources émotionnelles sont mobilisées dans l'étape 1 d'analyse des expériences passées et dans la phase d'opérationnalisation pour montrer aux équipes l'importance de certaines étapes du parcours client.

2.3. Ressources physiques

Après avoir écouté les professionnels interviewés et comme pour les ressources informationnelles, nous envisageons que cette catégorie puisse être séparée en deux : d'une part, les efforts physiques déployés par le client et d'autre part les équipements possédés et qui peuvent entrer dans le parcours du client : « Ce que font réellement les habitants avec leurs Smartphones, comment ils les utilisent déjà dans leur parcours » [13]. Avec les vagues technologiques successives, les équipements sont de plus en plus nombreux du côté du client : après le moyen de transport personnel (voiture..) longtemps seule préoccupation de la distribution, les marketers s'inquiètent de l'arrivée de nombreux objets technologiques. Après l'ordinateur et la connexion Internet, c'est maintenant les tablettes, les smartphones et les objets connectés qui sont au centre des débats.

2.4. Ressources financières

Les ressources financières ne sont quasiment pas traitées dans les parcours client. Nous pensons que la raison est que la transaction financière n'est pas indiquée car nous avons des interviews faites dans des secteurs (alimentaire, cosmétique, bricolage) où il n'y pas forcément de coûts supplémentaires à l'achat du produit. Si nous avons traité du secteur immobilier ou bancaire, cela aurait peut-être été évoqué.

2.5. Ressources temporelles

C'est une ressource dont les répondants ne parlent quasiment pas : « Stéphane [un persona] lui est un pragmatique, qui est actif, qui bosse, et donc faire ses courses remplir son frigidaire ou son fond de panier c'est un acte qui doit être très rapide, ce qui est important pour lui c'est le temps, c'est d'aller faire du sport passer du temps avec sa famille, son premier facteur c'est le temps, il faut que ça soit rapide » [15] et qui n'est représenté qu'une fois dans un visuel composite :

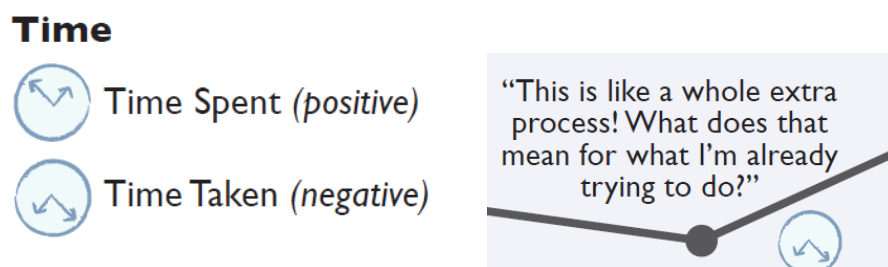


Figure 52. Pictogrammes de ressources temporelles du client et capture d'écran de sa mise en scène dans une flow task Desonance

2.6. Ressources comportementales

Le comportement d'un client est difficile à formaliser, c'est pourquoi au-delà des rares discours : « Un client qui est très sensible aux prix et à la facture d'électricité et un client qui ne regarde même pas le montant total de sa facture ou à peine. On ne gère alors pas les mêmes interactions avec ces deux types de clients car ils ne se comportent pas pareil » [19], c'est surtout à travers le storytelling film que ces ressources sont présentées.

2.7. Le problème des ressources relationnelles

Cette ressource exprime le 'passif' existant entre l'entreprise et le client et résulte de l'accumulation passée des interactions relationnelles. Le seul signe découvert de ce type de ressources est un thème au sein des personas de [18] :



RELATIONSHIP WITH			
Canal achat	Site web	Produits	€
 	 Achats occasionnels + Prise de rdv institut		Panier moyen faible 2 achats produits/an + X visites institut

Figure 53. Capture du bas d'un persona

Pourtant, les ressources relationnelles sont fondées sur les attentes du client, point incontournable dans la recherche sur les antécédents de l'expérience client. Selon Antéblan et al. (2013), il existe 4 attentes dans la littérature : des attentes économiques, des attentes hédoniques, des attentes de commodités et des attentes d'interactions sociales. Si l'on prend plutôt ce parti, nous pouvons considérer que certains éléments dans les personas reprennent cette logique :

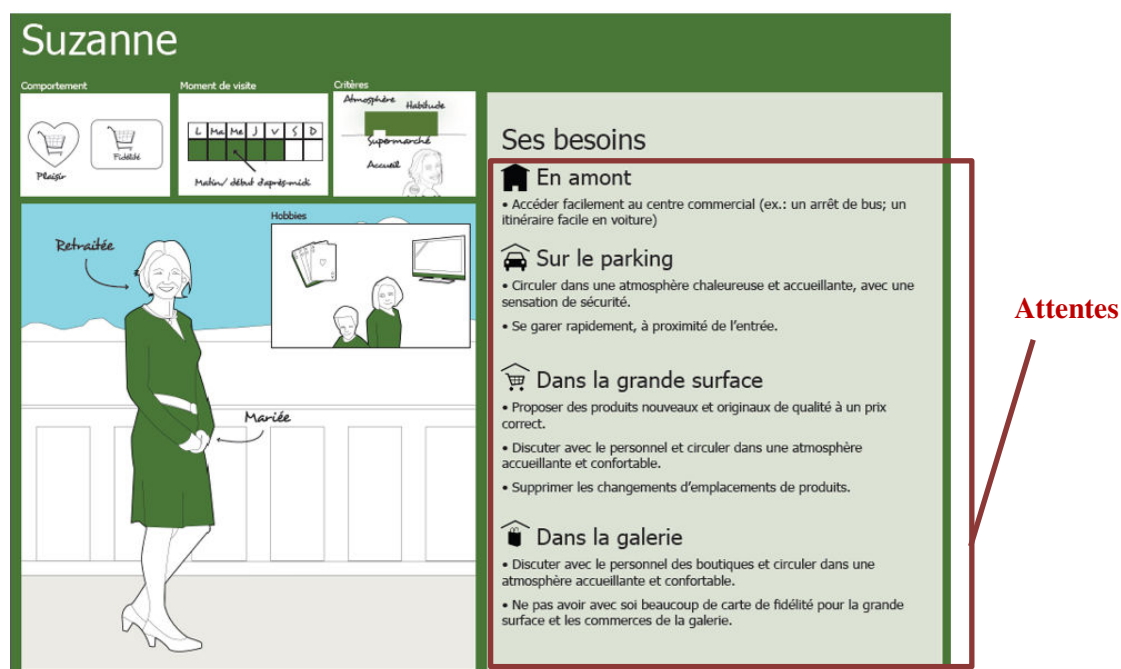


Figure 54. Attentes en termes d'expérience client indiqués dans le persona Suzanne de [11]

2.8. Le différentiel du traitement des ressources entre le discours des praticiens et les représentations

Nous nous apercevons qu'il y a un net déséquilibre entre le discours des professionnels sur l'intégration des ressources du client, dans la réflexion sur le parcours client, et les représentations qu'ils utilisent. Dans leur discours, ils sont conscients qu'ils doivent prendre en compte les ressources physiques du client comme par exemple leurs objets de connexion aux canaux : « Le device principal utilisé par le client donne une clé de lecture et d'entrée très logique pour définir comment on va interagir avec le client et ce que l'on va lui proposer » [3]. Pourtant, cet élément est rarement mis en avant chez les distributeurs dans les représentations schématiques de parcours, qui sont, pour la plupart, faites selon une approche matricielle. De même, les ressources temporelles sont évoquées : « Si je prends Disneyland Paris, ils ont pensé toute leur stratégie mobile en fonction du fait que le mobile est intéressant et devient essentiel quand on est dans le parc car on a que cela dans la poche et surtout dans la queue pour optimiser le temps d'attente et pas en avant ou en aval du parcours où les gens vont sur le web » [5] alors que seuls un consultant [11] et un distributeur [10] travaillent réellement sur l'intégration des laps de temps que le client va passer dans le parcours et les représentent.

2.9. Le persona

La visualisation du client par persona permet de présenter le maximum de ressources mobilisables par le client lors de sa participation au parcours client. La logique du persona prend tout son sens car le praticien présente, par ce biais, les ressources détaillées les plus utilisées/maîtrisées par le persona et sert de base pour détecter les points de contacts à privilégier.

En utilisant la métaphore du parcours routier, nous pouvons dire que le distributeur imagine le parcours et chaque étape du client parce qu'il connaît, à travers son persona, son mode de transport préféré (la voiture), ses habitudes de pauses (en zone de pique-nique en espace vert), son repas préféré sur le trajet, son mode de conduite...

Le persona dépasse la logique de typologie de ressources client du courant *Customer participation* car il intègre aussi la notion d'usage routinier et de compétences. Tous les clients ont peu ou prou des stocks identiques de ressources mais ce qui les différencie, ce sont leurs compétences et leurs usages car ils privilégient une ressource particulière au détriment d'une autre (ils ont tous un vélo, un véhicule et la possibilité de prendre le bus mais ils n'ont pas les mêmes usages routiniers de transport). **Le persona semble donc être un outil pragmatique qui permet d'encapsuler sur un unique support visuel différentes notions théoriques afin d'avoir une vision holistique du client. Mais le persona ne détaille qu'un stock de ressources disponibles pour faire le parcours et non les ressources que le client doit engager dans le parcours.** Cet outil, certes incomplet à nos yeux, ne pourra être suffisant pour évaluer les ressources que le client intègre dans la coproduction.

Lors de notre codage descriptif, fondé, en partie, sur les deux typologies de ressources présentées plus haut, nous avons constaté que ces typologies permettaient de capter toutes les ressources citées et semblaient être utilisables afin de décrire les apports des deux parties en ressources en réalisant des correctifs. Mais ce travail est incomplet car il nous faut aussi comprendre comment les ressources des deux parties sont intégrées l'une à l'autre lors de la coproduction de valeur-dans-l'échange.

Section 2. L'intégration des ressources

Dans les chapitres 1 et 2, nous avons développé trois conditions à l'intégration des ressources : l'intérêt pour le client à intégrer des ressources et donc à participer, la possibilité pour le marketer de gouverner ses ressources et enfin l'existence d'une plateforme pour la rencontre des ressources de l'entreprise et du client. Nous présentons dans cette section, les verbatim liés à ces trois conditions.

1. La compensation de ressources de l'entreprise vers le client

Comme le souligne une littérature abondante sur le consommateur-travailleur (voir par exemple Dujarier, 2008), les répondants expriment leur réflexion sur la disparition d'utilisation de ressources de l'entreprise au profit de la captation de ressources du client dans un système de compensation. Dans le verbatim ci-après, le directeur marketing explique comment le travail de conception de plan équipement d'une cuisine est passé des ressources humaines de l'entreprise (le vendeur) aux ressources cognitives et temporelles du client : « *Fondamentalement, il y a eu une espèce d'éducation de chaque client Air France dans sa capacité à passer d'une habitude à une autre habitude en lui fournissant plus de valeur, plus de modularité, plus de temps et plus de souplesse. Pour cela ils ont affiné progressivement leur service et puis ils ont progressivement complètement dématérialisé leur service. Quand ils ont dématérialisé complètement la carte d'embarquement j'ai **compris** l'intérêt pour moi de m'enregistrer tout seul. On pense aussi que mon client va franchir des étapes mais ils n'en sont pas tous au même niveau de maturité digitale donc on dirait de façon très pragmatique qu'on offre des services digitaux cross canaux, que les clients les utilisent progressivement mais le taux d'usage de ces nouveaux services digitaux est plus élevé chez nos clients que chez nos collaborateurs. Et ça c'est un vrai problème. Pendant pas mal d'années je me suis occupé des outils d'aide à la vente, en particulier tous les outils qui permettent de concevoir des projets cuisine ou salle de bain. Ce sont des investissements lourds avec normalement un fort ROI car on transfère aux clients une partie des tâches réalisées avant par le collaborateur en magasin » [13].*

Ce système de compensation de ressources est souvent perçu comme une source de rentabilité. Pour illustrer ce point, le discours d'un consultant mettant en place du 'drive-to-web' afin que le client gère sans technicien ni call-center la fermeture de son compteur d'eau en ne passant plus que par le site web et en réalisant toutes les actions de façon autonome : « *Le drive to Web et surtout développé dans trois situations : (1) les digitale native qui sont déjà souvent full Web ; (2) les seniors qu'il est difficile d'emmener vers le Web ; (3) et ceux qui sont indécis qu'il va falloir*

convaincre d'aller vers des parcours très digitaux : (a) en promouvant le canal (en rendant disponible de façon beaucoup plus difficile le numéro du call center) ;(b) l'incitation en mettant en avant les bénéfices du canal Web ; (c) la dissuasion en le dissuadant d'utiliser les autres canaux (par exemple ce que fait Sosh ou B&You où les autres canaux classiques n'existent plus). Sur l'incitation, tu peux utiliser l'exemplarité en lui montrant qu'il existe un parcours plus comme l'a fait un énergéticien, en indiquant en plate-forme d'appels par l'envoi d'un e-mail automatique la possibilité de fermer son compteur par le web » [19].

La transformation digitale incite à réfléchir aux systèmes de compensation que l'entreprise offre au client pour l'inciter à apporter plus de ressources.

2. La gouvernance des ressources par l'entreprise

Dans ce point, d'une part, nous exposons les principes modulaires préexistants dans les discours des managers (2.1). D'autre part, nous montrons que les discours contiennent des points sur les modes de coordination des ressources et pose le problème de la gouvernance des ressources (2.2).

2.1. Indices de principes modulaires préexistants au sein des discours des praticiens

Nous nous sommes aperçus que les professionnels, appliquaient des principes de modularité sans le savoir. Cela semble logique car nous avons prouvé que les conditions de la modularisation d'un système selon Mélissa Schilling étaient réunies pour la conception du parcours client cross-canal²⁶.

Les verbatim présentés ici sont uniques. Ils ne représentent que des indices de l'existence de principes modulaires pré-existants à notre futur artefact. Notre choix abductif d'utiliser la modularité pour améliorer le travail des managers dans une logique prescriptive implique que notre choix théorique n'est pas forcément présent dans les discours actuels.

Ci-dessous, un tableau avec ces verbatim montrant que la modularité des ressources pré-existerait de façon embryonnaire.

²⁶ Pour rappel : hétérogénéité des pratiques et des demandes des clients, turbulence technologiques, développement du nombre de ressources disponibles et urgence ressentie par les managers à modifier de façon continue les parcours client

Lois de modularité d'un système complexe	Verbatim
Loi de quasi-décomposabilité d'une ressource	<p>« En ordonné, on a les canaux, on a Internet, agence...et après dans chaque canal, on peut descendre dans le tout micro, c'est-à-dire assistance commerciale, commercial niveau 1, commercial spécialiste. (...) Moi j'ai deux versions de mon outil : la version Excel, qui est ultra détaillée, et la version Powerpoint, qui est comme un accordéon. En fait, on peut tirer sur l'accordéon et avoir une vision au plus large, en allant très très loin dans le détail. Soit on peut le refermer pour le remonter en direction générale et qu'il soit simple et digeste » [5]</p> <p>« Je ne peux pas dire aujourd'hui qu'on soit satisfait de cette phase là car c'est plutôt dans les documents en analyse détaillée que l'on va trouver les réponses à toutes nos questions. On n'a pas un outil de visualisation avec tous nos parcours cible qui aurait la capacité, à la façon des poupées russes, de faire des focus sur des problématiques très précises comme avoir une représentation globale. Alors je pense que cette technique doit exister mais on n'a pas ce type d'outils alors on va travailler sur des dossiers qui vont donner des informations mais de façon assez éclatée. Aujourd'hui, on n'a pas d'outils qui nous permettraient de passer d'une dizaine de parcours d'expérience client à de la conduite de projet. Aujourd'hui, ça veut dire qu'il faut avoir des comités qui vont s'assurer que chacun contribue bien et que ce qui est proposé est réalisable» [13]</p>
Loose coupling entre les ressources	<p>« Le magasin n'est alors qu'un canal parmi les autres alors que nous [chaîne de distribution associée] le point de vente a le choix de se corréler avec les autres canaux que l'on lui propose, s'il veut l'être, et même créer ses propres canaux locaux» [4]</p>
Loi visible de structuration et d'assemblage	<p>« [l'interviewé parle du système d'information]. La politique des entités peut être en avance, en phase avec les attentes des clients et puis l'ennui c'est que la DSI n'avance pas comme on le voudrait, la mise en place des communications en canaux n'a pas été mise en place car les connecteurs ne sont pas mis en place. Il faut avoir la DSI avec soi si l'on veut construire et optimiser les parcours client » [4]</p>

Tableau 38. Verbatim illustrant des principes de modularité déjà présents

Ces éléments nous incite à développer les principes modulaires au sein de l'artefact.

2.2. Coordination et gouvernance des ressources

Les lois visibles de structuration permettent la coordination des ressources et déterminent le mode de coordination. Nous avons détecté des modes de coordination différents dans la grille ci-dessous. Les verbatim présentés sont uniques et donc les preuves de l'existence de ces modes de coordination sont faibles.

Mode de coordination	Illustration
Mode ‘adaptation par négociation’	« Il y a chez nous une personne qui s’occupe spécifiquement de l’orchestration des canaux. Il a ce rôle-là de coordonner les éléments au sein des canaux et de faciliter le passage pour le client. Je pense cependant que nous ne sommes pas encore allés assez loin dans cette dimension. Il y a aussi quelqu’un en charge du CRM qui veille au passage d’information au sein des canaux » [7]
Mode contractualisation	« En général on fait des applications qui restent assez autonomes. Par exemple, à la Française des jeux, on créait des applications qui n’avaient surtout aucune interaction avec les points de vente parce que le point de vente voyait l’application comme un concurrent potentiel. Dans le réseau de distribution de la presse, il ne faut surtout pas que les applications interagissent avec les points de vente car ils voient cela comme une concurrence directe et ne veulent absolument pas coopérer lors de ses interactions, c’est pourtant dans leur contrat de franchise » [16].
Mode contrôle hiérarchique	« Ensuite notre entreprise c’est une grosse machine avec énormément de business units, et chacun a tendance à vouloir sortir les meilleurs objectifs et donc on se retrouve avec de la concurrence interne entre les canaux. Donc, la gestion du parc au client est aussi beaucoup complexifiée par la taille de la société. Heureusement que c’est la direction générale qui a décidé de créer une direction digitale autrement à l’étage en dessous tout le monde aurait voulu créer sa propre direction digitale et personne n’aurait pu la gérer correctement » [18]
Mode processus standardisé	« C’est des process et des procédures écrites avec des rôles totalement définis, les interventions et les KPI sont prédéfinis pour évaluer les flux passant d’un canal à un autre » [10].
Mode langage standardisé	« Et ce qui me sidère, on est en train d’imaginer tous les parcours client qu’on pourrait faire avec mais ce qu’on ne voit pas c’est comment ces objets digitaux parlent entre eux. On a un vrai souci sur l’interfaçage en fait on voudrait faire un truc totalement fluide mais personne ne parle le même langage et personne ne peut s’interfacer. Il va falloir aussi réfléchir à comment on peut faire que ces canaux et ces objets digitaux ces objets connectés parlent entre eux » [18]
Mode adaptation par la formation et le changement culturel	« Tout d’abord, parce qu’il [le collaborateur] est toute la journée dans son magasin et qu’il ne ressent pas la nécessité du crosscanal et du digital pour l’entreprise et la marque. Donc, il ne connaît pas les fonctionnalités proposées par le site ou les applis, il n’en ressent pas le besoin en tant que collaborateur, et donc l’idée du dessin animé était là pour faire de la pédagogie auprès des collaborateurs. On est loin d’avoir gagné complètement parce que cela reste un sujet très sensible mais on le passe en formation » [13]

Tableau 39. Verbatim illustrant les différents types de gouvernance

Au sein des entretiens, il ressort que les distributeurs en commerce associé ont plus de difficultés à organiser ces parcours cross-canal que les distributeurs en commerce intégré car ils n’ont pas l’ascendant sur les modes de coordination et donc ils ne détiennent pas de pouvoir sur les points de contacts et ni sur les ressources associées. Selon nous, ils feraient face à des gouvernances

déconcentrées et des systèmes d'information incomplets entre les canaux ne permettant pas de créer des lois visibles de structuration modulaire et empêchant la création de parcours client cross-canal. Cela tendrait à prouver que la gouvernance est une condition nécessaire à la configuration de ressources en parcours cross-canal.

Ainsi, par exemple, la gouvernance des ressources organisationnelles est impossible chez ce commerçant car le mode de coordination du point de contact magasin et des ressources intégrées est réalisée par négociation : « *Chez nous, déjà l'aval, c'est-à-dire les adhérents ne sont pas obligés de suivre ce que décide l'amont. On leur met à disposition des outils et en plus ils sont libres de travailler avec qui ils veulent et d'aller voir ailleurs comme prestataires donc en terme de mutualisation c'est zéro, en terme de parcours client et d'expérience client, c'est zéro. Peut-être qu'ils arrivent à fidéliser leur clientèle en local mais pas au national. Quand l'aval n'a aucune idée de ce que fait l'amont, ne s'y intéresse pas, c'est dommage qu'ils [les adhérents] ne s'en servent pas.* » [5].

On retrouve cette difficulté de gouvernance pour des ressources technologiques : « *Mais quand tu trouves 10 à 20% des points de vente qui adhèrent au e-commerce, et que finalement en regardant la carte des points de vente e-commerce, tu te retrouves avec très très peu de points de vente qui le proposent derrière, c'est navrant. Avec un modèle intégré, quand vous dites à des points de vente, vous allez faire du e-commerce tout le monde suit. Là t'as vraiment l'impression d'avoir la force d'une enseigne et le conso est rassuré. En plus, pour tous les aspects livraison en point de vente, retrait en point de vente, on ne peut pas proposer un stock fiable comme Décathlon ou Darty. On est incapable de le faire ! Les points de vente ne remontent pas leur stock à une centrale.* » [5].

L'interfaçage des ressources dépend du mode de coordination entre deux ressources. Or, le distributeur ne peut concevoir des parcours que s'il peut gouverner les ressources pour les modifier, les transformer ou les faire disparaître. Avoir la gouvernance du mode de coordination semble donc crucial.

3. Les plateformes de rencontre modulaire

A aucun moment, dans aucune source, le terme de plateforme n'apparaît, pourtant les canaux transactionnels sont bien des lieux de rencontre de l'offre et de la demande qui créent les rencontres des clients et des distributeurs. Tout d'abord, nous traitons de la spécificité de chaque plateforme (canal transactionnel) en montrant qu'elle est liée aux ressources que supporte la plateforme (3.1). Puis, nous étudions l'interfaçage des ressources du distributeur avec celles du

client (3.2) pour enfin, voir la latitude de choix du client dans la personnalisation de son parcours (3.3) afin de prouver que le concept de plateforme est applicable.

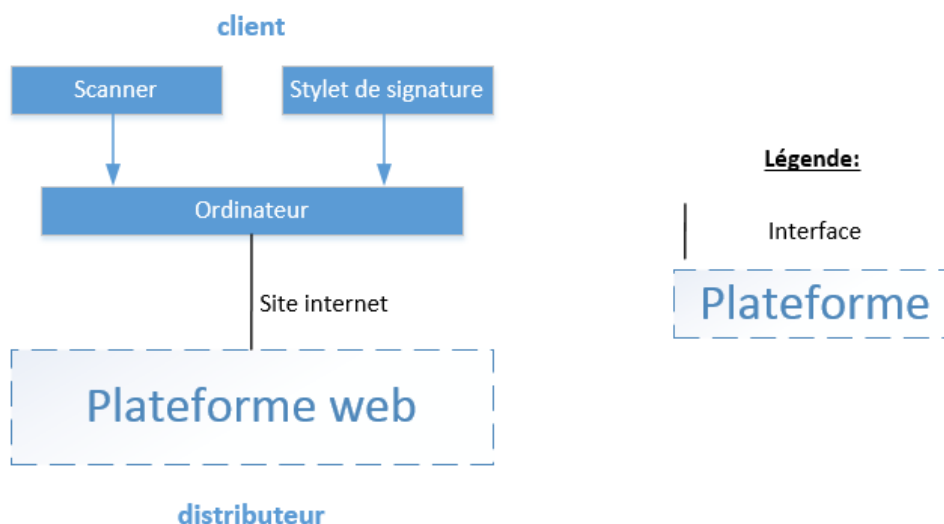
3.1. La spécificité de chaque plateforme

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que les canaux de vente ont tous des spécificités et qu'ils ne sont pas interchangeables. Pour approfondir ce point, nous faisons la proposition qu'un canal de vente est une plateforme d'assemblage de ressources afin de réaliser une configuration unique et différenciante. Chaque plateforme requiert de plus, de la part du client, des ressources pour l'échange de flux d'informations, base de l'échange.

Encadré 11. Etude de verbatim sur les canaux de vente avec le prisme conceptuel de la plateforme comme assemblage de ressources

« Il n'empêche que le web ne sait pas faire un certain nombre de choses, dès qu'il y a de la paperasse, il ne sait pas bien faire. Des moments où il faut scanner des documents ou des moments avec des niveaux d'authentification forts, il y a des approches mais cela reste compliqué au niveau du consommateur » [1].

Un canal transactionnel est évoqué : le site Internet. Si on utilise le prisme conceptuel de la plateforme, on s'aperçoit que le choix de la construction de la plateforme web n'inclut pas le traitement de documents sécurisés à cause de l'absence de ressources technologiques d'authentification forte qui sont très coûteuses et nécessitent un interfaçage avec les ressources web du client qui devrait aussi détenir des ressources en équipements physiques particuliers (scanner, stylet numérique qui sont peu répandus) afin de fournir un flux d'information.



Le choix de voir le canal transactionnel comme une plateforme permettrait aussi de ne pas voir tous les canaux digitaux sous l'unique logique Web. Ainsi selon ce prestataire : « le mobile, surtout en France, arrive systématiquement en bout de course, les entreprises travaillent d'abord

les canaux traditionnels et le Web, tout le monde sait qu'il faut faire du mobile, mais il ne s'en occupe qu'en bout de chaîne en appliquant les méthodes traditionnelles du Web et l'insère comme un moyen d'atteindre des services web » [16]. La tendance actuelle est de créer des sites Internet en 'responsive design', c'est-à-dire que le site a un affichage optimisé en fonction de la taille de l'écran de l'objet qui se connecte, smartphone, tablette ou autre. Le contenu reste inchangé mais la charge informationnelle est réduite (moins ou plus d'images, textes réduits ou certains onglets sont supprimés).

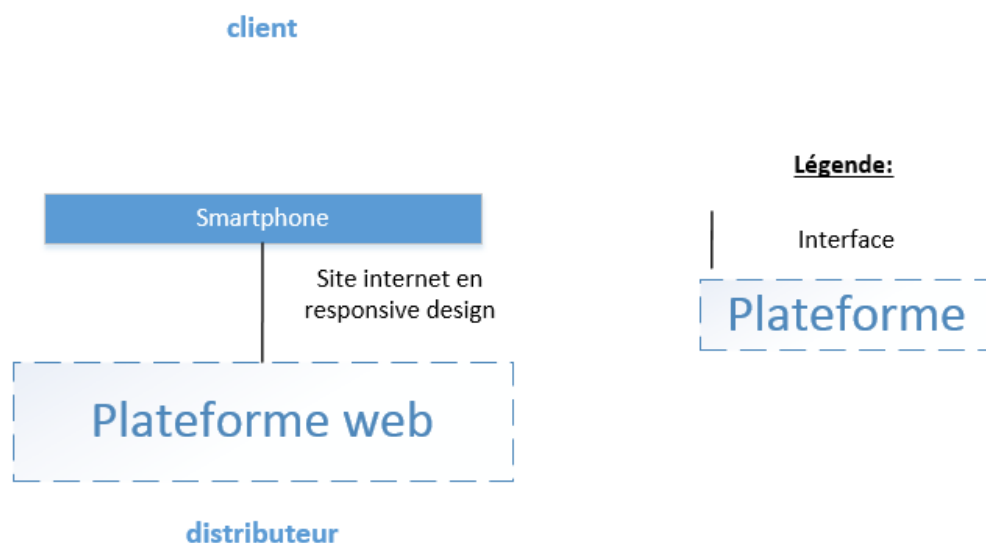


Figure 55. Le concept de plateforme appliqué au canal web

Alors que selon le prestataire, « le mobile devrait faire partie d'un tout, parce qu'il y a des moments mobiles, spécifiques dans les comportements des consommateurs, en cela je fais référence à l'étude de Forrester sur les 'mobile moments'. Il ne faut pas, quand on crée un parcours client penser juste un canal mais se poser la question de ce que peut apporter tel ou tel canal à quel moment pour le client. Le mobile n'est pas toujours une extension du Web, il peut y avoir des fonctionnalités, des usages, des contextes différents. Tous ces éléments de contexte mobile, d'usage mobile, la plupart des marques n'intègrent pas cette complexité » [16].

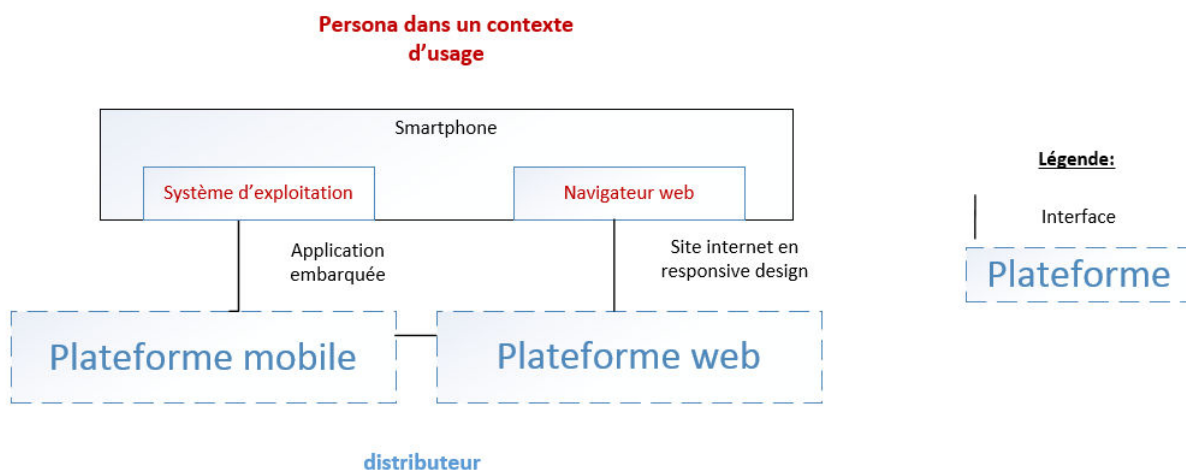


Figure 56. Visualisation du concept de plateforme en intégrant le canal mobile

Ci-dessus, nous exprimons la vision du prestataire via la logique de plateforme. Cela engage, alors, de lourds investissements, des problèmes possibles d'interfaçages entre la plateforme web et la plateforme mobile, la nécessité de réfléchir à des scénarios d'usage (persona dans un contexte expérientiel), et à des problèmes de standardisation des flux d'information car il existe deux systèmes d'exploitation principaux (iOS d'Apple pour les iPhone et iPad et Android de Google).

3.2. L'interfaçage entreprise-client

L'interface est le support de la communication. Pour être une interface, il faut avoir une communication bidirectionnelle. Le premier type d'interface, et le plus ancien est la ressource humaine. Le directeur marketing parle de son vendeur de cuisine en magasin. Il pousse le client à dessiner son plan sur Internet avant mais « *Comme notre positionnement de marque est très relationnel, nous n'avons jamais aucune exclusion. Si quelqu'un ne veut pas faire son plan sur Internet, il le fera en magasin avec un vendeur* » [13]. Le vendeur devient une interface entre la plateforme de vente et le client et oriente son parcours.

Le deuxième type d'interfaçage est l'interfaçage digital comme celui qui est présenté dans l'exemple ci-dessus : site Internet, application embarquée.

Cela signifie que certaines ressources sont agencées pour former une plateforme et que certaines ressources sont des interfaces.

Enfin, pour s'interfacer, il faut solliciter le client, et ce sont les outils de communication qui servent à cela : « *Email, courrier, sms, toutes les sollicitations mais on met aussi d'un point de vue entreprise les moyens pour parvenir à cette sollicitation-là. Concrètement ce sont les déclencheurs, les évènements de vie du point de vue du client, du point de vue statistiques-outils, qui vont déclencher l'opportunité de contacts* » [10].

3.3. Personnalisation de masse/choix du client

La logique de personnalisation de masse est peu présente dans le discours des managers. Cependant, ils ressentent le fait que le parcours client est en même temps un espace organisé par l'entreprise et aussi un espace de choix de points de contact limités pour le client : « *On n'oblige pas le client. On n'a pas le choix sur certains services, qu'on offre à tout le monde sur tous les canaux. Pour d'autres, il y a des canaux plus efficaces. Si on prend la résiliation de la carte de paiement, par exemple, on vous orientera davantage vers le call-center, avec un argumentaire de rétention. Si on prend le canal électronique, on n'aura pas la capacité de retenir aussi bien qu'avec un argumentaire produit par un salarié en face à face ou par téléphone. Donc c'est des choix qu'on impose aux clients pour mieux les traiter. Sur des parcours bien plus généralistes, où on sait qu'il existe plusieurs comportements possibles, comme la demande de prêts par exemple, une majorité préfère le faire en face à face mais 30 à 35% préfèrent faire le processus via web, car ils sont pressés, ils sont loin. On est obligés de proposer pour maximiser l'acquisition et le taux de retour, on ouvre toutes les portes possibles. Donc c'est par le fait qu'on est obligé d'offrir le maximum d'ouverture. Quand on a proposé les différents accès, on va quand même proposer au client d'aller vers les processus que nous on préfère parce qu'on sait qu'on maximisera les taux de transformation. Par exemple, après une demande de prêt sur Internet, on a un appel de courtoisie de la part du call-center, car derrière la machine, il y a des gens qui bossent, qui sont des conseillers, des gens présents pour aider le client. Donc on fait passer un appel à J+1 pour rassurer le client* » [10].

Il y a aussi l'idée que le manager cherche à pousser le client vers le parcours le plus optimum du point de vue de l'entreprise c'est-à-dire des parcours qui sont les plus avantageux financièrement tout en fournissant un niveau de satisfaction adéquat. Ces parcours, certains praticiens les appellent des 'parcours d'excellence' ou des 'parcours optimaux'.

Nous avons décidé de mobiliser ce concept théorique car il contient, des mécanismes, qui nous semblent essentiels pour concevoir des parcours. Nous avons trouvé des verbatim qui forment un faisceau d'indices de présence de ce choix. Il faut cependant rester prudent sur ce point tant que l'artefact, construit selon des principes modulaires, n'est pas testé sur le terrain.

Section 3. Enoncé final des besoins des managers (réponse théorique choisie à la Q3)

Lorsqu'on réalise une recherche en DSM, la première phase vise à comprendre les problèmes à résoudre des managers, à les reformuler et à en proposer des mécanismes générateurs théoriques qui pourraient apporter des solutions aux managers (Johannesson et Perjons, 2014). Nous clôturons la deuxième partie avec ce point.

Les professionnels doivent construire des parcours client de qualité afin de mieux satisfaire leur client en limitant les incidents de parcours. Ce problème a une dimension stratégique forte car il est lié à la transformation digitale vécue par les entreprises et comprend des dimensions organisationnelles importantes puisque cela implique une démarche de changement organisationnel. Tous les niveaux hiérarchiques sont impactés. Concernant les artefacts déjà utilisés (et étudiés à partir de la page 160), les professionnels travaillent avec des 'objets artificiels' actuels (blueprint ou matrices par exemple) qui ne semblent pas satisfaire aux exigences de la création de parcours de qualité.

Nous développons dans cette section les trois besoins que l'artefact devra résoudre ainsi que les mécanismes théoriques mis en jeu pour chacun. Enfin, pour chaque point, nous expliquons la pertinence managériale apportée.

1. Besoin de mentalisation

Selon les discours des managers présentés lors du chapitre 4, les managers ont du mal à définir les parcours client sur lesquels ils travaillent et des difficultés pour représenter graphiquement ces parcours (voir page 145). Les outils classiques utilisés ne remplissent pas totalement leur office (voir page 160). Selon nous, la source de cette difficulté provient du fait qu'ils sont face à trois sources de complexité pour délimiter leur périmètre de travail : nombre de points de contact et de parties-prenantes impliqués ainsi que temporalité du parcours (voir page 185).

Cette complexité apparente peut être résolue de façon algorithmique quantitative en traçant toutes les interactions des clients sur le parcours ou/et heuristique en visualisant de façon graphique des scénarios et des concepts (voir page 71). Or, il est, actuellement, impossible de quantifier les parcours cross-canal afin d'aider à la décision de choix des parcours pour des raisons techniques mais aussi pour des raisons juridiques (voir page 149). Nous choisissons la voie heuristique, qualitative et représentationnelle.

A partir des recherches de Grönroos et Voima (2012), **nous faisons la proposition théorique que le parcours client est une coproduction de valeur-dans-l'échange du distributeur et du client** (voir page 185). Cette proposition théorique permet de fournir aux managers de la pertinence conceptuelle (Bartélemy, 2012) en séparant la conception d'expérience cible de l'expérience vécue par le client. **Nous répondons en créant une définition ainsi qu'une schématisation de parcours client cross-canal** (voir page 185). De plus, nous avons reconstitué lors du chapitre 4, **six étapes de travail pour concevoir un parcours client** (voir page 187) afin d'apporter de la pertinence instrumentale (Bartélemy, 2012) en structurant leur démarche de travail avec grilles de lecture pour mieux mentaliser leur travail (voir page 48 et page 201).

2. Besoin de gouvernance et d'intégration des ressources mises en jeu par le client et par le distributeur

Les managers ont tendance à trop peu intégrer les besoins des clients dans leurs conceptions de parcours client (voir page 149 et page 217) alors que la littérature théorique est prolix (voir page 36). Du côté des ressources des distributeurs, pour pouvoir concevoir de nouveaux parcours, ils doivent détenir la gouvernance de leurs ressources (voir page 222) afin de déployer des systèmes d'information et appliquer des changements organisationnels souvent facteurs bloquants dans leurs projets de conception de parcours client (voir page 152). Enfin, les managers font face à des conceptions incomplètes car la fluidité informationnelle et la continuité de l'information fournie au client peuvent être défaillantes (voir page 152).

Nous choisissons de considérer le parcours client comme un système modulaire de customisation de masse par le client. Cette proposition théorique est fondée sur notre cadre d'analyse (voir page 93). L'utilisation de la modularité implique de se questionner sur la gouvernance des ressources à travers les modes de coordination ainsi que sur les modes d'interfaçage des ressources du client avec celle du distributeur et donc sur la fluidité informationnelle (voir page 226). Enfin, l'intégration des ressources par un système modulaire nécessite des plateformes. Or, ce mode représentationnel des canaux transactionnels semble possible (voir page 227). Ce choix apporterait de la pertinence instrumentale (Bartélemy, 2012) en obligeant les distributeurs à intégrer les ressources du client et les modes d'intégrations des ressources.

3. Besoin d'adaptation rapide des parcours en raison de la transformation digitale de la société

Les managers font face à des modifications très rapides de leur environnement de travail par la transformation digitale de la société. Les signes de cette transformation (voir page 149) sont : les changements rapides des comportements des clients, l'apparition continue de nouveaux points de contacts grâce aux innovations technologiques (Google Glass) ainsi que la définition de nouveaux standards d'expérience pour le client la concurrence (Service-Après-Vente par Twitter par exemple). Les managers n'ont pas toujours la possibilité de maîtriser les compétences techniques nécessaires à cette transformation digitale (voir page 149).

Afin qu'ils s'adaptent de façon continue, nous faisons la proposition théorique que les distributeurs doivent reconfigurer leurs ressources (*internal reconfiguring*) mais aussi les ressources de leurs clients (*external reconfiguring*). Cette reconfiguration est une orchestration de ressources (page 48). Elle s'appuie sur des capacités organisationnelles et managériales. Nous avons détecté sept capacités marketing nécessaires pour concevoir des parcours client (voir page 196) et trois dynamiques animant ces capacités (voir page 204). Nous proposons aussi que l'application de principes modulaires à l'architecture des parcours client permette de modifier les parcours rapidement, en particulier le principe d'attache lâche des ressources (*loose coupling*). Ce principe est d'ores et déjà appliqué aux structures de ressources technologiques en permettant de supprimer une ressource technologique et de la remplacer par une autre plus adaptée de façon rapide.

Ce dernier besoin ainsi que la proposition théorique afférente nous semblent les plus difficiles à mettre en œuvre car elles engagent des processus de modularisation des ressources et donc une modularité organisationnelle et non plus seulement une modularité de l'offre par customisation de masse (voir page 80). Dans le chapitre 2, nous avons montré que le passage de la modularité de l'offre à la modularité organisationnelle était délicate (voir page 80). La proposition théorique apporterait alors les trois types de pertinence pour les managers : instrumentale, conceptuelle mais aussi symbolique mais nous décidons de considérer cette proposition comme une voie de recherche et de ne pas y répondre dans l'artefact. Ce choix d'abandonner une partie des besoins managériaux détectés est courante en DSM pour limiter le travail du chercheur (Gregor et Hevner, 2013; Iivari, 2015; Johannesson et Perjons, 2014).

Conclusion

Le chapitre 5 a présenté les premiers résultats visant à compléter ceux du chapitre 4 en se concentrant sur les ressources et la modularité. Nous avons discuté les typologies théoriques de ressources que le distributeur pouvait assembler lors de la conception du parcours client cross-canal ainsi que les ressources intégrables provenant du client. Cela nous a permis d'écarter certaines ressources et d'associer des ressources aux capacités marketing. Nous avons aussi recherché des signes de modularisation des parcours client en situation cross-canal et nous restons en attente d'autres terrains pour valider ce choix théorique. La modularité permet de théoriser l'intégration des ressources dans le parcours client en mettant en lumière trois conditions : la compensation de ressources, la gouvernance des ressources et la nécessité d'avoir des plateformes d'échange.

Ce chapitre développe les premières pierres de réponse à la Q3 de recherche portant sur les principes de conception théoriques mobilisables :

- *Le parcours client est une coproduction de valeur-dans-l'échange du distributeur et du client ;*
- *Le parcours client est un système modulaire de customisation de masse par le client.*

Conclusion de la partie 2

Les deux premières parties de la thèse forment la première étape de conception suivant notre stratégie de recherche. Nous avons, avec la première partie théorique et la deuxième partie empirique, réalisé une procédure abductive. Nous avons fait dialoguer nos choix théoriques avec le terrain afin de pouvoir répondre de façon complète à nos deux premières questions de recherche et entamer la réponse à la troisième question.

Nos premières contributions théoriques sont :

- *La définition théorique du concept de parcours client ;*
- *La structuration de la pensée stratégique des managers en 6 étapes ;*
- *La découverte de 3 capacités marketing nouvelles ;*
- *La mise en lumière de 3 dynamiques de reconfiguration de ressources lors du travail de conception.*
- *La création de deux propositions théoriques de conception, fondations de la création de l'artefact.*

Notre contribution managériale est la création de l'artefact. Nous sommes sur le chemin de sa création. Pour cela, nous avons :

- *Défini le problème managérial à résoudre ;*
- *Défini le constituant théorique du parcours, les ressources, et éprouvé deux typologies qui pourrait nous servir de base au construit de l'artefact ;*
- *Commencer à éprouver le cadre d'analyse du modèle de l'artefact avec le concept de système complexe modulaire ;*
- *Défini une méthode de travail (3^{ème} niveau artefactuel) grâce aux étapes stratégiques*

C'est dans la deuxième étape de conception que nous structurons l'artefact. C'est l'objet de la troisième partie de ce travail doctoral.

PARTIE 3 : CREATION ET VALIDATION DE L'ARTEFACT

Lors des chapitres théoriques, nous avons développé un cadre d'analyse du travail des managers pour concevoir des parcours client cross-canal. Nous avons alors réalisé une première étape de conception, en liant notre cadre d'analyse à nos données de terrain. Cela nous a permis de rendre clair le problème managérial que les marketers rencontraient à la conception et de détecter deux besoins : besoin d'une meilleure visualisation mentale et besoin d'une meilleure intégration des ressources. Nous avons aussi détaillé leurs pratiques de visualisation des parcours, certains ayant recours au design thinking. Nous avons détecté 6 étapes composant une démarche de travail et 7 capacités marketing nécessaires dont trois nouvelles par rapport à la littérature marketing. Enfin, il semble que le cadre d'analyse de notre objet de recherche utilisant les principes des systèmes complexes modulaires ainsi que la RBV existent de façon latente dans les discours des répondants.

Nous arrivons à la phase créative de la thèse dans cette troisième partie : nous devons développer un artefact modulaire au sein d'une deuxième étape de conception et cela sera l'objectif du chapitre 6. Enfin le chapitre 7 a pour objectif de tester l'artefact.

Nous complétons et structurons nos choix théoriques (utiliser la RBV ainsi que la modularité comme base de conception de l'artefact) et donc nous terminons de répondre à notre troisième question de recherche :

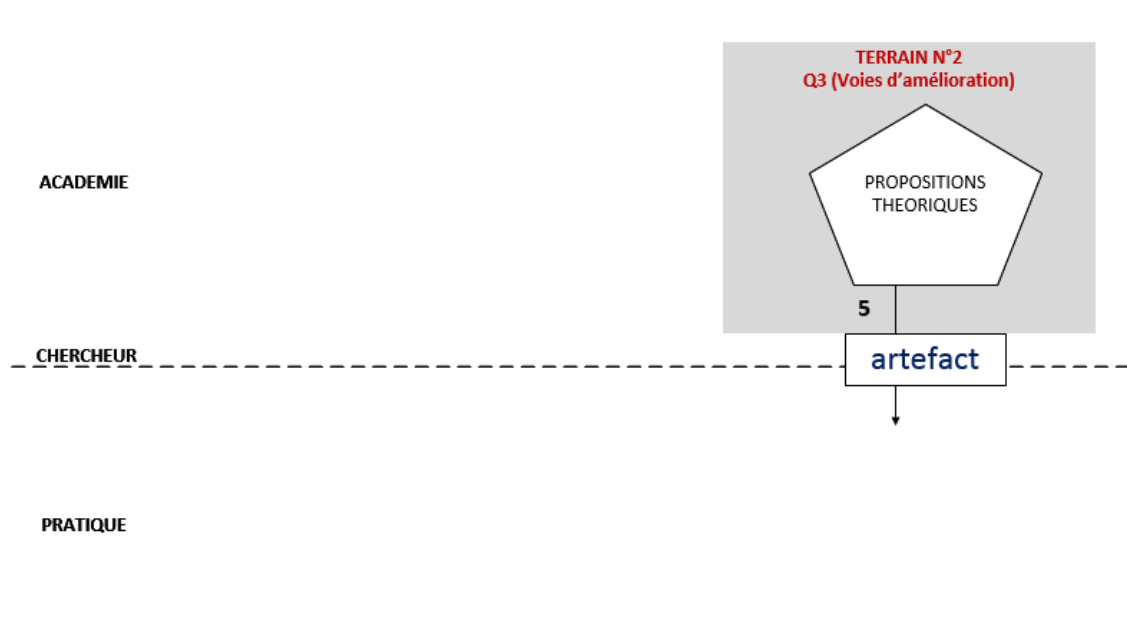
Q3 (Voie d'amélioration) : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers?

Nous répondons ensuite à nos deux dernières questions de recherches :

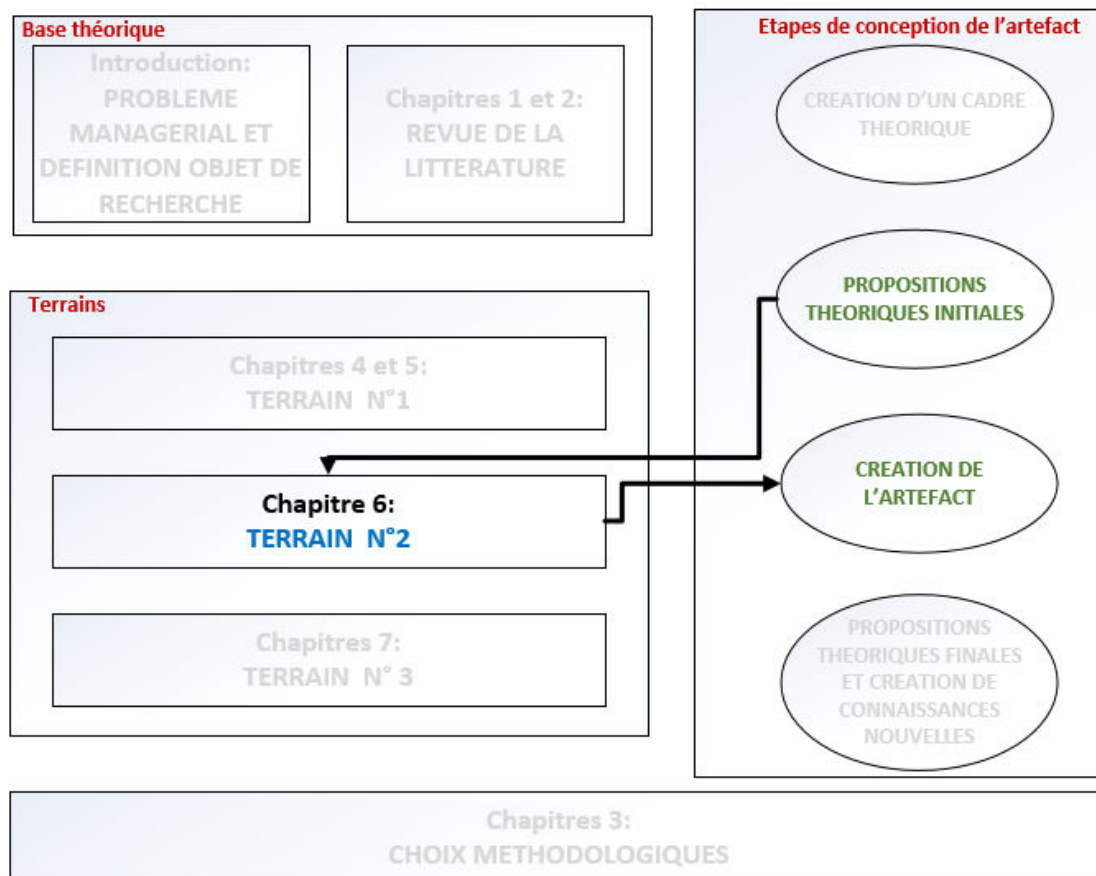
Q4 (Artefact) : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal ?

Q5 (Propositions théoriques) : Quels mécanismes doivent-êre déployés afin de combiner les ressources de l'entreprise et les ressources du client permettant la conception de parcours client cross-canal ?

Le chapitre 6, à suivre, a pour but de construire l'artefact en se fondant sur des propositions théoriques exprimées sous forme de règles de conception.



Il présente le deuxième terrain, utilisé pour valider/amender lors de la phase de conception de l'artefact.



[Chapitre 6]

Création de l'artefact

Le chapitre 6 doit répondre à deux questions de recherche en se basant sur un deuxième terrain d'investigation de nature qualitative :

Q3 (Voie d'amélioration) : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers ?

Q4 (Artefact) : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal?

Afin de répondre à Q3, nous commençons énoncer les métarègles de conception (section 1), puis nous présentons les conditions de réalisation du terrain (Section 2). Nous détaillons ensuite l'avis des répondants sur les deux métarègles afin de créer des règles de conception qui nous permettent de relier les propositions théoriques à des effets positifs pour les managers en indiquant des capacités marketing améliorables grâce à l'artefact (Section 3). Enfin, pour apporter une première réponse à la Q4, nous présentons notre 'processus créatif' et notre instanciation (Section 4).

Section 1. Énonciation des métarègles de conception (réponse à la Q3)

Dans la fin du chapitre 5, nous avons énoncé deux propositions théoriques initiales. Nous allons maintenant présenter, dans cette section, les deux métarègles de conception de notre artefact, en reliant les propositions théoriques au contexte et à l'intervention (artefact) que nous comptons déployer.

1. Nos deux métarègles de conception (MRC)

Notre travail de recherche se centre sur un mode de distribution particulier : le cross-canal. Ce contexte est particulier car il rend l'objet de recherche 'complexe' par la multiplicité des points de contact possibles mais aussi par la capacité de choix de parcours offerte au client. Pourtant, l'entreprise cherche à optimiser ses parcours pour des raisons financières et opérationnelles. Notre classe de problème est la distribution cross-canal.

Notre étude de terrain nous a montré que la problématique est perçue comme complexe (voir page 145). Pourtant « *Le recours à la complexité ne doit pas être envisagé simplement comme une entreprise de démission intellectuelle qui consiste à affirmer que tout est complexe* » (Weinberg in Schmitt et Leymarie, 2003), mais comme un angle de recherche qui produit des modes de gestion appropriés au contexte actuel des entreprises en obligeant le chercheur à avoir 3 partis-pris (Girin in David et al., 2012). Nous énonçons nos trois partis-pris ci-dessous.

Tout d'abord le chercheur doit créer un artefact permettant au manager de s'adapter à chaque contexte (1). En utilisant la stratégie de *Design Science Methodology*, **notre artefact est paramétré et utilisé par le praticien afin de résoudre un problème particulier mais il est construit par le chercheur pour résoudre une classe de problème.**

Deuxièmement, la complexité doit nous inciter à utiliser « *Des corpus théoriques largement originaux par rapport aux courants dominants* » afin de cartographier la complexité et l'adaptation de l'organisation à la complexité (2) (Bréchet et Desreumaux, 1998). Nous convoquons donc deux champs théoriques qui sont liés l'un à l'autre, la modularité et la RBV, non utilisés jusqu'à maintenant en marketing. Ces champs théoriques appartiennent aux sciences de la nature et serviront de fondations théoriques à notre artefact selon les prescriptions de Romme (2003). **Nous pouvons développer un nouvel 'objet artificiel' fondé sur le concept de modularité des systèmes complexes ainsi que la RBV pour les composants du système. La modularité doit permettre de faciliter l'orchestration des ressources par le manager.**

Enfin, nous ne devons pas convoquer un paradigme épistémologique purement positiviste puisque la complexité est considérée comme un construit humain et l'objet de recherche ne peut être alors ni indépendant de l'observateur ni antérieur à l'observation (3) (Gavard-Perret et al., 2012). **La conception du parcours client est un 'objet artificiel complexe', façonné par le marketer au sein d'une enseigne. En utilisant notre artefact, il déclenche des mécanismes générateurs qui lui permettent de mieux concevoir ces parcours au sein d'une classe de problème en développant ses capacités marketing en accord avec un positionnement épistémologique réaliste critique.**

Nos mécanismes générateurs sont fondés sur deux propositions théoriques énoncées en fin de deuxième partie de thèse et répondant à deux des principaux besoins des managers (voir Section 3. Enoncé final des besoins des managers (réponse théorique choisie page 228) et présentés dans le tableau sous forme de synthèse ci-après. Afin d'apporter une solution, nous créons un construit fondé sur notre définition du concept de parcours client apportée dans le chapitre 4 (voir page 185) et des typologies de ressources dans le chapitre 5 (voir pages 210 pour le distributeur et 214 pour le client) car ces concepts permettraient de réduire la complexité perçue par le marketer et d'augmenter ses capacités de mentalisation. Pour l'aider nous apportons aussi une méthode de travail composée des six étapes décrites dans le chapitre 4 (voir page 187). Pour répondre au besoin de gouvernance et de plateforme, nous créons une instanciation présentée en fin de ce chapitre.

Besoins du manager	Problèmes à résoudre	Proposition théorique	Artefact
Besoin de mentalisation	Difficulté à définir les parcours client, à les représenter graphiquement	Le parcours client est une coproduction de valeur-dans-l'échange	Construit Méthode
Besoin de gouvernance et de plateforme d'intégration des ressources	Pas ou peu d'intégration des ressources du client, défaillance des déploiements des systèmes d'information et des changements organisationnels	Le parcours client est une customisation de masse	Instanciation

Tableau 40. Synthèse des besoins des managers et la réponse théorique apportée

Afin de concevoir l'artefact, nous définissons deux métarègles de conception qui guideront le processus de création. Ces métarègles intègrent les choix théoriques énoncés ci-dessus et s'expriment selon la règle CIMO-Logic.

Encadré 12. Rappel principe d'une règle de conception CIMO-Logic (Denyer et al., 2008)

Elle est composée alors de quatre éléments : (1) un **C**ontexte problématique, en termes d'environnement externe et/ou interne qui influence les changements organisationnels, (2) une **I**ntervention type que les managers peuvent utiliser pour influencer l'organisation et ses pratiques, (3) afin de produire à travers la mobilisation de **M**écanismes générateurs spécifiques, (4) l'**O**bjectif attendu.

Le chercheur établit une métarègle de conception, fondatrice et générale, et déduit des règles de conception particulières. Les règles de conception sont fondées sur des propositions théoriques (le mécanisme).

Métarègle de conception 1 (MRC1): Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un corpus de concepts et une méthode de travail pour élaborer les parcours client cross-canal (I), qui permettent l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant le parcours client comme une coproduction de ressource (M).

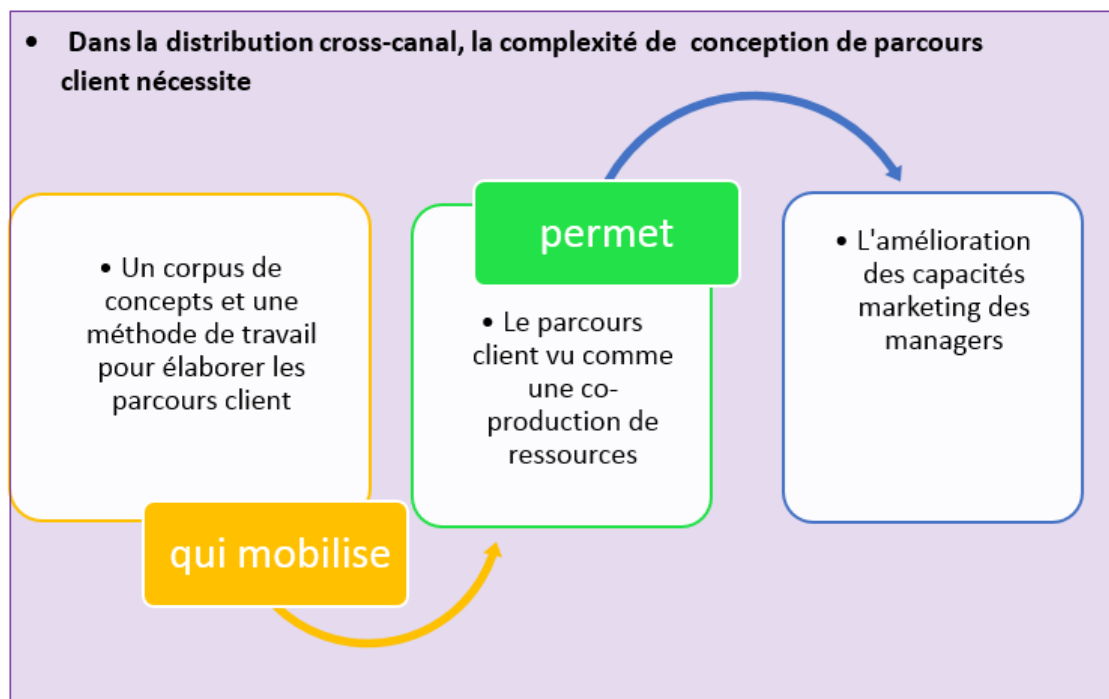


Figure 57. Schématisation MRC1

Cette première métarègle répond au besoin de mentalisation des managers présenté à la page précédente dans le Tableau 40. Synthèse des besoins des managers et la réponse théorique

apportée. L'artefact va leur apporter des concepts et une méthode qui doivent leur permettre d'améliorer leurs capacités marketing.

Métarègle de conception 2 (MRC2): Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation contenant un blueprint expérientiel (I), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers en facilitant l'opérationnalisation de l'intégration des ressources (O) en considérant le parcours client comme une customisation de masse (M).

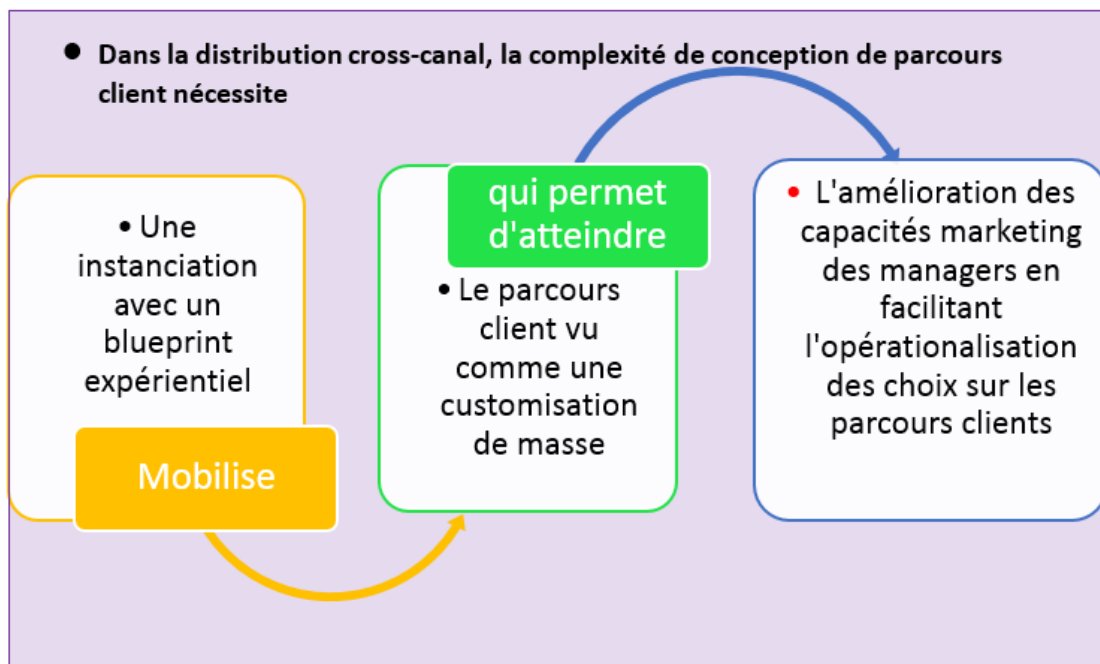


Figure 58. Schématisation MRC2

Cette deuxième métarègle répond au besoin de gouvernance et de plateforme des managers présenté ci-avant dans le tableau Tableau 40). L'artefact va leur fournir une instanciation qui doit leur permettre d'améliorer leurs capacités marketing.

Notre deuxième métarègle exprime que les principes de la modularité sont des mécanismes générateurs de capacités organisationnelles et managériales pour l'entreprise grâce à l'artefact. Nous énonçons, au fil de la création de l'artefact, nos différentes règles de conception (RC) détaillant chaque mécanisme générateur. Les règles de conception (RC) permettent de détailler chaque rouage de l'artefact. Dans notre travail de recherche, l'Intervention est l'artefact, Les Mécanismes sont exprimés par les propositions théoriques (principes modulaires, et approche par les ressources), et enfin l'Objectif consiste à améliorer les capacités marketing des managers.

2. Pourquoi les métarègles fonctionneraient ?

Après un rappel des sept capacités nécessaires aux marketers pour concevoir des parcours client détectées lors du premier terrain d'étude, nous présentons les effets que nous escomptons créer grâce à l'artefact sur ces capacités afin d'améliorer les pratiques des managers.

Encadré 12. Rappel des 7 premières capacités détectées au chapitre 4

Capacité organisationnelle marketing :

C1. Capacité d'analyse de l'expérience client : c'est la capacité du manager à analyser et comprendre les points de ruptures sur les parcours client actuels.

C2. Capacité de stratégisation du parcours client : c'est la capacité à donner la priorité à certains développements de parcours en fonction de contraintes financières, techniques ou humaines à partir de la définition de couple cible (persona)/positionnement expérientiel

C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours client : c'est la capacité à gérer la mise en place de nouveaux parcours au sein de l'entreprise en définissant les processus à développer au niveau micro de l'entreprise (passage d'un niveau macro-stratégique au niveau micro-opérationnel)

C4. Capacité de contrôle des parcours : C'est la capacité de l'entreprise 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 : 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

Capacités managériales marketing :

C6. Capacité à la dissémination verticale au sein de l'entreprise par le manager : c'est, d'une part, la capacité du manager à présenter, de façon très synthétique et simple, la complexité des parcours client cross-canal pour faciliter la prise de décision des dirigeants et d'autre part à disséminer la culture cross-canal auprès de toute la base de l'entreprise et en particulier les personnels en interaction avec les clients

C7. Capacité de conception graphique de parcours client par le manager: c'est la 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

2.1. Effets escomptés des mécanismes théoriques de la MRC1 sur les capacités

Concernant la MRC1, comme nous l'avons développé, dans le chapitre 1 (voir page 48), augmenter la mentalisation des managers permet de développer leurs capacités managériales, micro-fondations de capacité dynamique (Helfat et Peteraf, 2014). Nous espérons que l'apport de définitions, de concepts et d'une démarche de travail leur permettent d'augmenter trois

capacités C5, C6 et C7 et donc que le mécanisme intellectuel de coproduction de ressources les aide à augmenter leurs capacités marketing.

Cette idée est appuyée par la reprise du cadre d'analyse de Morgan des capacités marketing (2012)²⁷. Il relie un stock de ressources marketing à des capacités marketing permettant de mettre en place une stratégie qui engage une implémentation de ressources puis leur redéploiement dynamique. En reprenant ce cadre, adapté à notre objet de recherche, nous dessinons ce cadre d'analyse schématisant les objectifs de l'artefact :

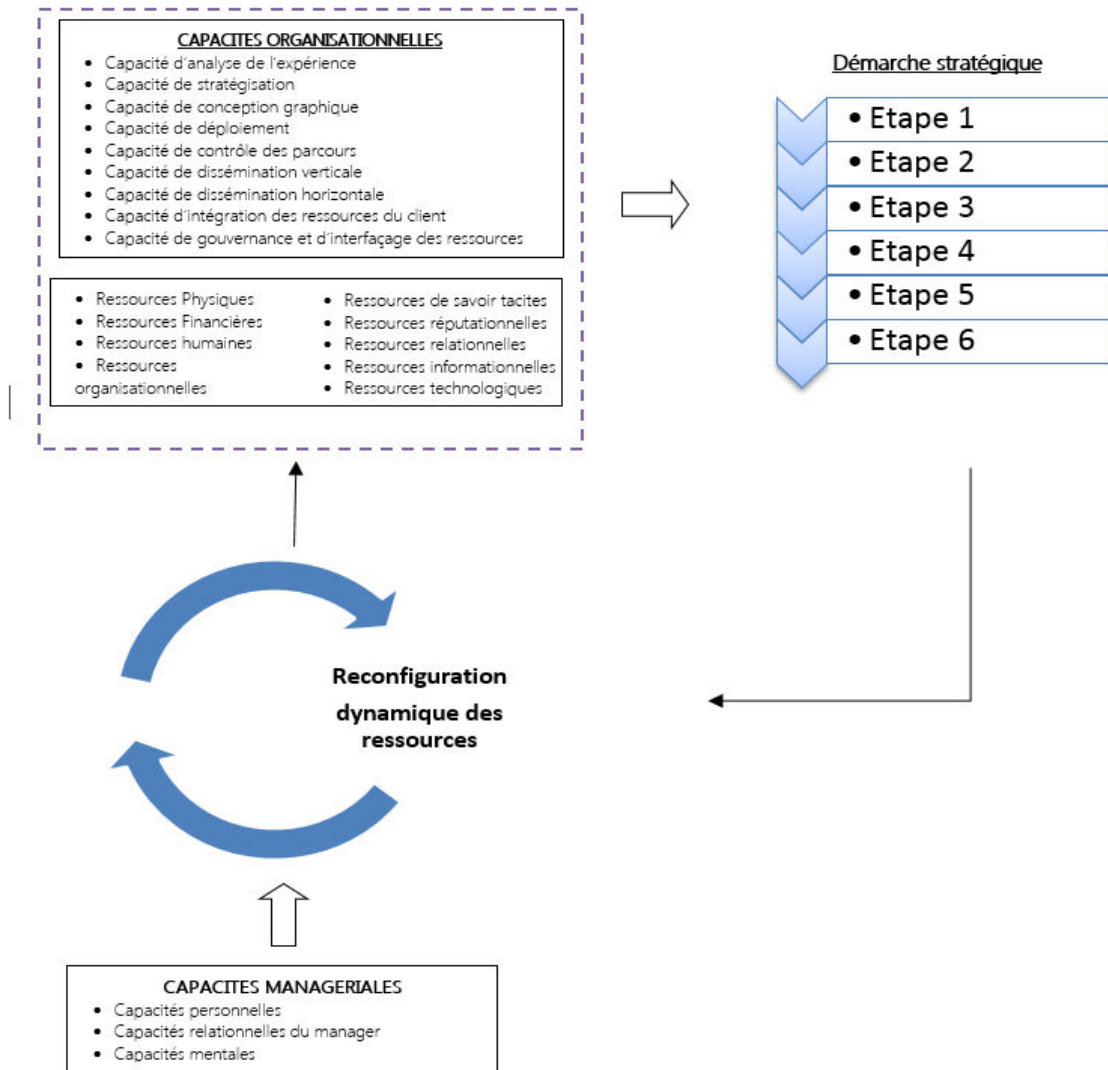


Figure 59. Objectifs de l'artefact modulaire

²⁷ Ce cadre est en Annexe 10. Cadre d'analyse des ressources et capacités de Morgan (2012)

2.2. Effets escomptés des mécanismes théoriques de la MRC2 sur les capacités

Pour la MRC2, d'une part, selon notre cadre d'analyse, la modularité créerait de nouvelles capacités C8 et C9 que nous présentons ci-dessous. En plus des capacités organisationnelles spécialisées détectées à partir de la construction des étapes stratégiques des managers, nous pensons qu'il existe potentiellement deux autres capacités liées à la mise en lumière des pratiques de modularité, de quasi-décomposabilité et d'interfaçage des managers :

C8. La capacité de gouvernance et d'interfaçage des ressources marketing. C'est la capacité du manager à pouvoir modifier les ressources (enlever/remettre) nous semble essentielle. Sans la capacité de gouvernance des ressources, le marketer ne peut construire des parcours cross-canal.

C9. La capacité du manager à intégrer les ressources du client dans la conception. Nous avons déjà montré, lors du premier terrain, le défaut d'intégration des ressources du client. Or, la littérature académique y est très attachée²⁸. Certains managers utilisent le Design thinking pour pallier ce déficit mais nous pensons qu'il est nécessaire d'aller plus loin en intégrant aussi la dimension de choix des points de contact par le client ainsi que la logique de compensation.

D'autre part, la modularité pourrait améliorer les capacités marketing existantes C2 à C7.

En résumé, pour la MRC2, les Mécanismes (principes de modularité) auraient un effet sur les Objectifs (amélioration des capacités marketing). L'intérêt d'intégrer le concept de modularité dans l'artefact conçu lors de la recherche est présenté dans le tableau ci-après :

²⁸ Nous ne reprenons pas ici toute la littérature sur l'apport de ressources du client présentée en introduction et dans le chapitre 1 section 2.

Principes des systèmes complexes modulaires	Effets escomptés sur les capacités marketing
La quasi-décomposabilité des ressources	Permettre les C5 et C6 en ayant la possibilité de présenter un parcours très simplifié présentant des macro-ressources et permettre parallèlement la C3 en travaillant sur des micro-ressources très opérationnelles.
Interfaçage des ressources (<i>Loose coupling</i>)	Permettre au manager d'intégrer les problématiques technologiques et informationnelles dans la conception et donc de réduire les échecs en développant une nouvelle capacité (C8)
Lois visibles de structuration	Permettre au manager d'intégrer les problématiques organisationnelles dans la conception et donc de réduire les échecs en développant la C8
Personnalisation de masse	Le choix limité donné au client sur les points de contact permet de prendre en compte des ressources financières limitées de l'entreprise et donc de développer la C2. Intégrer la dimension de choix du client et donc les ressources qu'il engage développe une nouvelle capacité (C9)

Tableau 41. Mécanismes (principes modulaires) et Les Objectifs potentiels (amélioration des capacités marketing)

Ces conjectures abductives doivent être éprouvées lors de la phase de test de l'artefact dans l'étape d'évaluation de l'artefact.

Section 2. Méthodologie qualitative du terrain n°2

Pour ce terrain qualitatif, nous rappelons l'objectif de cette deuxième étape de conception (1), puis nous décrivons les conditions de réalisation du terrain (2).

1. La procédure de la deuxième étape

L'objectif de cette deuxième étape de conception est d'éprouver notre métarègle de conception ainsi que nos résultats du premier terrain auprès d'experts académiques et professionnels afin de construire un artefact rigoureux théoriquement et pertinent pour les praticiens (Van Aken et al., 2012). Intellectuellement, cela crée 3 phases : (1) **nous avons créé deux métarègles de conception (MRC1 et MRC2)** ainsi qu'un construit et une méthode. Puis (2) nous présentons ces propositions à un ensemble de répondants. Enfin (3) nous analysons les verbatim afin d'établir des règles de conception définitives et créer l'artefact (RC). **Les RC sont organisées selon deux niveaux artefactuels : les règles de conception pour le construit et la méthode détaillant la MRC1, celles pour l'instanciation détaillant la MRC2.**

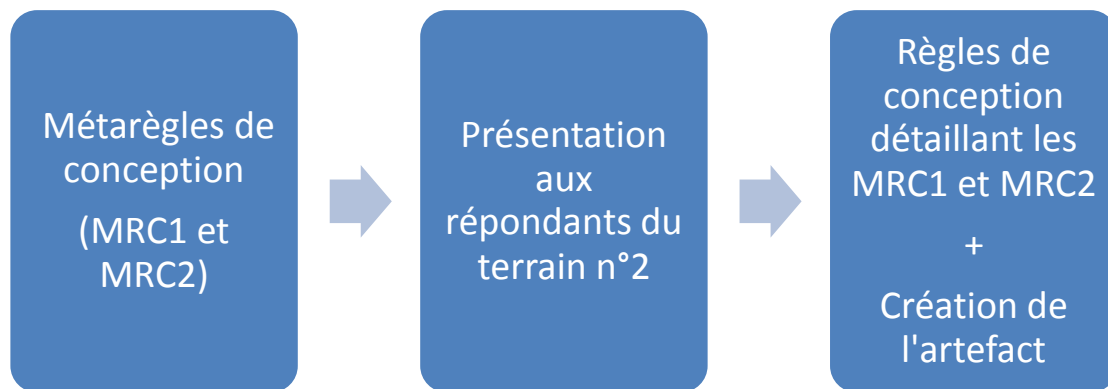


Figure 60. Phases de la 2^{ème} étape de conception

2. Conditions d'enquête du terrain

Avant de créer l'outil, la *Design Science Methodology* impose de présenter les propositions théoriques et managériales à des experts académiques et des experts professionnels afin de les éprouver pour les valider/modifier/amender. Nous présentons le choix des personnes interrogées (2.1), le déroulement du terrain (2.2), le traitement des résultats (2.3), l'émergence d'un questionnement théorique (2.4) et enfin la contribution créative de ce terrain (2.5).

2.1. Choix des répondants

Le choix de ces trois experts provient de leur profil. Nous avons interrogé des chercheurs ayant été confrontés à nos problématiques d'expérience client dans la distribution car la présentation de la métarègle et des règles de conception demandaient de bonnes facultés d'abstraction (Richardson, 2000).

Nous avons présenté nos travaux à trois académiques : Pr Philippe Moati (Paris 5), Pr Régine Vanheems (Lyon 3) et Mme Virginie Pez-Pérard (MdC Paris 2). Le professeur d'économie Philippe Moati est un fin connaisseur des problématiques de la distribution française, auxquelles il a consacré de nombreux ouvrages et recherches (Moati, 2011). Il a été le premier à intégrer le principe de modularité au secteur de la distribution : à travers son concept de bouquet d'offres, il a travaillé sur la modularité inter-firme (Moati, 2009). Pr Régine Vanheems, Professeur de gestion, porte un intérêt tout particulier à l'expérience client cross-canal dans le secteur de la distribution (Bouزيد et Vanheems, 2014; Collin-Lachaud et Vanheems, 2011; Vanheems, 2010) et vient de

publier un ouvrage de vulgarisation scientifique sur les stratégies cross-canal. Enfin, Mme Virginie Pez-Pérard, a un profil double, ayant réalisée sa thèse de gestion en Cifre et ayant travaillée plusieurs années au sein d'un cabinet de consultants sur des missions de management de l'expérience client, elle a une vision académique et professionnelle très appréciable au regard de notre stratégie de recherche. Tous les trois ont été interrogés en juillet 2015.

Concernant les répondants professionnels, nous avons fait le choix de reprendre deux répondants du premier terrain afin de voir comment ils percevaient le traitement de leur discours. Ce sont deux responsables marketing en charge des parcours cross-canaux ([2] et [13]) en septembre 2015.

Enfin, nous avons réalisé un focus group de 2h avec 6 personnes en charge de parcours client au sein d'une enseigne de commerce associé, couvert par la confidentialité, appelé groupe Alpha, en octobre 2015. Aucun n'avait été interrogé lors du premier terrain et l'intérêt du focus group est d'avoir l'expression de visions convergentes d'un groupe de praticiens. Nous détaillons ci-dessous leur profil.

Numéro du répondant	Profil professionnel
[21]	Responsable e-commerce et omnicanal enseigne GSA
[22]	Conseil en projet digital enseigne
[23]	Responsable multi-canal et cross-canal
[24]	Conseil en projet digital enseigne GSB
[25]	Responsable e-commerce et omnicanal enseigne GSB
[26]	Conseil en projet numérique et systèmes d'information

Tableau 42. Profil des répondants du focus group

2.2. Déroulement des entretiens et du focus group

4 entretiens individuels (les 3 chercheurs et [2]) se sont déroulés à l'Université Paris-Dauphine en juillet 2015. [13] étant devenu directeur marketing à la holding du groupe de distribution française, l'entretien a été réalisé par Skype. Le focus group s'est déroulé dans les locaux de l'enseigne. Tous les discours ont été enregistrés et retranscrits. Les durées d'échange sont allées de 1h10 à 2h30. La durée s'explique par l'organisation des rencontres.

L'objectif initial était de faire valider la métarègle ainsi que les règles de conception. Mais cette présentation devait être précédée d'une présentation des résultats du premier terrain afin de contextualiser la présentation. Pour les répondants académiques, nous avons, en plus, ajouté une présentation théorique du *Design Science Methodology*, afin d'explicitier notre posture de recherche ainsi que la visée prescriptive de la thèse. Pour cela, nous avons conçu deux supports

Powerpoint d'une quarantaine de diapositives pour soutenir notre plan d'animation : un pour les académiques et un pour les praticiens.

Encadré 13. Plan d'animation des rencontres des académiques :

Thème 1 : Cadre scientifique de la recherche

- Parcours client comme objet de recherche
- Paradigme scientifique, posture épistémologique et recherche en DSM

Thème 2 : Présentation des résultats terrain n°1

- Difficultés des managers
- Pratiques actuelles des managers
- Définition théorique de parcours client
- Présentation des 6 étapes de travail

Thème 3 : Les métarègles

- Présentation des deux propositions théoriques (Coproductio de valeur-dans-l'échange et principes modulaires)
- Présentation de MRC1 et MRC2

Nous avons veillé, pour le support à destination des praticiens, à utiliser le moins de mots scientifiques ou inconnus pour eux et à utiliser des métaphores et des visuels afin de le rendre le plus pédagogique possible. Les interviews ainsi que le focus group ont tous commencé par une présentation de 40 minutes à 1 heure des éléments des powerpoints. Suite à la présentation des règles de conception, un échange s'est institué entre le chercheur et les répondants, le but étant que les répondants verbalisent le plus possible leurs avis.

Encadré 14. Plan d'animation des rencontres des praticiens

- Définition multi-canal, cross-canal

Thème 1 : Présentation des résultats terrain n°1

- Difficultés des managers
- Pratiques actuelles des managers
- Pratiques, intérêts et limites du design thinking

Thème 2 : La MRC1 vulgarisée

- Définition théorique de parcours client
- Les ressources apportées par le distributeur et le client
- Présentation des 6 étapes de travail

Thème 3 : La MRC2 vulgarisée

- Le concept de modularité
- L'intérêt de la modularité
- L'idée de concevoir le parcours client comme une offre de customisation de masse

2.3. Traitement des résultats : choix de non codage sous Nvivo

L'objectif de ce terrain était de faire évaluer les métarègles de conception. Or les discours obtenus sont faibles de ce point de vue. Nous obtenons une saturation des verbatim extrêmement rapidement. Les professionnels ont surtout été attirés par la méthode de travail et les 6 étapes de la démarche stratégique. Les académiques se sont attachés à discuter le concept de modularité.

Nous intégrons cependant cette dimension dans la section suivante. Nous avons fait le choix de ne pas faire un codage sous le logiciel Nvivo au regard de l'absence de complexité des discours émis.

2.4. *Emergence de la nécessité de discuter l'innovation managériale de cette recherche*

Malgré de nombreuses relances de notre part, les discours ont dérivé sur deux points selon le profil des répondants qui semblent, selon nous, converger vers un unique thème important non encore abordé dans cette recherche. Les académiques, d'une part, s'interrogent sur le fait que la modularité soit un choix théorique 'radical' par rapport à la littérature habituelle. D'autre part, les professionnels sont surtout attirés par les résultats du premier terrain et les étapes stratégiques, qui semblent être une méthode intellectuellement stimulante et ils apprécient la volonté pédagogique du caractère définitoire de l'objet de recherche. Par contre, ils restent interdits face à l'utilisation de la modularité et de 'l'approche fondée sur les ressources'.

L'émergence de ces deux discours de façon parallèle, met en exergue, de notre point de vue, le fait que nous fassions une innovation managériale. Nous discutons ce point dans la section 3.

2.5. *Effet non anticipé de ce terrain : gain de créativité du chercheur*

En retranscrivant les verbatim, nous avons été frappée par le fait que nous raffinions notre vision artefactuelle à chaque entretien. Cet espace d'échange sur les premiers résultats du terrain n°1 et les questionnements des répondants ont permis d'éprouver et de faire évoluer notre vision conceptuelle, en séparant les apports majeurs du nouvel artefact, d'éléments plus mineurs. En section 7, lors de la présentation de l'artefact, nous exposons ces choix. Cela s'explique sûrement par le fait que la créativité est stimulée par les interactions sociales (Weick et al., 2005).

Afin de faciliter la compréhension des résultats du deuxième terrain les trois sections suivantes mettent en parallèle : le principe de conception du niveau artefactuel, les évaluations par les répondants et enfin nos choix de construction des trois premiers niveaux artefactuels et les règles de conception afférentes.

Section 3. Retours des répondants sur les métarègles

Nous exposons, dans cette section, les réactions des répondants suite à la présentation des résultats du premier terrain ainsi que les deux métarègles de conception.

1. Retour des répondants sur la MRC1 lors du terrain n°2

Dans le chapitre 5, nous avons confronté la typologie des ressources au terrain. Nous en avons tiré quelques conclusions qui nous permettent de définir le vocabulaire de composants du parcours client apporté par le distributeur.

Le construit de l'artefact est composé de 3 éléments : la définition de parcours client et de cross-canal (1), la typologie de ressources de l'entreprise intégrable au parcours (2), la typologie de ressources du client intégrable au parcours (3), selon les résultats du chapitre 4 et 5.

1.1. Les résultats du terrain n°2 concernant le construit

La présentation de la partie définissant le concept de parcours client au regard d'expérience client et de cross-canal a été largement appréciée par les personnes interrogées : « *Nous on vit avec tout un tas de mots utilisés à tort et à travers : omnicanal, crosscanal, click-and-collect, web to store, et là, avec ce que vous nous dites, cela remet les choses en place pour discuter* » [23]. Nous retrouvons ici l'effet théorique de la construction d'une terminologie scientifique sur des utilisateurs : en recherche en linguistique, il est prouvé que les 'langues de spécialité' et le vocabulaire afférent permettent l'amélioration de la pensée et la facilitation de la transmission de concept (Voir par exemple Guespin-Michel et al., 2005). Rastier (1995) ajoute que les signes écrits sont plus signifiants s'ils sont complétés par des signes sémiotiques (images, schéma..) comme c'est notre cas puisque nous avons défini les concepts que nous avons illustrés avec des figures. Cela signifierait que le construit permet bien de favoriser les capacités mentales C7 et les capacités de dissémination C5 et C6. Cependant, Guespin-Michel et al. (2005) défend aussi l'idée que cette vision très positiviste cache des pratiques plus complexes de multi-vocabulaire, nous invitant à ne pas oublier que coexisteront toujours d'autres mots comme transcanal par exemple et que ce construit n'est que la tentative de création d'une terminologie scientifique.

Nous avons eu très peu d'avis sur la notion de ressources : « *C'est une excellente idée et il faudra toujours garder à l'esprit de faire simple. Il faut aussi avoir l'idée de la normalité. En fait, je me pose la question du référentiel de normalité, du standard de parcours. Il est normal d'avoir pour tel point de contact, tel type de norme* » (V.Pez-Pérard). Cette idée de normalisation ou de comparaison est présente dans l'outil développé par Capgemini : *Customer Relevancy Model*

présenté page 191. Nous décidons d'écarter, dans un premier temps, cette idée pour ne pas engorger notre artefact.

Concernant les ressources du client, là encore, il y a peu de retour : « *En vous écoutant, je m'aperçois que la question des ressources du client, on ne l'aborde pas assez, et ensuite on a des services qui sont sous-utilisés* » [13]. Le fait que nous ayons observé lors du terrain n°1, un défaut de réflexion sur ces ressources, explique sûrement cette situation. Le persona semble un moyen valable de visualisation des ressources du client : « *Je suis intéressé par le persona car il fait entrer des éléments qu'on n'a pas l'habitude de faire entrer en marketing* » [2]. De plus, notre volonté de faire entrer la logique de compensation de ressources semble répondre à un schéma mental : « *La compensation est une idée importante selon moi. On travaillait avec des systèmes de carottes sur certains points de contacts pour les faire passer par le web plutôt que le centre d'appel en leur donnant la livraison gratuite. La première compensation du web c'est le 24h sur 24. Mais cette compensation elle marche pour des jeunes. Pour les vieux la compensation est plus financière* » [2]. Enfin, la personnalisation de masse est intellectuellement stimulante : « *Votre idée de customisation de masse m'interpelle vraiment car elle a une résonance en moi : on vit dans un monde de contrainte où on ne peut pas tout faire* » [2].

1.2. Propositions finales de construit

Les **construits**, ou concepts, forment le vocabulaire du domaine c'est-à-dire le langage formalisé et les connaissances partagées d'une discipline. Ces construits peuvent être plus ou moins formalisés et doivent servir autant aux chercheurs qu'aux professionnels (Dresch et al., 2014).

Nous définissons donc 3 règles de conception (en vert les approfondissements par rapport à MRC1) :

RC1 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (typologie des ressources de l'entreprise) (I1), fondée sur la RBV (M1), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

RC2 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (I2), fondée sur la typologie des ressources client (M2), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

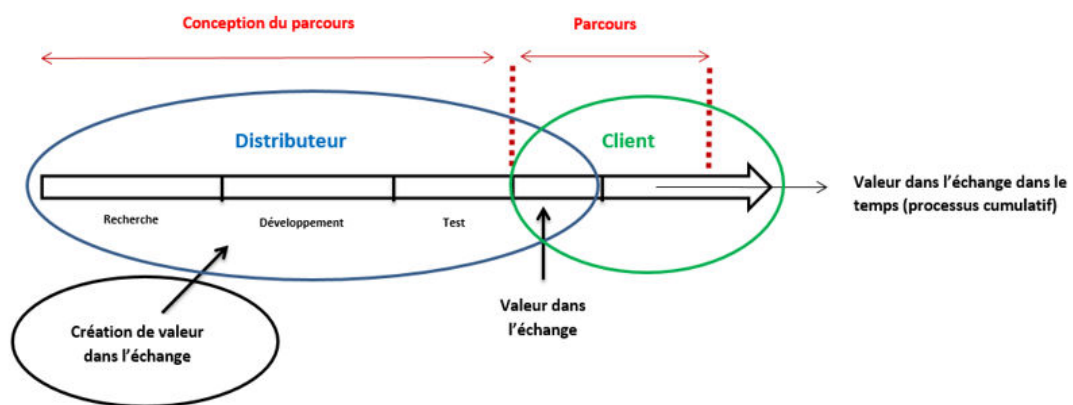
RC3 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (définition de parcours client) (I3), fondées sur la définition et la schématisation du concept de parcours client cross-canal (M3), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

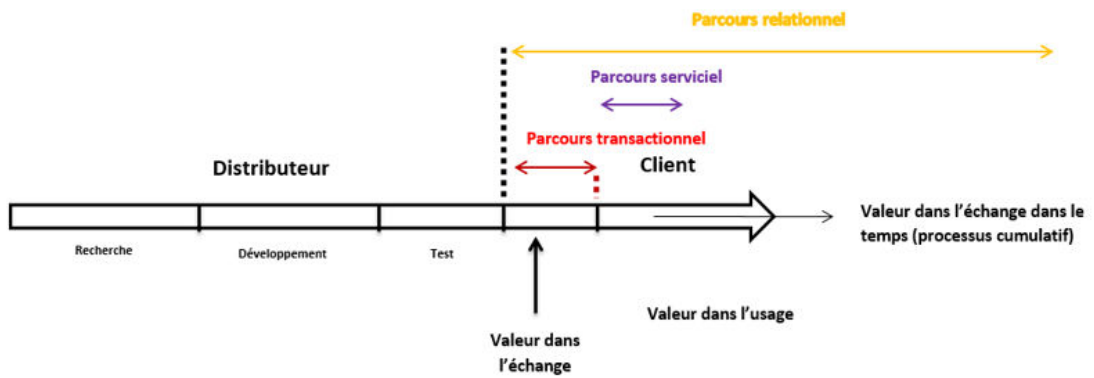
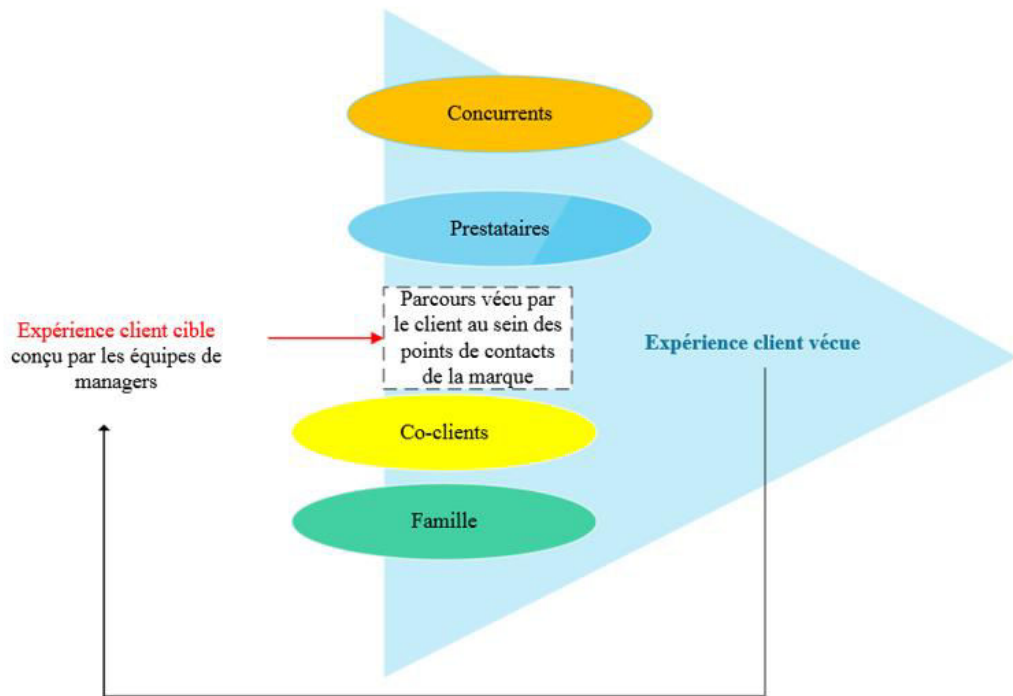
Nous présentons nos choix de construit final composé de la définition d'un parcours client, de trois schémas et de deux typologies :

- Définition du parcours client (voir page 185):

« Le parcours client est donc la vision prescrite de l'entreprise de la trajectoire du client au sein d'un agencement de points de contacts dans une chronologie donnée. Le parcours est conçu par l'entreprise en définissant les ressources engagées par l'entreprise mais aussi par le client. Il se décompose en trois phases : la conception du parcours client cible puis la réalisation du parcours client en coproduction et enfin, comme résultante du parcours, une expérience client vécue. Dans le cadre du cross-canal, le client peut avoir une liberté de choix des canaux pour réaliser son parcours. Enfin, l'expérience client est considérée comme une résultante du parcours car c'est la perception du client de l'enchaînement des actions réalisées au cours du parcours qui la définit. Suivant la temporalité choisie, le manager conçoit des parcours client serviciel, des parcours client transactionnels et des parcours client relationnels ».

- Trois schémas (Figure 41. Délimitation de la coproduction de parcours client, Figure 42. Schématisation finale du concept de parcours client et Figure 43. Représentation graphique des trois types de parcours client)





- La typologie des ressources du distributeur (voir page 210)

Eléments théoriques	Choix pour l'artefact
Ressources physiques	Actifs tangibles entrant dans le parcours
Ressources humaines	Toutes les personnes intégrées dans le processus marketing, en y intégrant leur compétence personnelle et leur savoir
Ressources organisationnelles	Les caractéristiques de l'organisation de l'entreprise
Ressources financières	Le budget alloué pour investir
Ressources informationnelles	Toute information circulant lors du parcours
Ressources technologiques	Infrastructures hardware ou software technologiques et de l'information-communication attachées au parcours

Tableau 43. Construit des ressources entreprise

Les ressources réputationnelles et les ressources légales seraient des ressources mobilisées par un niveau hiérarchique supérieur et selon le principe de gouvernance, non modifiables par le marketer en charge des parcours. Nous décidons donc de les intégrer mais avec un traitement particulier dans l'instanciation.

- La typologie des ressources du client (voir page 214)

Afin de développer la capacité C8, nous souhaitons proposer l'utilisation du persona qui nous semble le seul moyen de faire prendre conscience au manager des ressources du client et en particulier des attentes de ce dernier afin de développer ses capacités C3, C5, C6 et C2.

Eléments théoriques	Choix pour l'artefact
Ressources Informationnelles	Ressources cognitives
	Ressources en données informationnelles
Ressources Emotionnelles	Ressources émotionnelles
Ressources Physiques	Efforts physiques déployés
	Equipements apportés lors du parcours
Ressources Financières	Ressources financières dépensées
Ressources Temporelles	Ressources temporelles
Ressources Comportementales	Intégrables dans le persona
Ressources Relationnelles	Intégrables dans le persona

Tableau 44. Construit de ressources client

Selon le même processus intellectuel, nous construisons la méthode.

1.3. Retour des répondants sur la méthode lors du terrain 2.

La **méthode** est le troisième niveau d'artefact. Elle se définit comme l'ensemble des étapes qui permettent d'effectuer une tâche. Les méthodes sont souvent représentées graphiquement comme des démarches heuristiques de travail ou mathématiquement par des algorithmes. La méthode peut être un moyen d'arriver à la création d'une version du modèle selon un contexte déterminé par l'utilisateur.

Nous avons présenté les étapes que nous avons détectées lors du premier terrain.

Encadré 15. Rappel des 6 étapes de démarche stratégique de conception de parcours client cross-canal

Étape 1. Analyse des expériences client passées

Étape 2. Détermination des préalables stratégiques

Étape 3. Elaboration Personas et détermination du positionnement expérientiel cible

Étape 4. Définition de parcours prioritaires et visualisation des parcours

Étape 5. Opérationnalisation des parcours

Étape 6. Contrôle des parcours

La visualisation des parcours semble l'étape essentielle qui permet la dissémination et l'échange dans l'entreprise : « *Je pense que ce schéma de pensée est intéressant après le simple fait de le construire permet d'en voir les limites et parmi les limites on avance aussi. Schématiser c'est bien, après l'intérêt que j'y vois c'est qu'on va pouvoir schématiser en dehors de ce cadre (...) La visée prescriptive de l'outil est surtout sur les contraintes et les impossibilités du cross-canal pour la personne qui construit. (..) Je trouve que c'est une super idée, de dire on a des ressources et on va les rendre modulables parce que c'est [la visualisation] un endroit d'échange dans l'entreprise et ça c'est intéressant.* » (R.Vanheems).

Régine Vanheems nous fait remarquer que nous ne prenons pas du tout en compte l'effet de l'artefact sur les managers : « *La difficulté pour vous c'est que cette construction mentale pour les utilisateurs de votre outil va déplacer le questionnement, et cela vous ne l'aurez pas prévu* ». Nous sommes consciente de ce point car il existe une littérature importante sur la portée des outils de gestion sur les pratiques managériales (voir par exemple (Chiapello et Gilbert, 2013)). C'est clairement une limite de notre recherche car notre stratégie de recherche ne nous permet pas d'évaluer ni l'appropriation, ni les effets de l'artefact sur les managers à plus long terme.

Les phases de priorisation de parcours et de détermination d'un positionnement expérientiel cible sont, pour les praticiens, les plus intéressantes : « *L'omni-canal c'est la course à l'échalote. Ce que j'aime dans votre travail c'est la priorisation* » [2].

Le focus group a finalement principalement porté son attention sur la méthode et ils ont souhaité faire une étude de cas pour tester cette méthode qui leur semble structurante. C'est la plus importante source de pertinence ressentie par les professionnels.

La méthode est clairement notre niveau artefactuel le plus puissant aux yeux des praticiens. Nous définissons une règle de conception (en vert, les approfondissements par rapport à la MRC1):

RC4 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une méthode (I4) qui permet de configurer les ressources en coproduction (M4), afin d'améliorer toutes les capacités marketing (O).

2. Les résultats du terrain n°2 concernant LA MRC2

2.1. Un accueil circonspect du principe de modularité

Le choix du concept de modularité emporte l'adhésion des académiques : « *Comme j'ai déjà utilisé la notion de modularité pour comprendre la notion de bouquet, j'aime ce concept qui a une grande force* » (P.Moati), « *Sur la modularité, je comprends votre logique, et c'est intéressant intellectuellement car ça ouvre de nouvelles portes.* » (R.Vanheems). Philippe Moati a demandé des preuves de la validité conceptuelle de la modularité sur notre objet de recherche : « *Avez-vous bien des signes dans les interviews que le concept n'est pas plaqué, c'est-à-dire avez-vous des signaux faibles de modularité ?* ». Nous lui avons présenté les éléments de discours, significatifs de la modularité, présents dans le terrain n°1, ce qui l'a rassuré.

La valeur ajoutée de ce concept est qu'il définit des prérequis et des conditions de la mise en place du cross-canal : « *La notion de prérequis que vous évoquez est importante : que me faut-il pour pouvoir me lancer dans tel ou tel parcours cross-canal ?* » [2], « *Pour moi, la différence entre le multi-canal et le cross-canal c'est l'intégration. L'intégration des ressources mais aussi l'intégration informationnelle et donc : qui a la main sur quoi? Donc, d'après votre présentation, on peut faire le pari qu'en partant équipée comme vous êtes conceptuellement, vous voyez des choses que l'on n'a pas vues jusque-là, et ça c'est à creuser. La théorie n'a un intérêt que si elle vous amène à voir des choses invisibles avant. C'est probable que la modularité puisse faire émerger des contraintes et des logiques auxquelles on n'avait pas pensé avant pour les ressources.* » (P.Moati).

Plus particulièrement, le concept de modularité pose deux questions essentielles. Tout d'abord, la question de la gouvernance des ressources : « *Selon moi, la modularité est une super piste mais je me demande, en termes de faisabilité, dans quelle mesure les entreprises sont mûres pour recevoir ce type de réflexion car, dans les organisations d'entreprise, les personnes en charge des parcours*

et de la relation client, sont dans des systèmes très cloisonnés et surtout court-termistes. Je ne crois plus en l'expérience client que l'on va lui faire vivre et dans l'arbitrage en faveur du client. Ce que j'ai pu observer c'est plus une mise en avant des équipes qui se battent pour leur visibilité et leur survie. Qui gérerait cela ? Il faut une organisation suprême : pour moi c'est plus un outil de consultants neutres qu'un outil d'entreprise. Je pense que la logique de gouvernance va dans le sens de la création, dans les entreprises les plus mûres, direction de l'expérience client directement rattachée au big boss et qui ont autorité dans les arbitrages entre les équipes. En fait, n'ayant pas d'intérêt direct, ils peuvent porter la voix du client de façon plus neutre » (V. Pez-Pérard). Ensuite, la modularité intègre la logique d'interfaçage : « L'idée d'interfaçage je la comprends quand je repense au discours du pdg d'Amazon, qui dit que son SI c'est le cœur et que ses canaux ne sont que des couches applicatives sur un SI consolidé pour avoir accès à toute l'info si Amazon le souhaite. La gouvernance des fichiers est un frein au cross-canal. Chez Atoll, le fichier client appartient à chacun des 350 franchisés et donc on n'a rien de centralisé dans le CRM » [2].

Philippe Moati nous met en garde contre ce concept et la nécessité d'adaptation du concept: « *Il ne faut pas oublier que la modularité n'a pas été inventée pour cela [le parcours client] donc il va falloir abandonner en route des éléments car tout ne rentrera pas parfaitement. Il y aura de l'adaptation conceptuelle. Il faudra aussi faire évoluer des notions pour qu'elles s'appliquent mieux à ton objet. Il faut accepter de lâcher-prise et de contredire les points de vue ».*

Ce terrain tend à confirmer les impressions du premier terrain sur notre conjecture abductive de choix de la modularité.

2.2. La modularité comme une innovation managériale radicale en marketing ?

Dans les discours des répondants, nous avons eu aussi des éléments plus déstabilisants.

Philippe Moati nous exhorte à être plus créatif : « *Qu'est-ce que c'est formaliste tout cela !!!! Il faut reprendre de la créativité. Attention c'est un cadre qui est lourd. Cela doit vous stimuler mais vous devez aussi y apporter vos propres convictions de chercheur (...) C'est ça le pari de la recherche : en faisant un détour théorique, on prend un objet que tout le monde a entre les mains, on le voit différemment, et du coup on fait jaillir des dimensions qui ne sautaient pas à l'œil nu : ici c'est le besoin d'intégrer les ressources du client, la gouvernance, l'interfaçage et la quasi-décomposabilité. (...) J'ai peur que vous bridiez votre propre créativité. Le rôle du chercheur est aussi d'innover. Pensez par vous-même. Votre cerveau a été transformé par tout cet apport théorique. A vous de jouer ».* Les professionnels sont incapables d'apporter un avis : « *C'est intéressant mais ça germe juste dans mon cerveau. C'est un peu ébouriffant. Il faudra que ça murisse. (...) Y'a des trucs, c'est un peu ésotérique »* [2]. Lors du focus group, nous tentons un

tour de table à la fin de la présentation : « *Je ne sais pas, je suis...je suis...je ne suis pas capable d'un avis, il faudrait que j'essaie, en action parce que là mon cerveau est face à un mur* » [25].

Selon nous, ce verbatim est symptomatique de la logique d'innovation radicale de sens. Verganti (2009) considère qu'il existe deux types d'innovation radicale en création de produit: les innovations radicales de sens (*radical innovation of meanings*) et de technologies (*radical innovation of technologies*). Les travaux de Verganti sont structurés à partir des pratiques d'innovation radicales des industries italiennes. Le principe de l'innovation radicale est qu'elle réalise un saut de sens pour la première et un saut technologique pour la deuxième. Le saut de sens est un frein intellectuel fort, empêchant l'utilisateur de garder ses repères. Selon lui, les innovations radicales ne sont possibles que si le processus créatif n'intègre pas d'utilisateurs et se réalise par le créatif seul, selon un processus intellectuel strict. Ce choix provient du fait que l'utilisateur, trop déstabilisé par le changement de repères, n'approuve pas ce type d'innovation et ce n'est que dans la phase usage qu'il peut porter un jugement. En utilisant la modularité dans l'artefact, nous réalisons peut-être une innovation managériale de sens.

En science des organisations, Albert David, appartenant au mode 2, écrit, depuis 1995, sur ce point. Les travaux de David (2013) portant sur l'innovation académique en management ne prennent pas vraiment en compte ce cas d'innovation radicale. David pense que ce type d'innovation managériale, qualifiée d'innovation 'en chambre' (David, 1999) n'a que peu d'intérêt car elle n'intègre pas de praticiens, premiers utilisateurs de l'innovation et il soutient que l'innovation managériale est incrémentale et fondée sur de la recherche-intervention (David et al., 2012). A l'inverse, en système d'information en DSM, Gregor et Hevner (2013: 343) émettent la proposition selon laquelle la création de connaissance nouvelle (innovation) peut être incrémentale ou radicale en créant des pratiques managériales nouvelles. Ils considèrent alors que l'artefact peut alors apporter quatre types d'innovation, présentés dans la figure ci-dessous. L'apport le plus faible est la routine et l'apport le plus fort est l'invention.

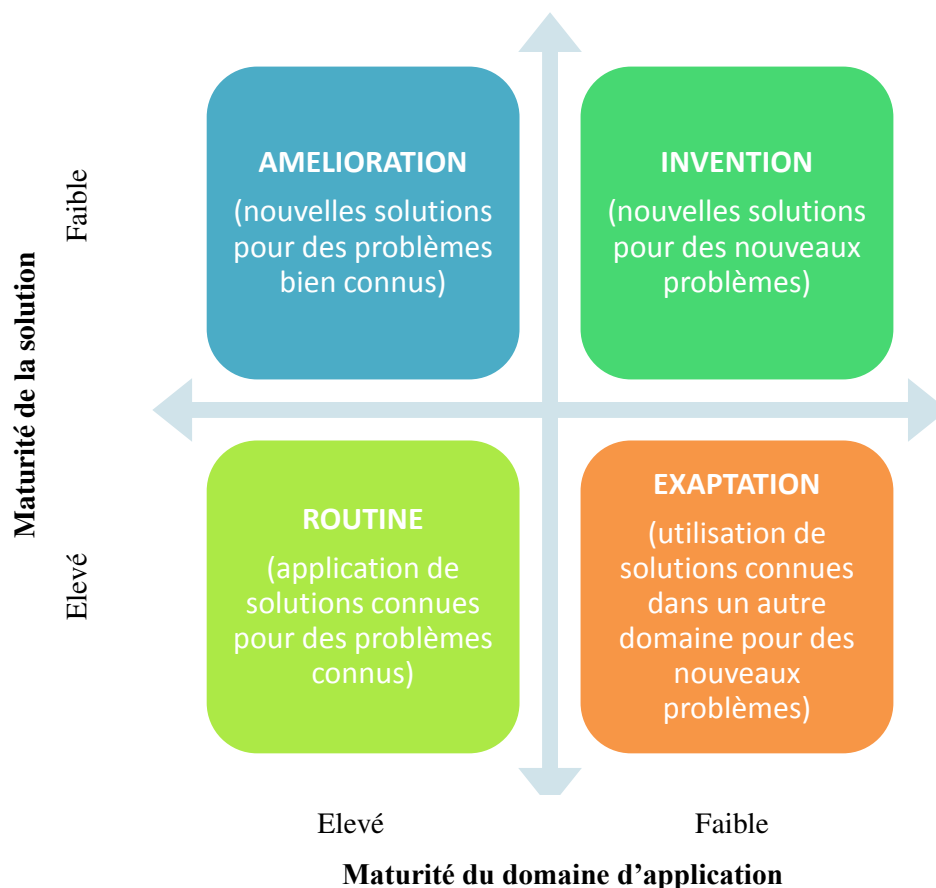


Figure 61. Les quatre types d'apport d'innovation d'un artefact de Gregor et Hevner (2013)²⁹

Notre artefact répond à un domaine d'application récent car nous avons montré que les problématiques de conception de parcours client en cross-canal sont inédits et liés à la digitalisation de la société (voir page 147) et la maturité de notre solution fondée sur la modularité est faible, donc nous nous situons dans le cas d'une invention radicale de sens selon nous si l'on reprend la définition de Gregor et Hevner (2013 : 345-346) de l'invention : « *True invention is a radical breakthrough—a clear departure from the accepted ways of thinking and doing. The invention process can be described as an exploratory search over a complex problem space that requires cognitive skills of curiosity, imagination, creativity, insight, and knowledge of multiple realms of inquiry to find a feasible solution. (...) In fact, so little may be known about the problem that research questions may not even have been raised before. (...) In this category appear artifacts where the idea of the artifact itself is new; for example, the first bicycle or the first decision support system. (...) Here, a recognized problem may not necessarily exist and the value*

²⁹ Exaptation est un terme utilisé en biologie. Une exaptation est le développement d'un caractère doté d'une fonction première qui, par la sélection naturelle, évolue au fil du temps pour jouer un tout nouveau rôle. Ce terme ne doit pas être confondu avec une adaptation, qui est le développement d'un caractère doté d'une fonction particulière qui permet à l'organisme le possédant d'améliorer sa valeur sélective (d'après l'encyclopedia universalis).

of a solution may be unclear. As Simon (1996) says, the researcher may be guided by nothing more than “interestingness.” In part, a key contribution is the conceptualization of the problem itself”. Gregor et Hevner reconnaissent que ce type d’artefact peut rester flou (« *ill-defined* ») et que les propositions théoriques méritent de nombreuses instanciations afin d’en affermir les contours. Notre artefact serait donc une invention et non une exaptation ou une amélioration car il n’a aucune paternité avec un artefact préexistant. L’invention par innovation radicale de sens signifie que l’on utilise des théories existant dans un autre domaine pour développer une nouvelle base théorique, changeant le sens même de l’objet (Verganti, 2009). En exprimant la deuxième proposition théorique (la conception de parcours client cross-canal est une offre de customisation de masse), nous changeons le sens du parcours client.

Notre MRC2 impliquerait que notre artefact soit une invention et donc, selon Hevner et Gregor, un objet artificiel assez inachevé et surtout radicalement différent de la pensée actuelle. Notre saut abductif en direction de la modularité créerait donc des difficultés de validation de notre MRC2. Il faut donc attendre le troisième terrain et le test de l’artefact pour mieux valider la MRC2.

Dans cette troisième section, nous avons tenté d’avoir un retour managérial et académique sur nos deux métarègles. Concernant MRC1, c’est-à-dire, considérer le parcours client comme une coproduction de valeur-dans-l’échange, l’évaluation est globalement positive. Par contre, pour la MRC2, nous restons dans l’expectative et nous attendons le test de l’artefact final, présenté dans le chapitre suivant, pour confirmer nos choix théoriques.

Section 4 : Une instanciation de conception de parcours client cross-canal (réponse à la Q4)

L’instanciation est la réalisation effective d’un artefact dans son environnement (Pascal, 2011). L’instanciation est le 4^{ème} niveau artefactuel qui opérationnalise les premiers niveaux d’artefacts présentés. L’instanciation est la phase où l’on implémente le modèle auprès de l’usager, avec un interfaçage graphique qui fournit un ensemble de règles permettant à l’usager d’utiliser l’artefact. Cette instanciation est développée dans un contexte particulier (une classe de problème) et devra être configurée (réglée pour répondre à un problème particulier).

D'une part, nous abordons les fondations de notre instanciation (1). D'autre part, nous décrivons l'instanciation papier (2).

1. Les fondations de notre instanciation modulaire

Avant de créer notre instanciation, nous détaillons tous les éléments fondateurs de cette dernière (1.1) puis nous évoquons les sources créatives (1.2). Ensuite, nous présentons les choix graphiques réalisés pour l'instanciation (1.3) pour terminer sur les règles de conception de l'instanciation (1.4).

1.1. Objectifs théoriques

L'instanciation est la matérialisation concrète de notre artefact. Il doit être construit à partir des deux métrarègles de conception. Concernant la première métrarègle (MRC1), l'instanciation contient comme base la méthode en six étapes et utilise le construit. **Il nous faut intégrer la modularité dans la méthode et donc la deuxième métrarègle.**

Cela implique aussi **d'intégrer la compensation des ressources entre le distributeur et le client** (voir page 219), **le système de gouvernance des ressources du distributeur** (voir page 220) ainsi que **les plateformes de rencontre** liés à la modularité (voir page 223).

Encadré 16. Rappel des principes modulaire à intégrer

Systèmes quasi-décomposables : décomposer les systèmes de façon hiérarchique est la première manière de réduire la complexité

Attache lâche (*Loose coupling*) : plus on a un « *loose coupling* » entre les modules c'est-à-dire un interfaçage faible, plus les modules sont accessibles à partir de plusieurs plateformes et plus le système devient modularisable et customisable pour le client

Interfaçage : des process de construction et d'assemblage des modules permettent de spécifier (1) que chaque module est une partie d'un système entier et quelles seront leurs fonctions respectives ; (2) le rôle des interfaces et la façon dont les modules interagissent entre eux ; (3) les standards de collecte d'informations et de mesures de performance

L'instanciation modulaire doit répondre au problème de l'absence d'intégration des ressources du client ainsi qu'aux défaillances des déploiements des systèmes d'information et des changements organisationnels liés à la conception de parcours client (voir page 229).

Nous avons montré dans le chapitre 4 que l'étape 5 de la démarche de conception était la plus difficile à réaliser car elle vise à opérationnaliser les choix stratégiques sur le terrain. C'est cette étape qui pose le plus de problèmes d'organisation et de systèmes d'information. Nous décidons de développer un outil graphique modulaire à cette étape. **C'est un outil pour évaluer la faisabilité d'intégration des ressources du distributeur et du client ainsi que l'impact sur les**

systemes d'information de l'entreprise avant le deployment reel des choix strategiques. L'instanciation permet donc de d'abord determiner l'experience cible puis de verifier la capacite, pour l'entreprise et le client, a ce qu'elle fonctionne.

1.2. Nos inspirations creatives

Nous n'avons pas, a proprement parler, utilise de methodes de creativite comme la methode C/K (David et al., 2012) ou les methodes proposees par Van Aken (2012 :126). Ces methodes necessitent une formation et une maitrise de techniques que nous ne detenons pas. De plus, elles se realisent souvent en groupe. Nous avons cependant consulte de nombreuses sources academiques sur la modularite afin de reflechir a la visualisation du parcours client. Nous en indiquons deux ci-dessous, la premiere utilisant la metaphore du puzzle (Gensler et al., 2013), la deuxieme presentant plus un modele qu'une veritable representation (Lusch et Nambisan, 2015).

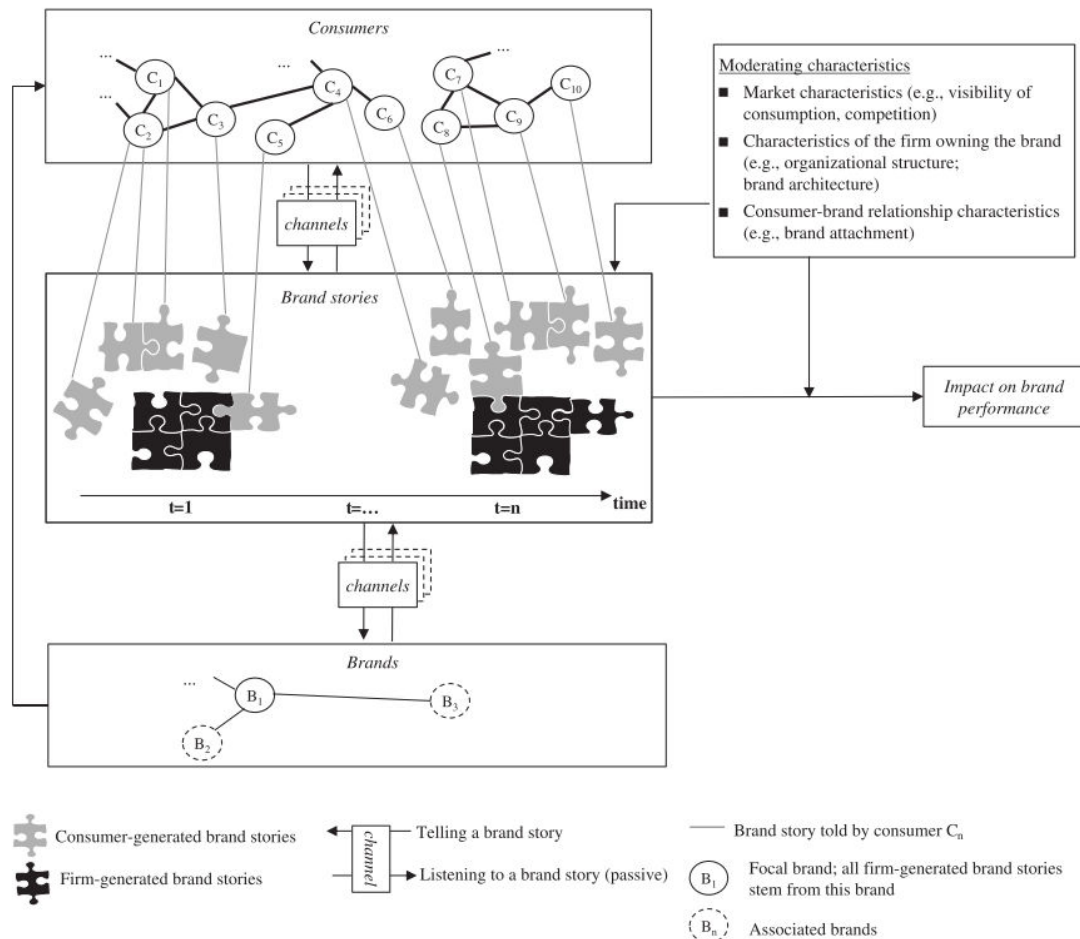


Figure 62. Représentation de la modularité dans la création d'une histoire de marque (Gensler et al., 2013)

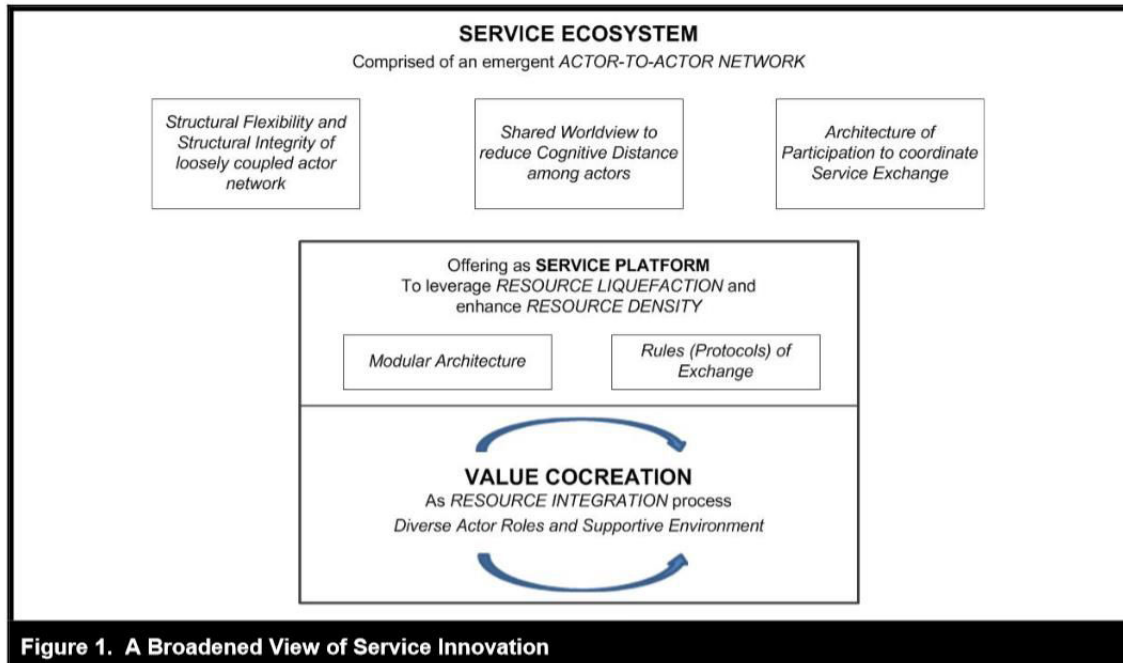


Figure 1. A Broadened View of Service Innovation

Figure 63. Représentation d'un service modulaire (Lusch et Nambisan, 2015)

Nous avons aussi réalisé de nombreux essais de visualisation. Nous montrons celui que nous avons présenté lors du colloque Etienne Thil en novembre 2014.

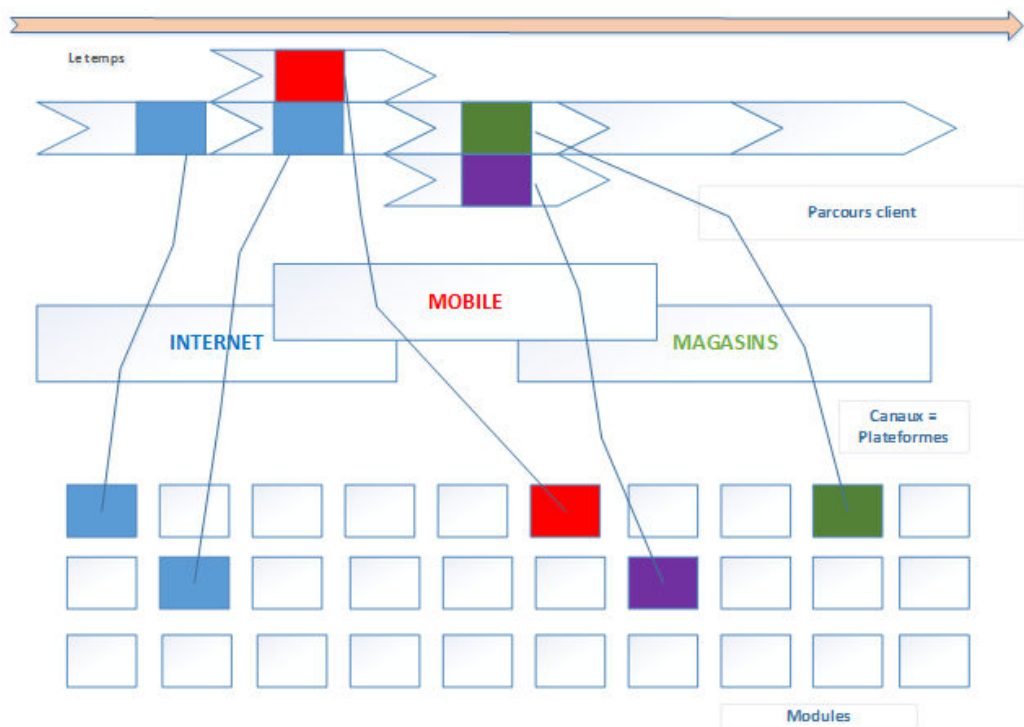
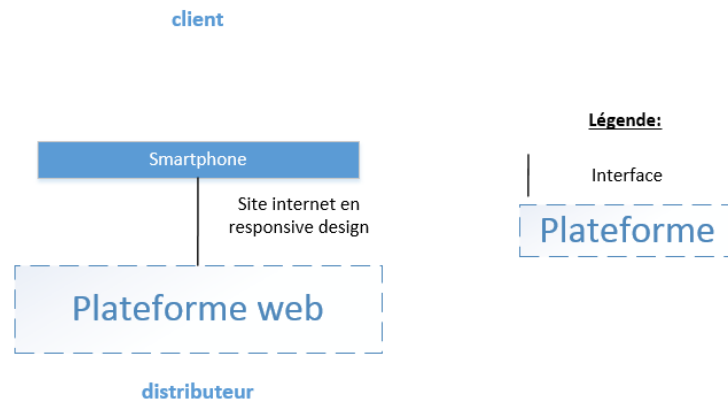


Figure 64. Exemple d'essai de visualisation de parcours client cross-canal

1.3. La réponse graphique aux objectifs de l'instanciation

Premièrement, l'instanciation reprend les choix graphiques de la modularité déjà présents dans la thèse:

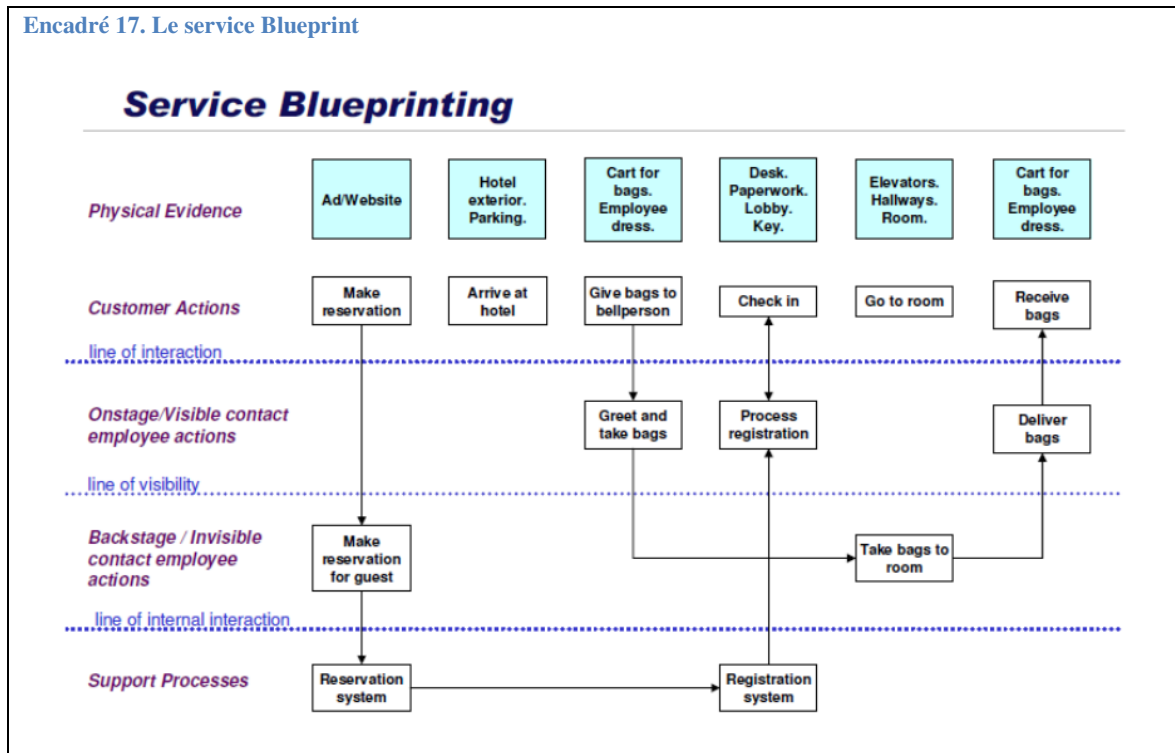


Deuxièmement, concernant le principe de quasi-décomposabilité, graphiquement, et après une discussion avec un collègue professeur des universités en sciences du langage, Fabien Liénard, c'est le lien hypertexte qui semble le plus adapté (Verlaet et al., 2013) car il contient ce principe par essence puisqu'en cliquant sur le lien on étend l'objet en décomposant la page web en plusieurs autres pages. En cliquant sur les ressources de l'entreprise et/ou du client, le lien hypertexte permet de décomposer chaque ressource existante en plusieurs ressources plus détaillées.

Cette logique graphique ne pourra être utilisée dans notre instanciation papier mais doit être intégrée dans une future instanciation informatisée.

Troisièmement, nous décidons de modifier un outil peu utilisé par les praticien (le service blueprint de Shostack, 1982) pour créer un nouvel outil : blueprint expérientiel. Ce nouvel outil incorpore les principes modulaires dont nous avons besoin.

Encadré 17. Le service Blueprint



Ce choix est risqué parce que nous avons vu dans notre premier terrain d'étude que cet outil n'était pas utilisé (voir page 157). Pourtant, il permet de positionner les pratiques du client et les pratiques de l'entreprise en face à face et donc d'avoir la fonction d'intégration des ressources. Du côté de l'entreprise, la possibilité d'avoir des zones superposées permet d'intégrer la question de la gouvernance et la question des systèmes d'information. Ce choix est confirmé par les propos de Lemon et Verhoef (2017 : 47) qui considèrent que c'est un outil adaptable qui peut contenir aussi une partie de données quantitatives et qui reste l'outil majeur pour représenter graphiquement une expérience client.

1.4. Les règles de conception de l'instanciation

Cela nous permet de créer de nouvelles règles de conception pour détailler la MRC2 (en vert, les approfondissements par rapport à la MRC2) :

RC5 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation informatisée avec des liens hypertextes (I5), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en utilisant le principe modulaire de quasi-décomposabilité (M5).

RC6 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation utilisant la représentation graphique modulaire (I6), qui

permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant les canaux comme des plateformes d'intégration des ressources (M6).

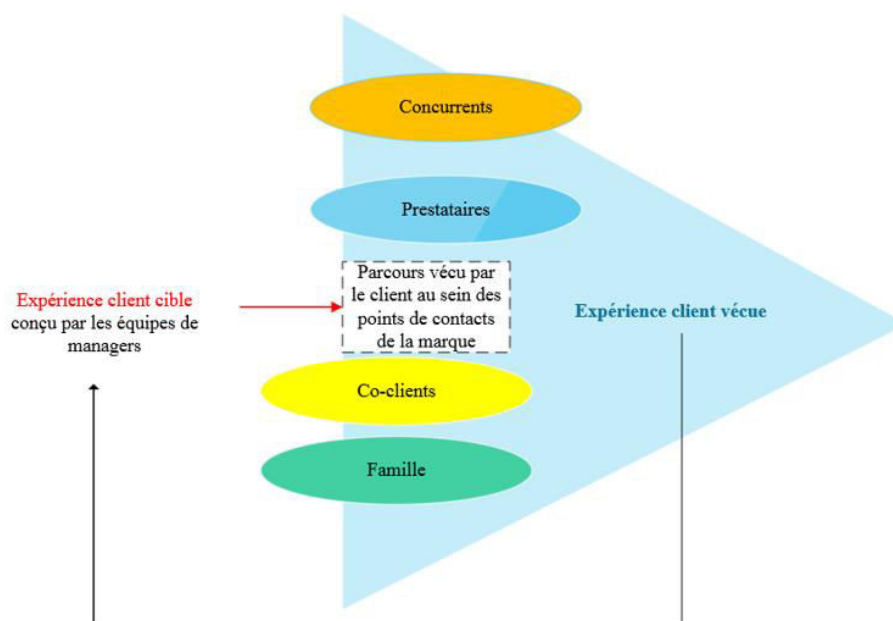
RC7 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un blueprint expérientiel (I7), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en mobilisant les principes d'intégration des ressources, l'évaluation de la compensation et de la gouvernance des ressources (M7).

2. L'instanciation

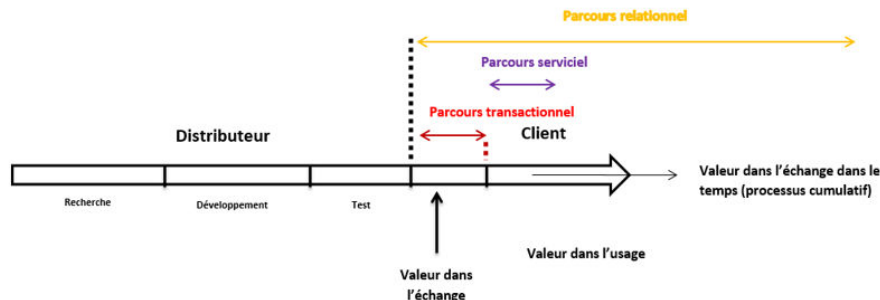
Nous présentons la première ébauche graphique de l'artefact. Nous instancions la méthode, qui utilise les construits, telles des poupées russes. L'instanciation devrait être informatisée afin de contenir les principes modulaires. Nous présentons ci-après la logique de l'instanciation en détaillant les tâches à réaliser. Nous ajoutons pour les éléments spécifiquement créés par l'artefact des outils de marketing existants et éprouvés

2.1. Etape 1. Analyse des expériences client passées

- A partir de données primaires (enquêtes de satisfaction, clients mystères, données de marketing comportemental sur les plateformes digitales) ou de données secondaires (interviews d'experts, personnels, données de réclamations...), déterminer les incidents critiques / points d'amélioration.
- Définir les parties-prenantes internes / externes de l'expérience



- Définir le ou les problèmes de parcours à résoudre ainsi que le type de parcours concerné (serviciel/transactionnel/relationnel)



- Définir les actions réalisées par le client dans l'ordre temporel

2.2. Etape 2. Détermination des préalables stratégiques

- Suivant le type de parcours à concevoir (serviciel/transactionnel/relationnel), définir les axes de Stratégie de qualité de service (parcours serviciel) / stratégie de distribution (parcours transactionnel) / stratégie relationnelle (parcours relationnel).
- Dans tous les cas définir la stratégie de marque avec par exemple une plateforme de marque (Kapferer, 2008: 204)
- Possibilité de définir le modèle d'affaires associé avec un *Business Model Canvas* (Osterwalder et Pigneur, 2010)

2.3. Etape 3. Persona et positionnement expérientiel cible

- Définir de 3 à 6 personas (Voir méthodologie Brangier, 2013) avec une phrase de positionnement expérientiel cible par persona ou définir des 'cas d'usage' c'est-à-dire des contextes et situation d'achat / relationnelle / de service particulière.
- Définir des objectifs pour chaque couple persona/positionnement expérientiel cible. Les objectifs dépendent du type de parcours : objectifs transactionnels / objectifs relationnels / objectifs de satisfaction ou de qualité de service. D'autres objectifs sont envisagés : objectifs financiers, objectifs d'amélioration de l'image de marque par l'innovation ou par différenciation expérientielle (enchantement du client).

2.4. Etape 4. Définition de parcours prioritaires et visualisation des parcours

- Définir le parcours prioritaire de chaque persona/scénario d’usage c’est-à-dire le parcours qui répondrait au mieux aux objectifs assignés.
- Saisir les étapes du parcours temporel du client sur la première ligne du blueprint expérientiel (voir figure ci-après) comme dans un graphique de task-flow.
- Définir les ressources que le client engage dans le parcours et saisie dans la deuxième ligne du blueprint expérientiel.

Ressources Informationnelles	Ressources cognitives
	Ressources en données informationnelles
Ressources Emotionnelles	Ressources émotionnelles
Ressources Physiques	Efforts physiques déployés
	Equipements apportés lors du parcours
Ressources Financières	Ressources financières dépensées
Ressources Temporelles	Ressources temporelles
Ressources Comportementales	Intégrables dans le persona
Ressources Relationnelles	Intégrables dans le persona

- Se questionner sur la quantité de ressources que le client doit engager. Est-ce réaliste ? Faisable ?

2.5. Etape 5. Opérationnalisation des parcours

- Définir les plateformes de rencontre du client et de l’entreprise sur la troisième ligne du blueprint
- Définir les ressources que l’entreprise doit engager. A quelle(s) plateforme(s) sont-elles liées ?

Ressources physiques	Actifs tangibles entrant dans le parcours
Ressources humaines	Toutes les personnes intégrées dans le processus marketing, en y intégrant leur compétence personnelle et leur savoir
Ressources organisationnelles	Les caractéristiques de l’organisation de l’entreprise
Ressources financières	Le budget alloué pour investir
Ressources informationnelles	Toute information circulant lors du parcours
Ressources technologiques	Infrastructures hardware ou software technologiques et de l’information-communication attachées au parcours

- Se questionner sur la faisabilité des ressources que l’entreprise doit engager.

- Quel est le mode de gouvernance de chaque ressource ? Remplir l'avant dernière ligne du blueprint. Le marketer peut-il modifier ces ressources ? Quels changements organisationnels cela engage-t'il ?
- Comment sont interfacées ces ressources sur chaque plateforme et entre les plateformes ? Remplir la dernière ligne du blueprint expérientiel sur les systèmes d'information
- Si l'on veut demander au client dans ce nouveau parcours d'engager plus de ressources, comment l'entreprise compense-t'elle cet engagement ? Que gagne-t'il ?

2.6. Etape 6. Contrôle des parcours créés

- Etablir les systèmes de contrôle continu et discontinu de l'expérience client créée. Selon Lemon et Verhoef (2017), la mesure de l'expérience passe par de multiples mesures associées :
 - La mesure de plusieurs dimensions de la satisfaction allant jusqu'au *Net Promoter Score*
 - La mesure de la qualité de service avec des échelles de type SERVQUAL
 - La mesure de facteurs relationnels comme la confiance, l'engagement (dont le *Customer Effort Score*) ou les émotions mais aussi la fidélité ou la valeur à vie du client (*Customer Lifetime Value*)
 - L'efficacité et la réactivité des points de contacts
 - Les incidents critiques

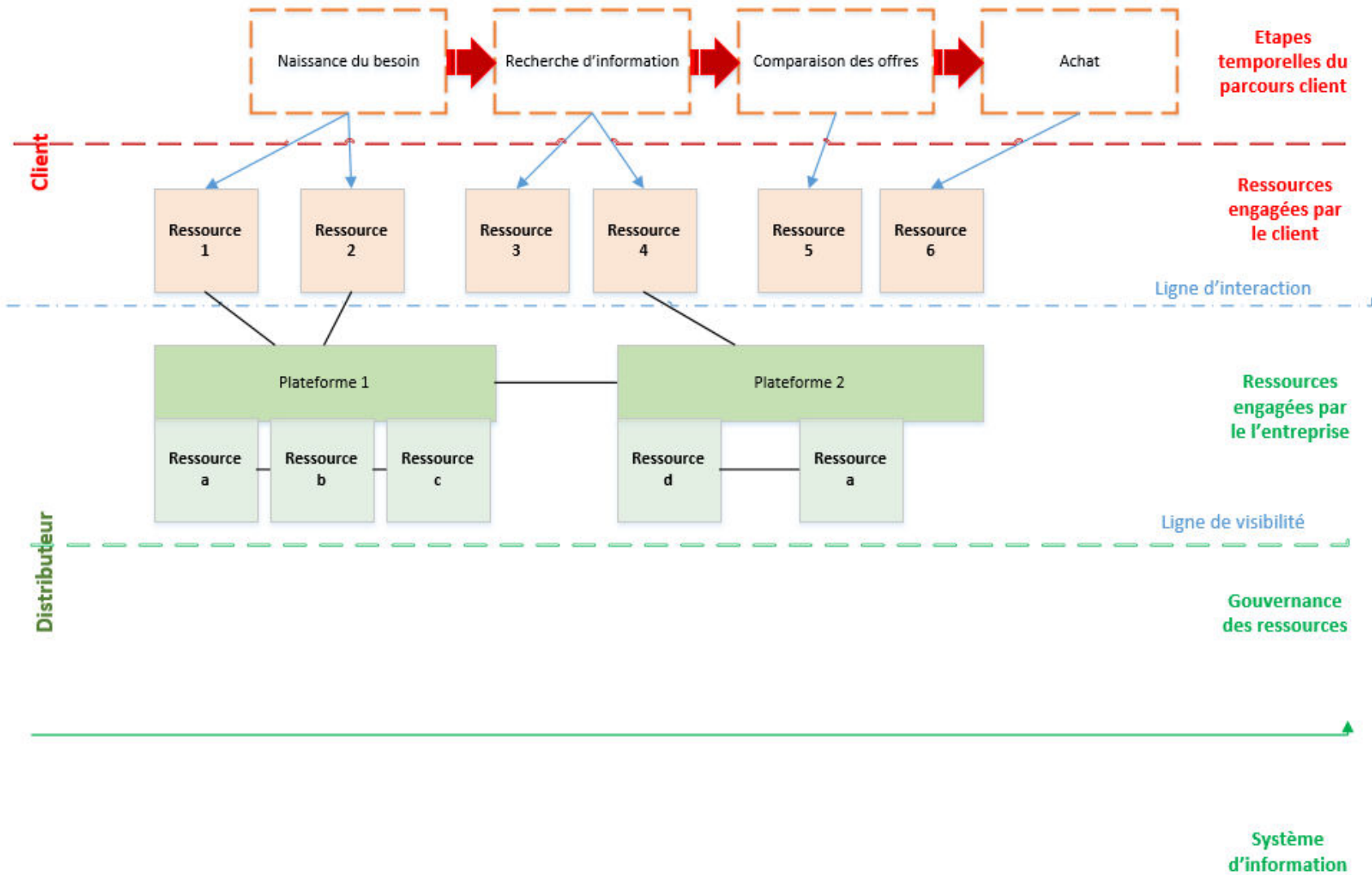


Figure 65. Le blueprint expérientiel

Conclusion

Le chapitre 6 a défini les fondations de l'artefact selon trois niveaux artefactuels : les construits, la méthode et une première ébauche d'instanciation. La pertinence probable de ce nouvel artefact pour les praticiens provient du fait qu'il devrait améliorer leurs capacités organisationnelles et managériales.

L'artefact est conçu à partir de deux métarègles de conception, approfondies par sept règles de conception:

MRC1: Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un corpus de concepts et une méthode de travail pour élaborer les parcours client cross-canal (I), qui permettent l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant le parcours client comme une coproduction de ressource (M).

RC1 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (typologie des ressources de l'entreprise) (I1), fondée sur la RBV (M1), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

RC2 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (I2), fondée sur la typologie des ressources client (M2), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

RC3 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (définition de parcours client) (I3), fondées sur la définition et la schématisation du concept de parcours client cross-canal (M3), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités (O).

RC4 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une méthode (I4) qui permet de configurer les ressources en coproduction (M4), afin d'améliorer toutes les capacités marketing (O).

MRC2: Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation contenant un blueprint expérientiel (I), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers en facilitant l'opérationnalisation de l'intégration des ressources (O) en considérant le parcours client comme une customisation de masse (M).

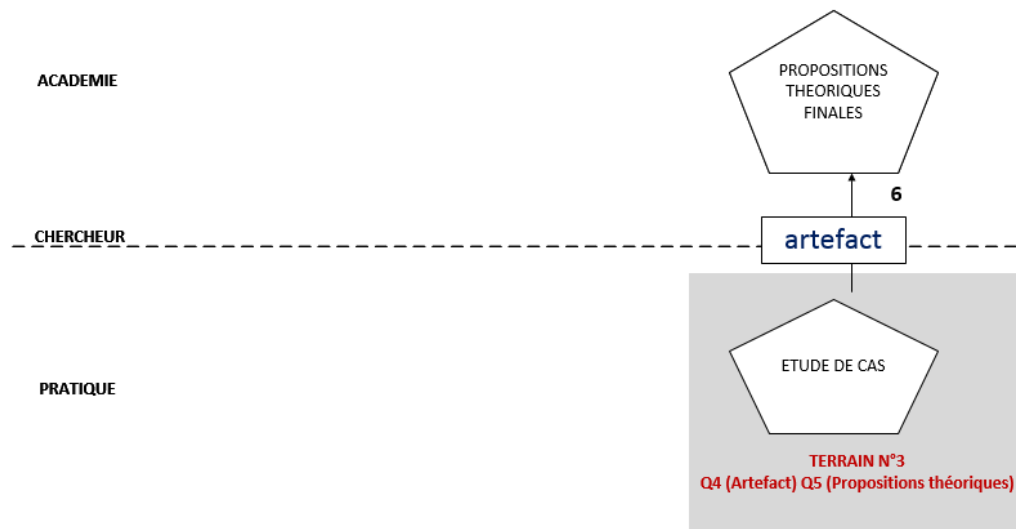
RC5 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation informatisée avec des liens hypertextes (I5), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en utilisant le principe modulaire de quasi-décomposabilité (M5).

RC6 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation utilisant la représentation graphique modulaire (I6), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant les canaux comme des plateformes d'intégration des ressources (M6).

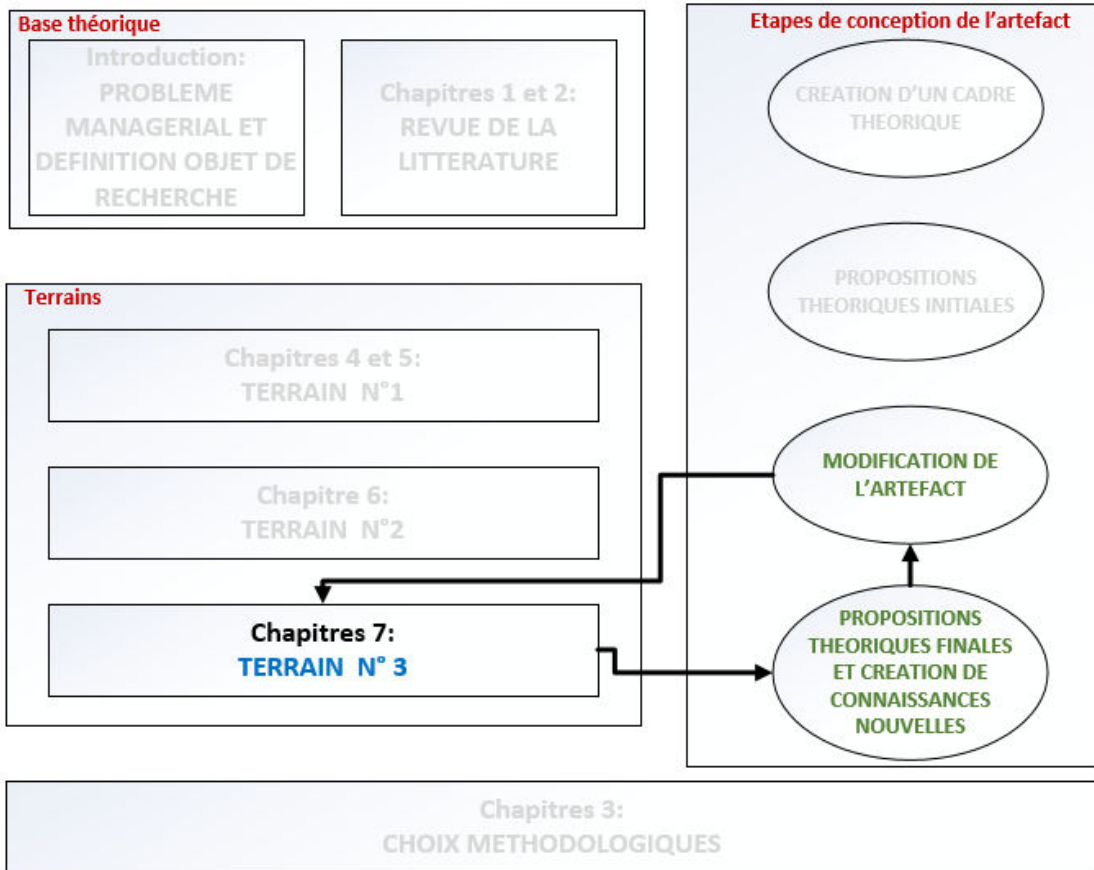
RC7 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un blueprint modifié (I7), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en mobilisant les principes d'intégration des ressources, l'évaluation de la compensation et de la gouvernance des ressources (M7).

Ce chapitre développe les premières pierres de réponse à la Q4 de recherche portant sur la construction de l'artefact.

Le chapitre 7 vise à tester l'artefact auprès de praticiens dans une étude de cas. Cela nous permet d'évaluer la pertinence de l'artefact pour les professionnels mais aussi d'évaluer la rigueur des propositions théoriques qui sous-tendent la conception de l'artefact.



Nous sommes à la dernière étape de conception.



[Chapitre 7]

Validation de l'artefact par étude de cas

L'évaluation de l'artefact est une phase obligatoire en *design science* car, elle seule, garantit que l'artefact peut avoir un rôle positif sur les praticiens et valider la visée prescriptive de cette recherche. Cette phase peut être menée sur un cas d'entreprise, plusieurs cas d'entreprises ou de façon quantitative sur un échantillon de praticiens de différentes organisations (Dresch et al., 2014). Comme nous avons montré dans le chapitre 3, le mode d'évaluation dépend de la posture épistémologique du chercheur (voir tableaux page 125 et 128). Comme nous cherchons à évaluer nos métarègles de conception ainsi que la pertinence managériale de notre artefact, il convient d'étudier les mécanismes générateurs sous-tendant la construction de l'artefact. Pour cela, la méthodologie par étude de cas est particulièrement adaptée (Van Aken et al., 2012).

L'étude de cas est une méthode utilisée couramment en *design science* (Dresch et al., 2014). L'investigation par étude de cas consiste en une combinaison de recueils de données comme des interviews, des réunions de groupes, des consultations de documents de l'organisation afin de construire une description dense d'un phénomène dans un contexte particulier (Eisenhardt, 1989). Selon Eisenhardt, les principaux objectifs possibles de cette méthode peuvent être : (a) de décrire un phénomène de façon approfondie, (b) de tester une théorie ou un outil ou (c) de créer une nouvelle théorie. Dans notre travail de recherche, l'objectif de notre étude de cas est de tester et donc d'évaluer l'artefact créé (b). A travers l'évaluation de l'artefact, nous mettons à l'épreuve nos métarègles de conception afin d'éprouver nos choix théoriques pour résoudre le problème des managers dans le contexte de la distribution cross-canal et ainsi répondre à la QR5 (*propositions*

théoriques : quels mécanismes générateurs doivent être déployés afin de combiner les ressources de l'entreprise et les ressources du client permettant la conception de parcours client cross-canal ?). Pour rappel, le premier terrain avait pour objectif principal la compréhension des problèmes auxquels les marketers sont confrontés lorsqu'ils conçoivent des parcours client et à comprendre les mécanismes mis en place et leurs limites. Le deuxième terrain a permis de montrer que les choix théoriques opérés dans cette thèse (ressources et modularité) pouvaient être intégrés dans un nouvel artefact. Cette phase d'étude de cas vise donc à contribuer de manière théorique à la structuration de l'artefact en validant les métarègles de conception et l'utilité du cadre théorique pour améliorer le travail des marketers.

Dans la première section, nous présentons le mode de sélection du cas et nous décrivons le contexte de travail au sein de l'entreprise choisie que nous appelons Alpha car nous avons signé un accord de confidentialité. Dans une deuxième section, nous détaillons les pratiques managériales des praticiens chez Alpha avant le test de l'artefact. Dans les deux dernières sections, nous analysons les résultats des deux tests de l'artefact sur les pratiques des managers d'Alpha.

Section 1. Présentation du cas Alpha

La sélection du ou des cas étudiés doit être un processus réfléchi et fondé sur des critères objectifs. En *design science*, la structure doit faire face à la classe de problème étudiée (Johannesson et Perjons, 2014), c'est-à-dire ici, la difficulté à concevoir des parcours client dans le secteur du commerce français.

Dans cette première section, nous expliquons le choix de ne faire qu'une seule étude de cas ainsi que le mode de sélection d'Alpha (1), puis nous présentons de façon générale l'entreprise Alpha afin de montrer sa concordance avec la classe de problème étudiée (2). Enfin, nous énumérons le déroulement général des quatre recueils successifs de données au sein d'Alpha (3).

1. Le choix de l'entreprise Alpha

La sélection du ou des cas en étude doit être un processus réfléchi et clairement présenté afin d'augmenter la validité de la recherche. Notre processus a été mené en réduisant le nombre d'entreprises éligibles par sélection successive.

Tout d'abord, il nous fallait savoir si nous allions mener plusieurs cas ou un seul cas (van Aken, 2015) (Hlady Rispal, 2002). Les cas multiples augmentent la validité externe des résultats tandis qu'une seule étude en profondeur permet de gagner en analyse et en finesse (Yin, 2009). Un cas

unique permet d'appréhender le test de l'artefact dans toutes ses phases et de mieux déterminer les qualités de l'artefact mais aussi ses limites tandis que des cas multiples développent les contextes d'usage et confrontent l'artefact à une variété de pratiques professionnelles. Dans la thèse, nous choisissons de mener une seule étude de cas car le deuxième terrain nous a montré toute la difficulté de compréhension des composants de l'artefact et nous préférons faire un test en profondeur de l'artefact afin de retirer de grands enseignements et des pistes d'amélioration avant de nous lancer dans plusieurs cas. Le risque de mener une seule étude de cas est d'en faire de la recherche-action en raison d'un interventionnisme important du chercheur sur l'entreprise au moment du test du cas (Johannesson et Perjons, 2014; van Aken, 2015). Or, notre rôle de chercheur n'est pas interventionniste. Pour que ce test par étude de cas se différencie bien de la recherche-action, nous laissons les managers choisir le problème à résoudre, tester l'instanciation et nous n'intervenons pas pour définir des solutions à leur problème, nous réalisons une observation participante.

Ensuite, l'entreprise choisie doit répondre au contexte déterminé (Johannesson et Perjons, 2014). Pour mémoire, le contexte est la distribution cross-canal dans le secteur du commerce. L'entreprise doit donc appartenir à la distribution de biens et doit détenir de nombreux canaux de vente (magasins, site de e-commerce, application mobile de m-commerce...), des canaux de relation client (lettres, e-mails, programme de fidélité, sms...) et la possibilité pour le client de passer d'un canal transactionnel à un autre (création d'un compte client unique magasin et web, possibilité de commencer ses achats sur le web et finir en magasin via du *click-and-collect* ou des systèmes de drive...). Ainsi, l'entreprise de commerce répond à la définition de distribution cross-canal présentée dans l'introduction de la thèse (Figure 1. Du multi-canal à l'omni-canal (figure propre) page 5). Ce point réduit le nombre d'entreprises françaises car elles sont encore peu à proposer des parcours client cross-canal.

Enfin, l'entreprise choisie doit faire face à la classe de problème décrite suite au premier terrain et travailler déjà à la conception de parcours client cross-canal (Johannesson et Perjons, 2014; Van Aken et al., 2012). Les membres des services marketing doivent donc avoir déjà réfléchi à leur conception de parcours cross-canal afin de comprendre leurs pratiques et leurs difficultés avant le test de l'artefact. Ce point est crucial car il permet d'évaluer ce qu'apporte l'artefact par comparaison avec un descriptif de la situation avant le test. En cela, nous nous rapprochons de ce que Yin (2009) appelle un cas « critique » qui permet de tester des choix théoriques préalables.

Nous avons choisi l'entreprise Alpha (groupe de distribution) car 2 enseignes (que nous nommons Alpha 1 et alpha 2) sur 9 répondaient aux critères de cross-canal énoncés plus haut. Nous avons interrogé, lors du premier terrain (répondant [4]) et du deuxième terrain (répondants [21] à [26]),

des membres de cette entreprise. Grâce à ces entretiens, nous avons eu la capacité de vérifier qu'Alpha avait des problèmes de construction de parcours client cross-canal.

2. Présentation du cas Alpha : entreprise de distribution cross-canal

La présentation du cas³⁰ doit fournir au lecteur de nombreux éléments de contexte. Elle repose sur la narration des éléments liés à l'historique, à l'organisation et aux acteurs parties-prenantes ainsi qu'aux choix stratégiques de l'entreprise (Johannesson et Perjons, 2014).

L'entreprise Alpha est un groupement d'indépendants français créé dans les années 60. Cela signifie qu'il regroupe environ 1400 adhérents, tous propriétaires d'au moins un lieu de vente. La gouvernance du top management et de la technostructure est structurée par enseigne et est toujours bipartite : chaque poste de cadre ou dirigeant est détenu par un salarié (environ 1500 personnes) mais aussi par un adhérent élu. Les adhérents-cadres/dirigeants valident toutes les décisions prises par les salariés-cadres/dirigeants. Au sein de la technostructure, 100 personnes constituent un grand pôle de conseil interne principalement lié aux projets digitaux et aux systèmes informatiques mais aussi à la conduite de projets marketing et communication. Ils sont présents pour mener des projets transversaux, former les adhérents, faire de la veille et aider les cadres à construire des projets nouveaux.

Alpha compte environ 150 000 salariés (principalement en magasins et embauchés par les adhérents) pour un chiffre d'affaires de plus de 40 milliards d'Euros en 2015. L'entreprise Alpha est implantée en France mais aussi en Europe. Elle détient 9 enseignes dont deux principales : Alpha 1 comme Grande Surface Alimentaire (GSA) et Alpha 2 comme Grande Surface de Bricolage (GSB), représentant près de 70% du chiffre d'affaires global à elles deux. Seules Alpha 1 et Alpha 2 sont en véritable situation de cross-canal. Nous décrivons dans les points suivants les différents canaux utilisés.

2.1. Les canaux transactionnels

Les deux enseignes détiennent des points de vente physiques en France principalement (1850 pour Alpha 1 et 550 pour Alpha 2). Elles ont toutes les deux un site de e-commerce permettant des livraisons à domicile et en point relais.

Alpha 1 est un fer de lance de la distribution en drive. Le picking est le mode principal de livraison drive dans l'enseigne Alpha 1. La commande est alors réalisée par le client sur un site Internet à partir des stocks magasin. Un manutentionnaire prélève en magasin les articles commandés pour

³⁰ Cette présentation est rédigée à partir des différentes sources présentées de façon détaillée dans le point suivant

constituer la livraison, faite à un comptoir dans le magasin (drive piéton) ou au bord de la grande surface (drive voiture). Ce mode de drive, appelé aussi drive accolé, est différent du drive autonome, appelé aussi drive déporté, où l'on construit des surfaces de stockage spécifiques avec des points de livraison autonomes par rapport aux surfaces de vente classiques. Cette stratégie permet aujourd'hui à l'enseigne d'avoir la plus grande offre de drive en France, les drives en picking représentant 5 à 10 % du CA global du magasin.

Enfin, Alpha 1 détient une application pour mobile et tablette permettant de faire ses courses en drive.

2.2. Les canaux relationnels

Les deux enseignes détiennent un service client en call-center gérant les demandes et réclamations client via un numéro vert ainsi que les courriers et les e-mails envoyés par les clients sur des adresses dédiées. Elles détiennent aussi des programmes de fidélité très classiques pour leur secteur. Afin de faciliter la gestion des récompenses de fidélisation, Alpha 1 et Alpha 2 ont développé en 2014 chacune une application de relation client³¹ pour mobile. Les réseaux sociaux ne sont pas utilisés comme moyen d'interaction avec le client mais comme moyen de communiquer sur des opérations commerciales, des évènements en point de vente, la vie de l'enseigne (accord, certification...) et enfin en diffusant du contenu de marque (recettes, vidéos...)³².

2.3. Les principales expérimentations de smart shopping

Le smart shopping est une expression de praticiens pour définir l'utilisation de technologies connectées et digitales en magasin. Différents magasins d'Alpha 2 expérimentent la lecture, par les smartphones des clients, de puces NFC (technologie sans contact) placées en rayon ou sur des emballages de produits, fournissant aux clients des informations produits (films, tutoriels...). La lecture des puces NFC nécessite, d'une part, d'un point de vue technique, une connexion à Internet via wifi ou réseau mobile opérateur ainsi qu'un lecteur NFC. En 2016, environ 40 modèles de smartphones sont compatibles NFC (principalement des Samsung)³³. D'autre part, d'un point de vue marketing, cela nécessite de détenir des contenus informationnels adaptés à diffuser c'est-à-dire correspondant totalement aux besoins informationnels du client et aux formats de lecture sur

³¹ L'application de relation client dématérialise la carte de fidélité, permet la localisation des magasins, gère les coupons de rédaction et donne accès aux prospectus

³² Cette constatation s'appuie sur le suivi pendant 12 mois des sujets/thèmes publiés sur les comptes officiels des réseaux sociaux des enseignes mais aussi par un article académique sur le compte Facebook d'Alpha 1 publié en 2012.

³³ Données fournies par Association Française du Sans Contact Mobile (AFSCM)

smartphone (téléchargement rapide du contenu, formats de l'information adaptés comme le mpeg4 pour la vidéo, contenu court à lire ou voir...).

Des magasins d'Alpha 2 s'équipent en capteurs *beacon* placés dans les lieux de passage stratégiques du magasin (entrée, sorties, rayons principaux...). Cette technologie permet de tracer le parcours client *indoor* et de connaître ses centres d'intérêt en enregistrant les temps d'arrêt devant tel ou tel rayon. Pour permettre ce traçage, le client doit télécharger l'application de relation client sur son smartphone et donner son consentement. Il est géolocalisé *indoor* dès son entrée en magasin et son parcours physique est tracé même si l'application n'est pas active, le smartphone doit être seulement allumé. Cette technologie ne nécessite ni wifi ni 4G. Alpha 2 veut 'pousser' des offres promotionnelles personnalisées au client en temps réel via des notifications push.

Nous n'avons pas eu accès aux résultats de ces expérimentations qui sont toujours en cours.

Voici dans le tableau ci-dessous une synthèse des éléments du cas sur Alpha 1 et Alpha 2 :

	Alpha 1	Alpha 2
Chiffre d'Affaires (2015)	24,5 Mds €	2,5 Mds €
Nombre de points de vente	1850	550
Type	Toutes Surfaces Alimentaires (Hyper, Super, Supérettes)	Bricolage
E-commerce avec livraison à domicile ou en point relais	Oui	Oui
Drive	Oui par Picking (1000 unités)	Non
Application mobile	Application de Drive Application de relation client	Application de relation client
Click-and-Collect avec consigne en magasin	Oui à titre expérimental	Oui
Programme Fidélité	Oui	Oui
Service-Après-Vente	Oui Numéro Vert	Oui Numéro vert et en magasin
Borne interactive	Non	Oui avec onglet relation client (contenu identique à l'application) et onglet e-commerce
Système de lecture NFC en rayon	Oui à titre expérimental	Oui à titre expérimental
Système de Beacon	Non	Oui à titre expérimental
Réseaux Sociaux seulement comme canal de communication	Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat	Facebook, Twitter

Tableau 45. Synthèse des canaux transactionnels et relationnels des enseignes Alpha 1 et Alpha 2

3. Déroulement général de la phase de recueil de données

Dans ce point, nous exposons les sources de données utilisées dans la phase d'étude de cas (3.1) ainsi que le périmètre de l'évaluation de la rigueur scientifique et de la pertinence managériale (3.2).

3.1. L'enchaînement de quatre recueils

La réalisation d'une étude de cas exige un recueil varié de données en multipliant les sources afin de pouvoir recouper les informations et limiter les biais liés à la collecte (Miles et al., 2013; Yin, 2009). En *design science*, tous les modes de recueil sont possibles. Afin de cerner les pratiques des marketers de l'entreprise Alpha et d'évaluer la rigueur et la pertinence de l'artefact, nous avons procédé à 4 recueils : des documents internes et des sources documentaires académiques ou non externes, une réunion de préparation composée de 5 membres d'Alpha, un test du construit et de la méthode sur 25 managers des 9 enseignes d'Alpha en charge de l'expérience client et un test de l'instanciation auprès de 3 managers sur une modification de parcours chez Alpha 2. Chaque recueil porte des objectifs d'évaluation de la rigueur et de la pertinence. Nous détaillons ce point dans le paragraphe suivant.

3.2. Les dimensions de l'évaluation retenues

Ainsi, en reprenant les critères d'évaluation de l'artefact, présentés dans le chapitre 3 (voir tableau page 126) ce troisième terrain évalue l'amélioration de la situation des managers par l'artefact en réalisant :

- Un temps d'évaluation dans la phase de recherche Ex-ante grâce aux sources documentaires et la réunion préparatoire et Ex-post avec les deux tests (Pries-Heje et al., 2008) ;
- L'évaluation de quatre objets, les métarègles de conception MRC1 et MRC2, le construit, la méthode et l'instanciation (March et Smith, 1995). Nous n'évaluons pas le modèle auprès des praticiens car il est très théorique. Les modèles sont rarement évalués en *design science* (Dresch et al., 2014) ;
- Des conditions d'évaluation par la mise en situation réelle de deux tests avec le chercheur (Dresch et al., 2014). Les évaluations en laboratoire 'in vitro' et/ou sans chercheur sont souvent réservées aux instanciations informatisées avec des améliorations mineures de logiciels déjà connus par les utilisateurs ;
- Une observation non participante et une analyse descriptive (Hevner et al., 2004) ;

- Des critères d'évaluation de la pertinence de l'artefact pour les managers en mesurant son efficacité par rapport à ceux utilisés antérieurement et sa capacité à résoudre le problème du manager ;
- Un champ de contexte choisi limité à un seul cas d'une entreprise. Ce choix marque clairement une des limites de notre recherche mais il est lié au temps de travail doctoral et courant en *design science* (Gregor et Hevner, 2013) ;

Ci-dessous un résumé des objectifs et des critères d'évaluation par étape de recueil.

Recueil de données	Evaluation rigueur scientifique de l'artefact	Evaluation pertinence managériale de l'artefact
Sources documentaires	Cas illustrant bien la classe de problème Triangulation des données du cas	Evaluation des pratiques Ex-ante (section 2)
Réunion préparatoire	Triangulation des données du cas	
Test Construit et méthode	Evaluation de la MRC1	Evaluation du construit et de la méthode Ex-post (Section 3)
Test instanciation	Evaluation de la MRC2	Evaluation de l'instanciation Ex-post (Section 4)

Tableau 46. Synthèse des objectifs des 4 recueils du troisième terrain

La section 1 a rappelé l'objectif de la phase d'étude de cas : évaluer l'artefact afin de répondre à la question de recherche QR5 et évaluer la contribution managériale de ce travail de recherche par la mesure de la pertinence de l'artefact. Cette section a détaillé les modalités de choix de l'entreprise Alpha, et a permis de valider l'éligibilité d'Alpha comme cas illustratif de la classe de problème étudié. Enfin, nous avons décrit le processus de collecte de données qualitatives et chaque objectif afférent à chaque collecte pour ensuite délimiter les dimensions de l'évaluation.

Section 2. Evaluation ex-ante des pratiques

Un artefact validé est un artefact qui fournit un gap d'amélioration à ses utilisateurs. Afin d'apprécier le gap, il convient de faire un panorama ex-ante l'introduction de l'artefact chez Alpha afin d'avoir un point référent d'origine.

Dans cette section, nous exposons en profondeur les modalités de collecte de données permettant l'évaluation des pratiques des managers Ex-ante (1), puis nous détaillons les pratiques des

managers chez Alpha en matière de conception de parcours client ainsi que les difficultés rencontrées (2).

1. Modalités de recueil

Le recueil est effectué, d'une part, par le biais de documents secondaires internes à Alpha et externes provenant principalement de journaux spécialisés (1.1) et d'autre part, par le biais d'une réunion de préparation aux phases de tests (1.2).

1.1. Les documents internes et externes

Le cas Alpha étant confidentiel et anonyme, nous ne présentons donc pas précisément les sources externes et internes afin de garder un certain degré d'anonymisation. Pour chaque type de recueil nous spécifions les objectifs.

Les documents externes :

Pour présenter l'entreprise Alpha et croiser les informations collectées en interne avec un point de vue plus extérieur, nous avons consulté plusieurs bases de données : Xerfi avec l'étude sectorielle de distribution de bien ; Diane pour consulter les données financières d'Alpha ; Delphe pour consulter la presse spécialisée de la distribution (LSA, Point de Vente) et du marketing (Stratégie, Marketing, Relation client, E-commerce...) ; Factiva pour consulter la presse économique (Les échos, Challenge, le Monde...). Nous avons aussi consulté les derniers rapports d'activité ainsi que les sites Internet, les applications embarquées pour Smartphones et Tablettes, les réseaux sociaux d'Alpha, Alpha 1 et Alpha 2. Enfin, nous avons visité de nombreux magasins (plus d'une quinzaine en Ile de France comme en province) et, en particulier, ceux cités comme pilotes en matière de parcours client digitalisés (appelé parcours *smart shopper*) mêlant magasin et smartphone.

Les documents internes d'Alpha :

La cellule de conseil interne ainsi que les responsables e-commerce et omni-canal d'Alpha 1 et Alpha 2 nous ont fourni des documents (principalement des Powerpoints internes) sur la conception des parcours client depuis 2014.

[Num]	Titre du document	Descriptif	Emetteur
[D1]	Proposition de mesure	Réflexion sur les moyens de mesure des parcours client chez Alpha	Conseil interne Alpha
[D2]	Web to store et Store to Web	Etude des tendances sur les nouveaux parcours client Secteur Jardinage pour Alpha 2	Cabinet de conseil extérieur
[D3]	Proposition nouveaux parcours	Présentation au Comité exécutif de nouveaux parcours client possibles sous forme de flowtask pour le client	Directeur e-commerce et omnicanal Alpha 1
[D4]	Digitalisation de la donnée client	Les difficultés de traçage des parcours client cross-canal chez Alpha 2 sous forme de matrice	Cabinet de conseil extérieur
[D5]	Expérience client rêvée	Présentation des futurs parcours client digitalisés chez Alpha 1 sous forme de matrice	Directeur e-commerce et omnicanal Alpha 1
[D6]	Transformation digitale	Présentation des conséquences sur l'organisation interne de la digitalisation du parcours client	Conseil interne Alpha
[D7]	Démarche enseigne	Présentation via des persona et des matrices de la digitalisation des points de vente	Directeur e-commerce et omnicanal Alpha 2

Tableau 47. Liste des documents internes portant sur la conception de parcours client chez Alpha

Ce recueil d'informations documentaires internes et externes nous permet d'atteindre deux objectifs. Le premier objectif est lié à la rigueur scientifique de notre travail : en utilisant ces données, nous fournissons un contexte nourri pour valider le choix du cas comme typique de la classe de problème étudié dans notre travail de recherche et nous corroborons les discours tenus par les managers au sein d'Alpha afin de trianguler l'information. Le deuxième objectif de ces documents est de juger les pratiques en matière de conception de parcours client avant la présentation de l'artefact afin d'évaluer les difficultés actuelles des marketers et d'évaluer le gap d'amélioration obtenu par notre artefact à partir d'une observation ex-ante. Ainsi, nous participons à l'appréciation de la pertinence managériale de l'artefact.

1.2. La réunion de préparation

Le 29 janvier 2016 est organisé une réunion préparatoire aux deux tests suivants. Cette rencontre a trois objectifs : compléter les éléments documentaires à des fins de validation des données, comprendre les pratiques de conception de parcours client en cross-canal chez Alpha 1 et Alpha 2 avant le test de l'artefact et enfin définir les contours du cas de conception de parcours qui servira de test de l'instanciation. La durée de la réunion est de 1h34 et se déroule dans les locaux de la

cellule de conseil interne. Elle est enregistrée et complétée par des notes manuscrites. Enfin l'intégralité des verbatim de la réunion est retranscrite. Voici la présentation des participants :

Numéro du répondant	Profil professionnel
[21]	Responsable e-commerce et omnicanal enseigne Alpha 1
[22]	Conseil en projet digital enseigne
[24]	Responsable e-commerce et omnicanal enseigne Alpha 2
[26]	Conseil en projet numérique et systèmes d'information

Tableau 48. Participants à la réunion de préparation, terrain n°3

2. Les pratiques actuelles de conception de parcours cross canal

A partir des documents internes et externes ainsi que des informations données lors de la réunion de préparation, nous pouvons décrire le management de l'expérience client d'Alpha 1 et Alpha 2.

2.1. L'état d'avancement du management de l'expérience client chez Alpha 1 et Alpha 2

Alpha 1 mène une politique de transformation digitale rapide qui a eu des conséquences sur la conception de parcours client: « *On a travaillé un plan de transformation digitale à trois ans de l'entreprise qui porte sur l'organisation, la logistique, le stockage, le projet data et l'animation* » [21]. Alpha 1 est l'enseigne la plus dynamique en e-commerce et ses efforts portent principalement sur le drive. Elle a complètement restructuré son site de e-commerce en 2015 afin de le rendre 'responsive'³⁴ et de créer un système informatique unique et commun entre les points de vente et le e-commerce et se limitant à un progiciel de gestion de relation client uniformisé. Pour rendre son drive par picking efficient, de nombreuses équipes ont travaillé sur la chaîne logistique et sur la fiabilisation des données de stock en point de vente. Enfin, le site de e-commerce est maintenant en web dynamique pour offrir un *e-merchandising* personnalisé³⁵ afin de réduire le temps de parcours sur son site Internet.

Par contre Alpha 2 est l'enseigne la plus dynamique des deux dans le domaine de la digitalisation du point de vente (parcours *smart shopper*). Elle a un site de e-commerce depuis 2012 qui représente peu de chiffre d'affaires (moins de 2%) mais voit son trafic s'intensifier régulièrement (plus de 12 millions de visiteurs uniques en 2014). Les clients des enseignes de bricolage et

³⁴ Un site 'responsive' est programmé sous HTML5 et permet la lecture optimisée du site quel que soit l'objet qui se connecte (ordinateur, tablette, smartphone...). Les informations contenues sur le site restent identiques mais l'ergonomie du site change pour s'adapter à la taille de l'écran afin de faciliter la navigation.

³⁵ L'affichage des informations (en particulier des promotions) est personnalisé en fonction du profil du client qui se connecte. De même, les produits s'affichant en premier dans les rayons virtuels dépendent des commandes précédentes du client. Le contenu de chaque page est unique et créé en temps réel selon les données comportementales de navigation et les données d'achat du client stockées dans le CRM.

d'équipement du jardin étant en recherche constante d'informations et de formation, la tendance à la digitalisation des points de vente, afin de développer les sources d'information, est très forte. Les actions de digitalisation du point de vente sont proposées à chaque adhérent sous forme de pack (matériel, installation) et abonnement mensuel (gestion des informations client, *reporting*, maintenance) à prix fixe sans obligation d'équipement. Par exemple, les adhérents (40% des points de vente) ont investi un peu moins d'un million d'euros en 2014 pour installer des bornes interactives qui proposent des informations de relation client (programme de fidélité, prospectus...) et l'accès au site de e-commerce. Selon le directeur marketing d'Alpha 2, c'est un grand échec. Ils mènent actuellement des expérimentations sur la NFC et les *beacon* en point de vente. Leur volonté générale concernant les parcours client cross-canal est de développer l'usage du smartphone en point de vente.

2.2. Les pratiques actuelles de représentation de parcours client

Le discours des managers corrobore les contenus des documents internes qui nous ont été transmis. Nous n'avons pas fait de découverte de nouvelles pratiques durant cette étude de cas par rapport à celles décrites dans le chapitre 4. Globalement, les marketers en charge des parcours client d'Alpha 1 et Alpha 2 utilisent des schématisations graphiques, surtout des flowtasks de client : « *Moi j'en ai dessiné 2* (le marketer parle des documents internes [D3] et [D5]). *J'en ai fait un plutôt sur le client* (document [D5]), *c'est sur, par exemple, une alerte en caisse, avec de la PLV dynamique et digitale en point de vente et tout ce qu'il aimerait avoir sur son portable aujourd'hui. L'autre [représentation] est pour les collaborateurs et les adhérents* (document [D3]), *pour que eux aussi se projettent dans le digital* » [21]. Cette forme graphique a été reprise par les équipes d'Alpha 2. Alpha 2 utilise aussi des matrices (document [D5]). Elles travaillent aussi avec des personas, créés par des sociétés de conseil extérieures : « *On a travaillé quatre personas dans notre enseigne* » [24]. Ils ont bien intégré l'intérêt de ces représentations graphiques pour convaincre le top-management : « *Les outils de parcours client m'ont servi surtout à illustrer, à concrétiser les décisions pour mes décideurs et adhérents. On est parti d'une décision stratégique sur l'évolution des modes de consommation pour en déduire des axes stratégiques et ces axes on les a exprimés en parcours client. On arrive, en fin de réflexion, sur la partie sur nos parcours client. On a utilisé les parcours client parce qu'on me demandait de rendre les choses le plus compréhensible possible face aux Comex* » [21].

2.3. Les étapes actuelles de travail et leur dynamique

D'une part, si l'on reprend notre analyse sur les dynamiques de travail, nous pensons que les équipes réalisent des analyses des nouvelles tendances (document [D2] par exemple) et des choix stratégiques très généraux pour l'avenir, présents dans les documents [D3] et [D7] et dans le

discours des managers: « On leur (les adhérents) a dit, voilà ce parcours client, on n'est pas capable de le faire actuellement, et tous ces points de contact qu'on a listés au cours du parcours, on ne sait pas les adresser, parce qu'on n'a pas la techno, on n'a pas la data, on n'a pas l'IT, on n'a pas la bonne info commerciale ou on n'a pas su mener le projet digital. Donc, c'est pour leur montrer que ce parcours est crédible pour le client actuellement car il interagit déjà sur les réseaux sociaux, il récupère sa commande en magasin en consigne. D'un point de vue techno, il n'y a rien de révolutionnaire, d'un point de vue process non plus mais on n'est pas capable de le faire car il nous manque un certain nombre de briques IT, Data, gouvernance organisationnelle. Il fallait être très illustratif afin de convaincre des changements nécessaires» [21]. Ces grands choix stratégiques ne semblent pas suivis de grands chantiers sauf dans le domaine des systèmes d'information. Aucune transformation organisationnelle n'est faite. La priorisation des chantiers pour améliorer les parcours client semble elle aussi déficiente : « Nous, notre problème, c'est qu'on a toujours du mal à savoir ce qu'on engage quand on change des parcours client, et qu'on a ensuite du mal à engager l'entreprise et surtout à « vendre » aux adhérents les solutions. On a défini le parcours client digitalisé à 5 ans avec une synthèse des moyens à mettre en place mais on a du mal à prioriser et déployer » [24] ; La difficulté est que l'on ne sait pas ce que sera le parcours client dans un ou deux ans et il est impossible de le savoir car de nouvelles technologies arrivent tout le temps. J'ai du mal à faire la différence entre les dizaines de parcours qui existent dans mon enseigne et ce que je dois définir pour l'avenir » [21]. Si l'on reprend les étapes présentées dans le chapitre 4, Alpha semble avoir une dynamique de reconfiguration majeure tronquée car ses préalables stratégiques (étape 2), la priorisation des parcours (étape 4) et l'opérationnalisation des parcours (étape 5) paraissent déficients ou manquants.

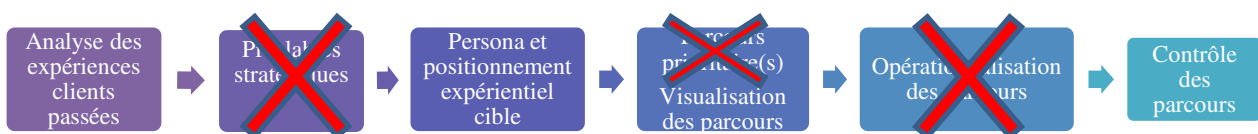


Figure 66. Schématisation de la dynamique de reconfiguration majeure d'Alpha

D'autre part, pour les choix de terrain, ils fondent le management de l'expérience client sur de l'expérimentation avec une dynamique très courte de 'test and learn' déjà observée dans notre premier terrain de recherche. Elle n'est pas toujours efficace à leurs yeux : « Après, derrière sur la partie parcours client, on a tenté des expérimentations, en fonctionnement au 'doigt mouillé'

quasiment parce qu'à force de trop réfléchir, on ne fait rien et donc on intègre des nouveautés dans le parcours parce qu'il faut avancer. On a des retours d'expérience qui ne sont pas forcément concluants. On l'a fait souvent sans vraiment réfléchir au client et en se disant 'le client il sera forcément intéressé par ça'. Finalement, on l'a mal fait, et cela ne marche pas bien, comme les bornes, par exemple, qui nous semblaient une évidence » [24]. De même, si l'on reprend les étapes présentées au chapitre 4, la reconfiguration par *test and learn* existe mais ne fonctionne pas car les besoins du client ne sont pas pris en compte. Nous expliquons cela par le fait que, dans notre premier terrain, le *test and learn* est surtout utilisé pour des points de contacts digitaux comme l'emailing par exemple. Ces briques digitales sont peu chères à implanter avec des mesures de contrôle purement comportementales sur Internet et donc avec un coût d'entrée comme de sortie d'une modification de parcours très faible. Or, chez Alpha 2, l'expérimentation porte sur l'installation de bornes dont l'investissement est conséquent et les coûts d'entrée et de sorties importants. L'expérimentation ne semble pas être utilisée à bon escient.

Les pratiques de représentation graphique chez Alpha sont identiques à celles observées lors du terrain 1, ce qui conforte nos premiers résultats. En ce qui concerne les étapes de travail et leur dynamique, nous retrouvons les mêmes pratiques parcellaires, là aussi, car les managers ne réalisent pas toutes les étapes et certaines semblent leur manquer, en particulier les étapes de priorisation et l'étape d'opérationnalisation. On observe aussi deux dynamiques : une dynamique stratégique longue de reconfiguration interne et externe à 5 ans mais peu suivie d'effets opérationnels et une dynamique rapide de *test and learn*.

2.4. Les difficultés de conception de parcours client chez Alpha 1 et Alpha 2

L'entreprise Alpha avec les enseignes Alpha 1 et Alpha 2 est bien typique de la classe de problème sur laquelle nous travaillons car elle porte les signes de complexité présentés dans le chapitre 4 : multiplicité des parties-prenantes, différents types de parcours à gérer et nécessité de faire simple pour disséminer la vision des parcours futurs et pour réussir l'opérationnalisation des parcours client dans l'entreprise.

Premièrement, lors du déroulement de ce cas, nous avons découvert une multiplicité de parties-prenantes entrant dans la conception des parcours client. L'organisation d'un groupement d'indépendants en enseigne de distribution, avec le doublage de tous les postes décisionnaires produit un organe managérial bi-polaire qui multiplie les parties-prenantes. Le système de gouvernance ralentit les actions managériales car les projets de modification de parcours client,

par apport de technologies en point de vente par exemple, sont initiés par des responsables e-commerce et omnicanal ou/et par des adhérents-cadres au même poste ou/et par les consultants internes. Ils peuvent aussi avoir recours à des cabinets de conseil externes. La prise de décision finale revient toujours à l'adhérent-cadre : « *Structurellement parlant il est très difficile de travailler sur le parcours client, on a tendance à entrer par un point de contact et une techno. Le plus souvent la remontée qu'on a est faite par l'adhérent qui dit : on veut des coupons dématérialisés dans l'appli, machin le fait, c'est super* » [24].

Deuxièmement, les managers d'Alpha 1 et 2 doivent travailler les trois types de parcours (étude des documents internes) et restent un peu perdus sur la temporalité de conception d'un parcours à travailler : « *Le parcours généraliste dans mon enseigne est très long à traiter et trop complexe. On a tendance à le traiter par bribes. [...] Tout ça fait qu'on a du mal avec les approches traditionnelles à trouver une issue rapidement à des questions d'équipement digital en magasin* » [24].

Troisièmement, la dissémination verticale pour construire de nouveaux parcours est malaisée car la structuration organisationnelle singulière bipolaire (un cadre salarié plus un adhérent élu pour chaque poste) rend la chaîne décisionnaire fragile : « *Dans [Alpha], on a beaucoup de mal à faire comprendre des concepts basiques avec lesquels, nous, on travaille tous les jours. La plupart des adhérents sont propriétaires de point(s) de vente, et dès que l'on commence à entrer dans des outils qui nous permettraient d'expliquer les choses simplement car on est tout de suite sur des grands tableaux et des grands schémas, c'est tout de suite des concepts très vagues comme expérience, finalement, cela [utiliser l'artefact] peut être une occasion de leur faire passer des messages. On cherche aussi un outil de com interne et d'évangélisation* » [24].

Finalement, la méthode de travail semble souffrir de faiblesses car elle est incomplète et déficiente au niveau de l'opérationnalisation des parcours (Etape 5 dans notre artefact). Les équipes manquent de concepts simples (définition, composants des parcours, périmètre de travail) pour définir leur périmètre de travail et pour les aider à disséminer leur travail. Enfin, l'organisation d'Alpha semble un frein structurel à la dissémination de la vision stratégique des marketers.

Afin de tester notre artefact, nous séparons le test en deux phases. Un premier test est élaboré autour du construit et de la méthode de l'artefact (Section 3). Ce test prend la forme d'une transmission de cette nouvelle connaissance du chercheur vers les équipes d'Alpha afin de les aider à améliorer leurs pratiques. Ce premier test vise une population large de managers. Puis nous réalisons un deuxième test en situation avec trois managers confrontés quotidiennement à la conception de parcours client afin de leur faire tester l'instanciation (Section 4). Nous avons

déployé deux tests car souvent les mesures de l'efficacité de l'artefact sont plus claires et plus simples à réaliser (Johannesson et Perjons, 2014).

Section 3. Le test du construit et de la méthode

Nous exposons dans cette section les modalités pratiques et méthodologiques du test (1). Puis, nous présentons les résultats de l'évaluation de la métarègle de conception MRC1 ainsi que les règles de conception qui en découlent (2). Enfin, nous détaillons les résultats de l'évaluation de la pertinence du construit et de la méthode pour les praticiens (3).

1. Modalités du test

Le test se déroule le 7 avril 2016 au siège d'Alpha avec 25 personnes. Il a pour but de présenter le construit de l'artefact ainsi que la méthode à 18 managers travaillant sur la conception de parcours client au sein des 9 enseignes d'Alpha ainsi que 7 consultants internes et de recueillir leur avis et remarques. Les participants ont répondu à une proposition de réunion sur les méthodologies de travail pour concevoir des parcours client de la part de la cellule de conseil interne. Nous n'avons pas pu opérer une sélection des participants. Nous présentons en Annexe 11 page 374 les profils des participants numéros 27 à 51. Ils ont en moyenne 35 ans et travaillent depuis, en moyenne, 3 à 4 ans sur les questions d'expérience client. Le but de ce test est de savoir si le construit et la méthode de travail présentés de façon théorique peuvent leur permettre de développer leurs capacités marketing et donc être pertinents dans leurs futures pratiques professionnelles de management des parcours client.

Nous présentons, dans une grande salle de conférence, pendant 1 heure environ, les résultats de notre premier terrain de thèse ainsi que le construit et la méthode développés dans le chapitre 6 que nous avons vulgarisés pour l'occasion présentés de façon didactique à partir d'une présentation powerpoint de 30 diapositives.

Encadré 18. Plan de la présentation Powerpoint du chercheur lors du test du construit et de la méthode :

- Méthodologie du terrain 1
- Pourquoi le management de l'expérience client est-t-il devenu si tendance?
- Les trois sources de complexité de la conception de parcours
- Parcours client vs Expérience client cible vs Expérience vécue
- 3 types de parcours (serviciel/transactionnel/relationnel)
- Traitement de la complexité : voie algorithmique et voie heuristique
- Les outils heuristiques : blueprint et design thinking

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Pratiques actuelles, Intérêts et Limites• Les types de ressources entreprises et client engagés dans le parcours• Les étapes de travail dans la conception de parcours• Le principe de customisation de masse des parcours client |
|--|

Ensuite, s'engage une discussion d'une trentaine de minutes avec les participants. Nous leur avons demandé de valider une synthèse des commentaires en fin de séance. Nous avons enregistré et retranscrit les commentaires, remarques et avis des participants lors du test.

Enfin, afin d'estimer la pertinence managériale du construit et de la méthode, un questionnaire a été distribué en fin de séance. Ce questionnaire comprend deux parties : Les 6 premières questions doivent apprécier la pertinence managériale d'efficacité de l'artefact et les questions 7 à 10 définissent le profil des participants³⁶.

2. Evaluation de la rigueur de la première métarègle par l'amélioration des capacités marketing des managers présents

Pour rappel, la première métarègle de conception (MRC1), s'exprime ainsi : **dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un corpus de concepts et une méthode de travail pour élaborer les parcours client cross-canal (I), qui permettent l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant le parcours client comme une coproduction de ressource (M).** Pour évaluer cette métarègle, nous devons définir l'effet de la présentation du construit et de la méthode sur les capacités marketing des praticiens présents.

2.1. Résultats

Lors du test, les managers présents se sont exprimés assez librement sur ce que cela pouvait leur apporter dans leurs pratiques professionnelles. Dans le tableau ci-après, nous avons regroupé tous les verbatim illustrant l'amélioration de leurs capacités marketing sachant qu'un tiers des participants n'a rien dit durant le test.

³⁶ Ce questionnaire est disponible en Annexe 12 page 311

Capacité marketing	Rappel définition	Verbatim oral ou écrit comme réponse à la question 1 du questionnaire
C1. Capacité d'analyse de l'expérience client	Capacité du manager à analyser et comprendre les points de ruptures sur les parcours client actuels.	« Cela remet en question des technologies utilisées pour étudier nos parcours et notre tout quanti qui nous éloigne du client » [32]
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 à partir de la définition de couple cible (persona)/positionnement expérientiel	« Vous nous donnez une Définition/Formalisation d'une fenêtre de réflexion pour cadrer l'expérience client » [33] « Cette présentation est d'abord une ouverture à des interrogations "plus grandes", l'opportunité de prendre de la hauteur sur des actions pour lesquelles on ne s'est pas forcément posé les bonnes questions. Toutefois, au quotidien, nous ne sommes pas suffisamment "matures" sur les sujets pour utiliser cette présentation de façon très concrète » [35] « Intéressant, permet de remettre les concepts en tête, j'ai envie de creuser la notion de routine et de design thinking. Comme je travaille sur du CRM, très data driver, c'est important de garder en tête le concept heuristique. » [41]
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 de l'entreprise (passage d'un niveau macro-stratégique au niveau micro-opérationnel)	« On peut mieux dériver de la modélisation des parcours client à quoi faire avec nos équipes » [31]
C4. Capacité de contrôle des parcours :	Capacité de l'entreprise à piloter et faire de la veille sur le déroulement des parcours client et à prendre connaissance des incidents critiques	AUCUN VERBATIM
C5. Capacité de dissémination horizontale	Capacité à engager dans une transformation commune les autres départements fonctionnels ainsi que les prestataires afin de déployer le nouveau parcours client	« Cela nous permet un approfondissement du parcours client et de mieux travailler avec nos prestataires, toujours prompts à nous vendre du tout prêt » [34] « Jje comprends mieux le positionnement des prestataires sur le persona » [32]
C6. Capacité à la dissémination verticale au sein de l'entreprise par le manager :	Capacité du manager, d'une part, à présenter, de façon très synthétique et simple, la complexité des parcours client cross-canal pour faciliter la prise de décision des dirigeants et d'autre part à disséminer la culture cross-canal auprès de toute la base de l'entreprise et en particulier les personnels en interaction avec les clients	« Cette présentation m'a apporté une nouvelle vision du parcours client, une meilleur définition de certains points importants ainsi qu'une meilleure vision de ce qu'un manager doit faire pour s'organiser et organiser son équipe pour un projet d'entreprise et ses parcours client » [39] « Cela me permet de prendre conscience de la nécessité d'avoir des éléments stratégiques clairs de la part du COMEX, ce qui n'est pas le cas actuellement sur le relationnel. Ce sujet est stratégique mais il est sous-estimé de la part du COMEX » [44]
C7. Capacité de conception graphique de parcours client par le manager:	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	« Je vois que l'on a besoin de la compétence graphique et de data visualisation. Cela nous manque pour évangéliser la direction, qui ne pense que magasin, comme les adhérents et on n'a pas l'argent pour ça. » [27] « Montrer l'importance du design de parcours pour stratégie / L'importance d'une expérience cohérente dont la traçabilité n'est pas complète / Favoriser le cross canal » [29] « J'ai la certitude que le design est indispensable et qu'une organisation agile est dépendante d'un parcours client efficace car le marketing a changé » [40]
C8. Capacité de gouvernance et d'interfaçage des ressources marketing	Capacité du manager à pouvoir modifier les ressources (enlever/remettre)	« Une remise en contexte de l'expérience client dans l'entreprise et de la place de la gouvernance dans le process. » [43] « La confirmation que la modularité est un élément indissociable du futur car nous sommes en train de construire nos nouvelles structures de système d'information avec cette logique » [47]
C9. Capacité du manager à intégrer les ressources du client	Capacité du manager à prendre en compte les ressources que le client devra engager pour participer au parcours client	AUCUN VERBATIM

Tableau 49. Verbatim du test codé selon les capacités marketing

La première constatation est que le construit et la méthode n'ont aucun effet sur la capacité de contrôle des parcours (capacité C4). Le premier semble logique car aucun système de mesure n'est intégré dans l'artefact.

Le groupe de managers a été surtout sensible à la nécessité de stratégiser le travail de management de l'expérience client, aux questions auxquelles il fallait répondre (capacité C2) et au besoin de conception graphique simple (capacité C7) afin d'améliorer leur capacité de dissémination horizontale (capacité C5) et verticale (capacité C6).

Le construit et la méthode semble améliorer des capacités existantes sauf la capacité de contrôle des parcours (C4). Les capacités de gouvernance (C8) et d'intégration des ressources du client (C9) n'ont pas été vraiment évaluées car elles ne sont activées que par l'instanciation finale.

2.2. Propositions finales des règles de construit et de la méthode

Nous définissons donc 4 règles de conception finales en indiquant en rouge les apports du 3^{ème} terrain :

RC1 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (typologie des ressources de l'entreprise) (I1), fondée sur la RBV (M1), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités C5, C6 et C7 (O1).

RC2 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (I2), fondée sur la typologie des ressources client (M2), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités C5, C6, C7 (O2).

RC3 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) l'utilisation d'une terminologie et de concepts définitoires (définition de parcours client) (I3), fondées sur la définition et la schématisation du concept de parcours client cross-canal (M3), qui permet aux managers d'améliorer leurs capacités C5, C6 et C7 (O3).

La méthode est clairement notre niveau artefactuel le plus puissant aux yeux des praticiens. Nous définissons 2 règles de conception :

RC4 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une méthode (I4) qui permet de configurer les ressources en coproduction (M4), afin d'améliorer les capacités marketing C1, C2, C3, C5, C6 et C7 (O4).

3. Evaluation de la pertinence managériale du construit et de la méthode

Nous avons choisi d'évaluer la pertinence par la mesure de l'efficacité de l'artefact pour améliorer les pratiques professionnelles des participants. Les autres types de mesure possibles présentés dans le chapitre 3, nous semblent inopérants car les mesures de fiabilité ou d'usabilité sont réservées à des instanciations informatisées et les mesures de transfert et d'appropriation sont des mesures longitudinales, réservées à des tests répétés. Pour cette raison, nous avons administré un questionnaire simple aux 25 participants.

Encadré 19. Rappel des questions posées afin d'apprécier l'efficacité du construit et de la méthode

2. Cette présentation a-t-elle contribué à enrichir vos connaissances professionnelles sur le sujet ? (**Evaluation efficacité individuelle**)
3. La présentation du périmètre de travail de l'expérience client par les trois niveaux de complexité (partie prenante, temps de l'expérience et spatialité) vous permet-elle de mieux appréhender vos futures missions sur l'expérience client ? (**Evaluation du construit**)
4. Pensez-vous que cette présentation pourrait vous permettre de mieux travailler ensemble sur la thématique de l'expérience client au sein de groupe projet? (**Evaluation efficacité collective**)
5. Est-ce que les 6 étapes de travail à suivre vont vous permettre d'être plus efficace dans votre travail ? (**Evaluation de la méthode**)
6. A la fin de la présentation je vous ai exposé le principe de modularité pour travailler sur les expériences client en cross-canal. Ce concept vous semble-t-il adéquat pour mieux appréhender les nouveaux enjeux de l'expérience client en cross-canal ?

Les résultats aux questions sont les suivants :

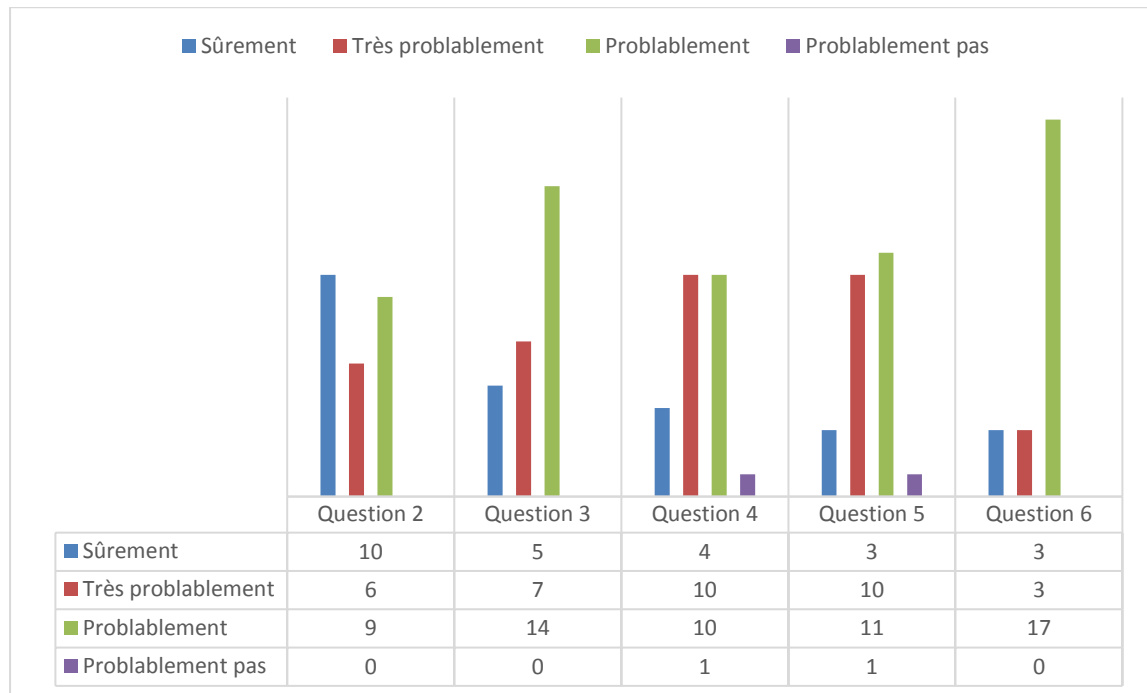


Figure 67. Fréquence de réponse aux questions 2 à 6

L'efficacité globale (Question 2 et 4) est très bonne comme celle du construit (Question 3) et de la méthode (Question 5). Comme, lors du terrain n°2, nous avons échoué à évaluer l'intérêt de la modularité, nous avons posé la question (Question 6). Les résultats sont plus encourageants mais encore insuffisants pour valider notre choix.

La pertinence managériale est donc atteinte pour les 25 participants. Ce résultat est à nuancer, d'une part, au vue de la faiblesse du nombre de personnes ainsi que du caractère déclaratif de la mesure. D'autre part, il comprend un biais de désirabilité sociale car nos répondants avaient la volonté de se montrer sous un jour favorable (Crowne et Marlowe, 1960).

Pour résumer, ce test est globalement concluant pour la pertinence du construit et de la méthode et nous découvrons que notre artefact ne potentialise bien que les capacités C2 et C5 à C7. Nous devons poursuivre avec le deuxième test, en situation réelle, et donc potentiellement plus approfondi avec une évaluation avérée et non simplement déclarée par les participants.

Section 4. Résultats du test de l'instanciation

Nous exposons dans cette section les modalités pratiques et méthodologiques du test (1). Puis, nous présentons les résultats de l'évaluation de la deuxième métarègle de conception MRC2 ainsi que la pertinence de l'instanciation (2). Enfin, nous énumérons les voies d'amélioration de l'instanciation (3) ainsi que les difficultés rencontrées pour mener à bien ces évaluations (4).

1. Les modalités du test de l'instanciation

Le test de l'instanciation a lieu le 18 Avril 2016 dans les locaux du siège d'Alpha. Il a été décidé en réunion de préparation du 29 janvier de travailler sur des propositions d'apports de services complémentaires en magasin portés par l'application de relation client d'Alpha 2 afin de créer un parcours client plus digitalisé : « *Cela nous serait bénéfique de travailler sur l'expérience digitale en point de vente, j'entends par là que l'on discute tous de la question des tablettes, des bornes, est-ce qu'on met du wifi, on équipe les vendeurs en devices. Notre questionnement plus précisément est l'utilisation de l'application mobile en magasin. Nous souhaitons aussi ne pas travailler sur l'expérience orientée produit mais dans l'interaction vendeur et client. On n'est pas dans la volonté de pousser de la promo mais dans la volonté, dès le moment où le client entre en magasin, de l'accompagner jusqu'à l'acte d'achat : on cherche à avoir avec le client une relation quasiment naturelle afin de le pousser simplement vers l'acte d'achat* » [24]³⁷. Ce choix vise à ne travailler que la modification d'un bout de parcours afin de ne pas mobiliser les équipes plus d'une demi-journée.

Le test dure 2h50. Il est enregistré et retranscrit. Des photographies³⁸ sont prises à plusieurs moments du test. Le nombre de participants est très restreint : [24], le responsable e-commerce et Omni-canal d'Alpha 2 en charge de ces sujets, [48] pour aider [24] et apporter le regard extérieur d'Alpha 1 et [26], une consultante interne senior, en charge des sujets de digitalisation des points de vente. Le but de l'instanciation est d'éprouver la faisabilité opérationnelle de 8 nouveaux services déjà imaginés par les équipes marketing d'Alpha 2³⁹ comme par les adhérents-cadres mais dont ils n'arrivent pas à déterminer les difficultés d'implantation interne mais aussi les conséquences pour le client. Chaque service créerait, potentiellement, un pavé de service

³⁷ Verbatim de la réunion de préparation du 29 janvier 2016

³⁸ Aucune photographie montrant la totalité de l'instanciation remplie ni d'instanciation lisible n'est insérée dans ce document pour des raisons de confidentialité et dans les photos certains éléments ont été caviardés en blanc

³⁹ Pour des raisons de confidentialité, aucun détail sur ces services n'est présenté

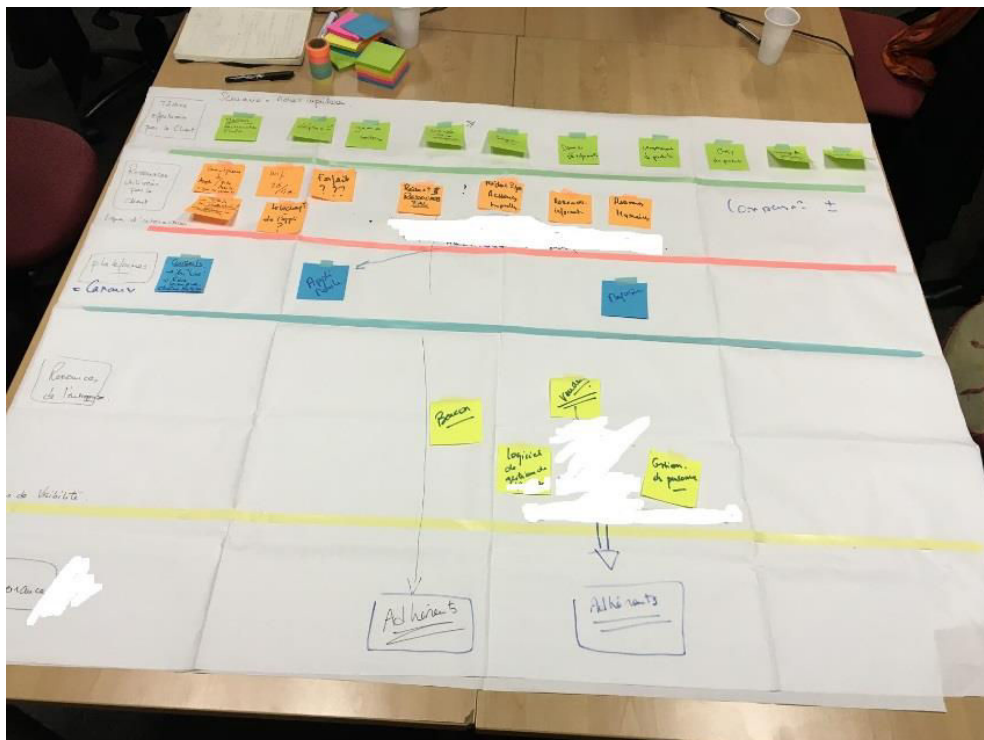
supplémentaire sur l'application de relation client, et des interactions avec le point de vente et donc des modifications sur le parcours client cross-canal.

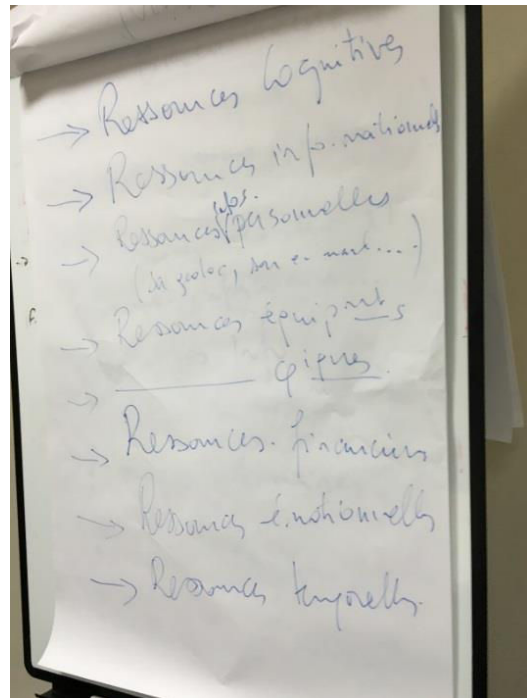
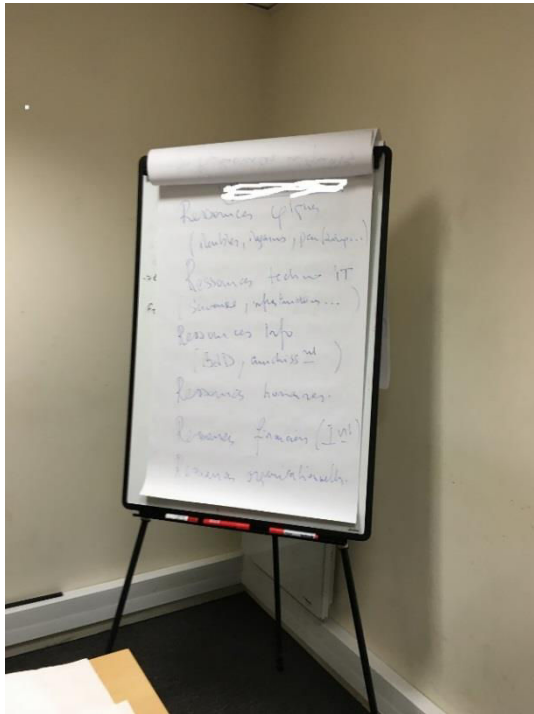
Dans l'encadré ci-après, le déroulé de la séance de test :

Encadré 20. Déroulé de la séance de test de l'instanciation

- Définition du contexte et des résultats actuels sur la digitalisation des parcours en points de vente Alpha 2 par [24] complétés par [26]
- Explication du fonctionnement de l'instanciation et reprise des concepts principaux par Florence Jacob
- Test successif de 8 services de modification de parcours par [24] et [48]
- Pour chaque test, définition du scénario d'usage pour le client, des ressources clients nécessaires, des logiques de compensation de ressources et de ressources nécessaires pour l'entreprise et enfin des questions de gouvernance par tous les participants
- Abandon successif de 7 modifications sur 8 par [24], [48] ou [26]
- Discussion finale sur l'apport de l'instanciation de tous les participants
- Discussion sur les modifications et améliorations possibles à apporter à l'instanciation de tous les participants

L'instanciation est réalisée de façon très artisanale sur une nappe blanche, avec des rubans collants (*masking tape*) de couleur et des post-it assortis. Chaque couleur présente une ligne de l'instanciation (photo ci-dessous). Pour les rappels des grandes notions du construit et des étapes de la méthode, nous utilisons un paperboard (photos ci-dessous montrant le rappel sur les différentes ressources entreprise et client pouvant entrer dans le parcours client).





Le test a deux objectifs: évaluer la rigueur de la MRC 2 et apprécier ex-post la pertinence managériale de l'instanciation. Pour ce faire nous nous fondons sur les commentaires, réflexions et difficultés à exécuter l'instanciation par les managers présents.

2. Résultats

Comme pour le test précédent, nous présentons dans ce point le contexte du test (2.1) puis l'évaluation de l'amélioration des capacités des managers présents (2.2) et de la création des règles de conception de l'artefact (2.3) pour terminer par la mesure de la pertinence managériale de l'instanciation (2.4).

2.1. Le contexte

Le contexte du test est narré par le responsable e-commerce et omnicanal d'Alpha 2 et principal utilisateur de l'artefact pendant le test :

« On a décidé d'axer le travail sur l'application mobile, je propose donc qu'on reste là-dessus. On a lancé il y a 1 an et demi une application mobile. A la base, on n'était pas les seuls à ne pas en avoir et on savait qu'à l'avenir c'était quelque chose d'important et on voulait se positionner pour appréhender la techno et aussi tout ce qui était IT sur la partie mobile. Au départ, on a lancé une appli très simple qui avait comme unique but de fournir des informations aux clients sur les points de vente : horaires d'ouverture, les coordonnées, les promos en cours et les rayons et services en point de vente. Une année après on a rajouté le compte client et le programme CRM. Ça reste de l'informatif avec le solde et les bons d'achat de sa carte. Et, ensuite, il ne s'est plus rien passé. Depuis, on a des problèmes techniques qui font qu'on n'a pas pu faire ce qu'on voulait et surtout on s'est posé une grosse question : qu'est-ce qu'on en fait concrètement ? A quoi sert-elle ? Et cette question on n'y a pas vraiment répondu car on s'est aperçu que l'application pouvait créer une réelle interaction en magasin. On se dit que l'option de départ de l'appli d'avoir seulement un contenu informatif a une portée beaucoup plus large que celle-là. On veut qu'elle devienne une application d'expérience client qui va faire interagir le client et le magasin. La question est : comment intégrer le point de vente et comment modifier l'appli ? [...] Donc là c'est plutôt donner à l'application un rôle de télécommande du magasin » [24].

2.2. Evaluation de la rigueur de la métarègle MRC2 par l'amélioration des capacités marketing des participants

Pour rappel, la deuxième métarègle de conception (MRC2) s'exprime ainsi : **Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation contenant un blueprint expérientiel (I), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers en facilitant l'opérationnalisation de l'intégration des ressources (O) en considérant le parcours client comme une customisation de masse (M).**

Nous devons donc évaluer si l'usage de l'instanciation améliore les capacités marketing des managers et lesquelles. Lors du test, les managers présents se sont exprimés librement sur ce que cela pouvait leur apporter dans leurs pratiques professionnelles. Dans le tableau ci-après, nous avons regroupé tous les verbatim illustrant l'amélioration de leurs capacités marketing.

Capacité marketing	Verbatim oral
C1. Capacité d'analyse de l'expérience client	« Nous on travaille sur les irritants existants mais on fait des réponses qui sont assez désorganisées. Ici c'est beaucoup mieux déroulé » [48]
C2. Capacité de stratégisation du parcours client	« C'est intéressant ce point de vue qu'on ne se pose pas du tout. Juste dans ma tête quand on a commencé je me suis dit qu'il y a avait plein de questions qu'on ne se pose pas. Actuellement on ne va pas loin mais avec du recul, l'outil soulève les vraies questions qu'on ne se pose pas forcément et auxquelles on ne répond pas comme : qu'est-ce qu'on apporte au client ? Tous les adhérents disent il faut développer l'appli, on fait-ci, on fait-ça, on lance plein de chosse, au final on va se retrouver comme il y a deux ans où avec l'appli on a rajouté plein de choses et puis ensuite il ne se passe rien du tout et les taux d'utilisation ne sont pas bons » [26] « On en revient aux questions stratégiques : où est l'expérience cible ? Que voulez-vous apporter ? » [48] « Quel ciblage pour l'appli ? Finalement on a zappé cette question aussi. On est happé par la techno et les contraintes data et techniques » [24] « Quelle est la stratégie digitale de notre enseigne ? Et là, la seule réponse c'est que ce sont des outils avec le développement des tablettes, du mobile mais finalement on a une carence stratégique. On se positionne sur des outils digitaux mais pour les adhérents il y a surtout des positionnements sur des technos » [24]
C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours client	« La modularité permet d'adresser à des cibles différentes le niveau de granularité dont elles ont besoin pour discuter en interne » [26]
C4. Capacité de contrôle des parcours	AUCUN VERBATIM
C5. Capacité de dissémination horizontale	« Oui la partie conseil interne a créé une colonne vertébrale de stratégie digitale mais elle n'est pas relayée en enseigne et nous on se retrouve tiré vers l'opérationnel et l'urgence par les adhérents. Cet outil comble cela. Il permet de faire le lien entre les deux. » [24] ⁴⁰
C6. Capacité à la dissémination verticale au sein de l'entreprise par le manager	« L'outil aurait un fort intérêt chez nous, quand un adhérent arrive avec une idée, cela nous permettrait de lui montrer qu'en modifiant le parcours type avec son idée, les problèmes d'articulation que cela génère ainsi que de voir l'opérationnalisation et ses conséquences. Quand un adhérent donne une idée, on ne compose pas autant. » [24]
C7. Capacité de conception graphique de parcours client par le manager	« On retrouve des choses qu'on fait mais c'est mis au propre, c'est ordonné, systématisé et schématisé, plus simple quoi » [26]
C8. Capacité de gouvernance et d'interfaçage des ressources marketing	« Le wifi en magasin est le serpent de mer à [Alpha 2]. Là, le choix du wifi est aux mains des adhérents et ça bloque tout. [...] L'intérêt est d'avoir tout au même endroit et la possibilité de zoomer et de zoomer encore. La notion de compensation est vraiment intéressante car il faut savoir ce qu'on apporte comme valeur. J'ai aussi apprécié le calcul de population potentielle via les contraintes de ressources, c'est vraiment important aussi même si pour nous cela nous fait un peu mal. Mais cela pose aussi le ROI tout de suite. » [26]
C9. Capacité du manager à intégrer les ressources du client dans la conception.	« L'outil pose donc la question des ressources et des conditions pour faire agir le client. Ici après 1 heure on s'aperçoit qu'on lui en demande beaucoup, pour nous, en contrepartie, lui offrir pas grand-chose » « l'outil m'a l'air complet car on balaye les éléments physiques, digitaux, les ressources humaines, le client. En l'espace de deux heures, tu sais que toutes ces problématiques-là sont soulevées » [26]

Tableau 50. Verbatim Test de l'instanciation

⁴⁰ Dans ce verbatim nous avons autant l'évocation de la dissémination horizontale entre la cellule de conseil interne et les marketers en enseigne que la dissémination verticale avec le lien adhérents-marketers.

L'analyse des données qualitatives montre que l'amélioration des capacités C1 et C4 reste faible voire inexistante. L'instanciation permet de se poser des questions d'ordre stratégiques (quelle expérience cible, quelle cible...) qui paraît augmenter nettement la capacité à stratégiser des managers présents (capacité C2). Les autres capacités (C3, et C7 à C9) semblent bien amplifiées aussi. Les capacités de dissémination C5 et C6 semblent amplifiées mais les freins structurels liés à la gouvernance bipartite d'Alpha créent un point de blocage fort que l'artefact peut mettre en lumière mais en aucun cas résoudre.

Enfin, les capacités C8 et C9, nouvelles et normalement créées par l'apport de la modularité apparaissent clairement. Nous voyons l'intérêt de l'instanciation et sa force par rapport à un construit ou une méthode, au contenu plus général et théorique. L'instanciation permet une véritable mise en pratique de la part des praticiens et une évaluation plus complète. Ce point de vue est défendu par Wieringa (2010) qui considère que l'évaluation par les praticiens ne peut se faire que dans l'action et l'utilisation de l'artefact par les praticiens sur un cas réel. Il n'y a que l'usage réel qui révélerait véritablement la qualité de l'artefact.

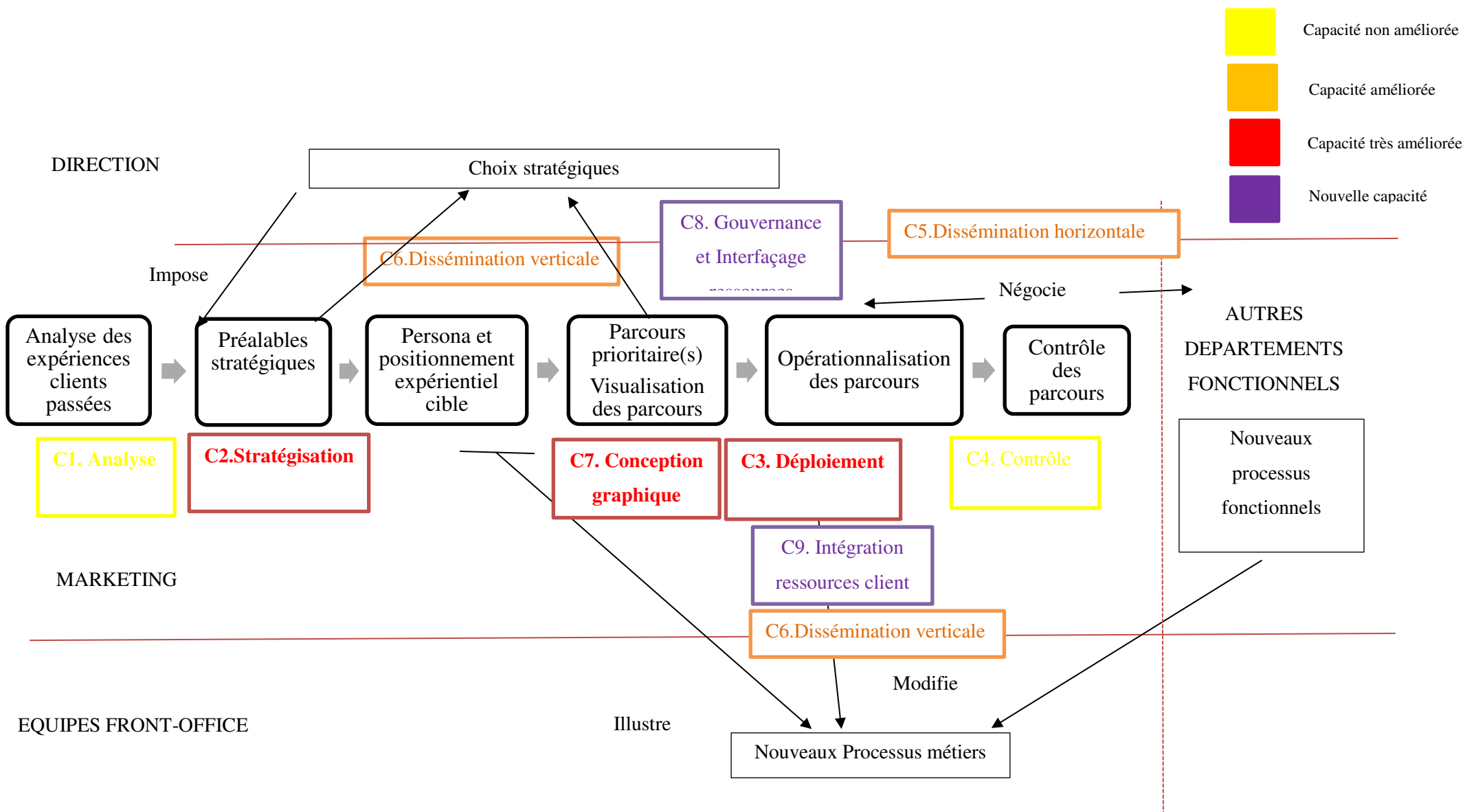


Figure 68. Améliorations apportées par l'artefact au sein d'Alpha

2.3. Propositions finales des règles de conception de l'instanciation

RC5 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation informatisée avec des liens hypertextes (I5), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en utilisant le principe modulaire de quasi-décomposabilité (M5).

Cette proposition n'est pas évaluable sans instanciation informatisée. Elle est, pour l'instant, abandonnée.

Nous présentons ici les règles de conception définitives, en indiquant en rouge les apports du 3ème terrain :

RC6 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation utilisant la représentation graphique modulaire (I6), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers C1 à C9 sauf C4 (O6) en considérant les canaux comme des plateformes d'intégration des ressources (M6).

RC7 : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un blueprint modifié (I7), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers C1 à C9 sauf C4 (O7) en mobilisant les principes d'intégration des ressources, l'évaluation de la compensation et de la gouvernance des ressources (M7).

2.4. Evaluation de la pertinence managériale de l'instanciation

La pertinence est ici évaluée par l'aptitude de l'instanciation à résoudre des problèmes. Les managers affirment, après avoir utilisé l'instanciation que « *Cela nous permet de challenger les idées qui émanent des adhérents et on a souvent 'ah j'ai vu ça il faut le faire tout de suite' et il faut traiter la demande de façon très pragmatique, factuelle et illustrée et que cela nous donnera des arguments pour ne pas faire certaines choses. Nous, on est assailli de demandes des adhérents Alpha 1. Il y a 800 points de vente et donc potentiellement 800 demandes* » [48] et que « *Pour être honnête, en deux heures de temps on a mené une réflexion et repris les grandes questions sur lesquelles on doit se pencher avant de continuer alors que ça fait 6 mois qu'on en discute en mode projet. Là, on se pose deux heures et cela remet en perspective notre travail et on arrête de se perdre dans des détails ou juste des choix techno* » [24].

Sur les 8 projets de service utilisant le smartphone en magasin, 7 ont été abandonnés par les deux managers en manipulant l'instanciation. Certains l'ont été très rapidement car les ressources

demandées aux clients pour participer au parcours étaient trop importantes (Avoir un iPhone avec une connexion 4G et un forfait data important, avoir téléchargé l'application de relation client et garder son smartphone en main en magasin), d'autres ont révélé des problèmes de ressources d'Alpha 2 (Wifi n'est présent que dans un tiers des magasins, car ce sont les adhérents qui ont la complète gouvernance de cette ressource physique), enfin un service nécessitait un interfaçage de la plateforme magasin (les vendeurs en rayon) avec la plateforme e-commerce. Cet interfaçage par coordination est impossible actuellement (coordination vendeur et site de e-commerce nécessitant une lecture par le vendeur des flux d'informations toutes les 5 minutes). Un seul projet a 'réussi' à passer le cap de l'instanciation et à être déclaré faisable.

3. Voies d'amélioration de l'instanciation

Nous avons détecté avec les managers présents trois pistes de modification de l'instanciation.

L'informatisation de l'instanciation est la première piste de développement. Les principes modulaires n'ont pas toujours été aisés à manier sur papier. La programmation de l'instanciation sous forme de logiciel lui permettrait de développer les effets bénéfiques de la modularité : *« La modularité permet d'adresser à des cibles différentes le niveau de granularité dont elles ont besoin. C'est là où le faire sous informatique aurait vraiment tout son intérêt »* [26]. L'informatisation est la seule forme qui autorise l'inclusion des principes de décomposabilité afin de permettre l'amélioration de la capacité C3 : *« Il faudrait des livrables à avoir sous forme d'éléments informatisés : la liste des ressources entreprise impactées, la liste des tâches à réaliser, pour chaque post-it important, quels process métiers doivent être changés, investissements nécessaires comme des to do list »* [24]. La capacité C3, actuellement non améliorée par l'instanciation papier, serait sûrement développée par une instanciation informatisée et raffinée. De même, pour une meilleure capacité de dissémination verticale, il est nécessaire de pouvoir simplifier les représentations en ne présentant que des grandes masses de ressources très génériques, or, sans format informatique, c'est peu actionnable : *« Je trouve l'outil très bien mais il est vraiment pour les équipes opérationnelles. Pour les comex il faut vraiment faire simple, plus simple et là l'informatisation joue tout son rôle »* [24].

La deuxième piste est l'inclusion des modalités de mesure de l'activité sur le parcours. L'analyse des capacités a révélé que l'instanciation ne développait pas les capacités d'analyse des parcours existants ni du contrôle des futurs parcours. Ce point d'amélioration a été soulevé par les managers présents : *« La question de la mesure est vraiment importante et pas vraiment traitée ici »* [26]. Nous avons défini, grâce à la littérature, dans l'instanciation à l'étape 6 de contrôle, une

liste de métriques de contrôle des parcours client que nous pourrions intégrer à l'instanciation informatisée (voir 2.6 p 271).

La troisième piste est l'arrivée tardive des problématiques de systèmes d'information et surtout de l'interfaçage entre les plateformes de ressources : « *Ici, mais aussi parce que je viens du drive et que les problématiques IT sont lourdes, je trouve que le questionnement de la faisabilité IT arrive trop tard* » [48].

4. Difficultés de l'évaluation

D'une part, nous nous sommes aperçu, lors du premier test sur le construit et la méthode, que certains managers cherchent des solutions 'prêtes à penser' avec des choix stratégiques arrêtés et des comparaisons de pratiques de concurrents mais ne souhaitent pas s'investir intellectuellement dans cet outil de gestion : « *Cette présentation apporte de la méthodologie et de la conceptualisation mais elle ne me dit pas les bonnes solutions ni quoi choisir* » [37] et « *Cette présentation apporte beaucoup de méthodologies sur le parcours client mais qui est à mon sens beaucoup trop théorique et pas assez basée sur des pratiques de nos concurrents* » [36]. Ces remarques se sont limitées à deux participants. Cette difficulté a déjà été décrite dans la littérature méthodologique qualitative sous l'effet du 'niveau d'entrée' hiérarchique (Irvine et Gaffikin, 2006) qui montre qu'un niveau hiérarchique inadapté du répondant crée des difficultés de transmission de l'information dans le sens chercheur à répondant mais aussi dans le sens inverse. Nous veillerons, dans nos présentations suivantes à mieux vulgariser encore notre artefact. Nous pourrons aussi proposer aux praticiens d'utiliser notre instanciation afin de structurer leur propres benchmarks de leurs concurrents afin de pouvoir comparer leurs parcours à ceux des concurrents.

D'autre part, la question de l'évaluation d'une capacité marketing doit être posée. En recherche qualitative (Homburg et al., 2015; Moati et Volle, 2012; Moraux-Saurel et Volle, 2015), les capacités sont détectées par codage des discours des praticiens par le chercheur, qui en extrait des signes d'existence en faisant des inférences⁴¹. Ce type de recherche a pour but de faire émerger des typologies de capacités. En recherche quantitative (Morgan, 2009; Trainor et al., 2011; Vorhies et al., 2014), les capacités sont évaluées grâce à des échelles et le praticien déclare avoir

⁴¹ La notion d'inférence a été présentée dans le chapitre 3 : « *Les corpus codés avec des codes descriptifs sans référence théorique sont très précieux car ils contiennent du savoir qui ne correspond pas à la base théorique définie au départ. Huberman et Miles les nomment 'matériaux supplémentifs'. Ils nécessitent d'être étudiés afin que le chercheur les rattache à des concepts théoriques non encore évoqués ou bâtit de nouvelles propositions théoriques. Ce dernier processus intellectuel est appelé 'faire une inférence conceptuelle' ».*

ou pas telle ou telle capacité. Ces recherches visent à lier portefeuille de capacités détenues par les entreprises et performance.

Encadré 21. Exemple d'échelle de mesure de capacité de e-marketing (Trainor et al., 2011) :

Human resources

- Our e-Marketing plans are integrated into our overall business plan
- We have developed and e-Marketing culture within our organization
- Our top management fully supports our e-Marketing activities
- As top management, we have clearly shown our involvement concerning e-Marketing
- We have few problems to fit e-Marketing in the culture of our company

Business resources

- There are set clear priorities for our technology projects
- We regularly measure the effectiveness and the success of our technology projects
- Our technology plans are integrated into our overall business plan

Technological resources

- We have formal strategic plan for e-Marketing
- There are set if clear priorities for our e-Marketing projects
- We measure on a regular basis the effectiveness and the success of our e-Marketing projects

Notre premier terrain nous a permis de détecter 7 capacités marketing nécessaires à la conception de parcours client. Nous attendons, grâce à la modularité, deux capacités supplémentaires. Nos terrains, purement qualitatifs, permettent le codage des discours des praticiens par le chercheur, dans une visée exploratoire. Cette évaluation reste incomplète car il conviendra, dans l'avenir, de créer une échelle descriptive des neuf capacités marketing nécessaires à la conception des parcours client afin d'avoir une mesure quantitative sur des échantillons plus importants.

Ce dernier test avait pour but de mettre en situation réelle l'artefact modulaire et de mesurer sa capacité à faire agir les praticiens et à résoudre leur problème de conception de parcours client. Ce test est le plus concluant depuis que l'artefact est en construction. Les retours sont très positifs. La route du '*design scientist*' reste encore longue avant que cet artefact modulaire soit, premièrement, véritablement appropriable par les praticiens. Son informatisation semble indispensable pour activer complètement ses fonctions modulaires. Deuxièmement, après cette phase de recherche, l'artefact doit subir une phase de développement pour être vulgarisé, habillé afin de pouvoir générer de l'appropriation.

Conclusion

Au terme de cette section, et avant de conclure la thèse, nous résumons les principaux apports du Chapitre 7. D'une part, le chapitre a exposé les contributions attendues de la phase d'étude de cas. Ainsi, cette phase empirique a permis de tester l'artefact modulaire auprès de managers en charge de la gestion des parcours client de deux enseignes de distribution françaises. Ce test évalue l'amélioration des capacités marketing de ces managers grâce à l'utilisation de l'artefact présenté chapitre 6. Ce test nous incite à proposer trois voies d'amélioration futures : l'informatisation de l'instanciation, l'inclusion de modalités de mesure de l'activité et le traitement moins tardif des questions d'interfaçage des ressources.

D'autre part, nos résultats contribuent à valider notre saut abductif et le choix de considérer le parcours client comme une coproduction de ressources à caractère modulaire. Nous pouvons répondre à la dernière question de recherche (QR5) en émettant deux propositions théoriques fondées sur les métarègles de conception testées à travers l'artefact :

- Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite un corpus de concepts et une méthode de travail pour élaborer les parcours client cross-canal, qui permettent l'amélioration des capacités marketing des managers en considérant le parcours client comme une coproduction de ressources;*
- Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite une instanciation contenant un blueprint expérientiel, qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers en facilitant l'opérationnalisation de l'intégration des ressources en considérant le parcours client comme une customisation de masse.*

[Conclusion générale et discussion]

Aider les managers à mieux concevoir des parcours client cross-canal était notre souhait en débutant cette recherche. Lemon et Verhoef (2017) montrent que le management de l'expérience client est un terrain de recherche encore trop rare en marketing alors qu'il est porteur de sens pour les praticiens exerçant dans un contexte cross-canal complexe. Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous avons convoqué une méthodologie de recherche de gestion non encore usitée en marketing, nous permettant de concevoir un nouvel outil de gestion : le *Design Science Methodology*, DSM (Hevner et al., 2004; Romme, 2003). La visée de notre recherche était prescriptive et normative. Arrivée au terme de notre thèse, nous exposons une synthèse de notre travail de recherche, un résumé des réponses aux cinq questions de recherche ainsi que nos propositions théoriques définitives fondant notre outil (1). Ensuite, nous décrivons les contributions théoriques, ainsi que les apports managériaux, méthodologiques et pédagogiques de notre recherche (2). Nous continuons par les limites conceptuelles et méthodologiques de cette thèse pour terminer par les voies que pourraient emprunter nos futures recherches (3).

1. Synthèse de la recherche et des résultats

Dans ce point, nous rappelons, tout d'abord, l'objet de recherche issue de la littérature (1.1) ainsi que notre problématique et nos cinq questions de recherche que nous lions avec la méthodologie utilisée (1.2). Enfin, nous synthétisons les principaux éléments de réponse apportés à nos cinq questions de recherche (1.3).

1.1. Opportunité générale de recherche

Notre choix de travailler sur la conception de parcours client cross-canal provenait, d'une part, du fait que le management de l'expérience client était un terrain d'étude trop peu exploré en marketing (Grønholdt et al., 2015; Lemon et Verhoef, 2017) car concevoir un parcours client vise à créer une

expérience client. D'autre part, ce choix émergeait de la lecture de nombreux articles dans Harvard Business Review exposant les enjeux stratégiques de ce travail et la complexité de cette tâche (les plus emblématiques sont: Elderman et Singer, 2015; Rawson et al., 2013; D Rigby, 2011). Selon les auteurs des articles HBR, la complexité provient du nombre de canaux et de points de contact entrant en jeu ainsi que la nécessité de revoir ces parcours continuellement à cause de la transformation digitale de la société.

L'expérience client est perçue, comme l'association de ressources provenant du client et de l'entreprise de façon théorique sous l'impulsion de deux courants de recherche: la SDL et la CCT (Arnould, 2008; Carù et Cova, 2007; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Puccinelli et al., 2009). Ce point de vue a été étudié pour le client (Collin-Lachaud et Vanheems, 2011; Jüttner et al., 2013; Teixeira et al., 2012) mais jamais du point de vue de l'entreprise. La seule recherche sur cet objet considère que l'entreprise utilise des capacités marketing pour manager les expériences client selon la théorie RBV, classique en management mais encore peu pratiquée en marketing (Homburg et al., 2015). Notre but était donc d'améliorer, à travers l'outil créé, les capacités marketing des managers de parcours client. Nous limitons notre travail doctoral au secteur de la distribution française en cross-canal.

1.2. Questions de recherche, choix théoriques associés et méthodologie utilisée

Pour créer cet outil de conception (appelé artefact en DSM) de parcours client cross-canal permettant d'améliorer les capacités marketing des managers de la distribution française, nous devons répondre à cinq questions de recherche :

Q1 (Concept) : Comment les acteurs chargés de la conception du parcours client cross-canal définissent-ils cette notion et quelle définition théorique de ce concept peut être donnée ?

Définir de façon théorique le concept de parcours client nous a fait réfléchir à la nature de la rencontre entre le client et l'entreprise ainsi que sur les ressources entrant en jeu lors du parcours. La théorie qui semblait le plus indiquée pour cela était la SDL (Michel et al., 2007; Vargo et Lusch, 2004, 2016) qui considère que l'expérience client est une cocréation. Mais cette théorie souffre, en raison de sa jeunesse, d'un manque de théories de moyenne portée entre ces propositions théoriques et l'étude du terrain (Mele et Della Corte, 2013). Afin de combler ce manque, Vargo et Lusch, les fondateurs du courant SDL, se sont rapidement associés aux travaux en CCT en montrant ainsi les points communs de ces deux théories pour les ressources du client (Arnould, 2007). Par contre, du côté de l'entreprise, très peu de travaux existent et la SDL a beaucoup emprunté à la RBV afin de construire des théories de moyenne portée (Madhavaram et Hunt, 2008) en associant au concept de ressources opératoires les principaux travaux sur les ressources et les capacités en RBV (Campbell et al., 2013). De plus, la SDL subit des critiques sur la

conceptualisation de la notion même de cocréation (Grönroos, 2011). Nous avons fait, alors, le choix de nous écarter de la SDL pour bâtir notre réflexion théorique sur deux courants plus anciens et plus robustes que la SDL : la RBV pour les ressources apportées par l'entreprise et les capacités marketing associées (Morgan, 2012) et le courant de la *customer participation* pour les ressources du client (Plé, 2013). Afin de compléter notre définition, nous avons réfléchi à la notion même de parcours client en nous appuyant sur l'article théorique de Gronroos et Voima (2012) séparant les notions de cocréation et de coproduction en y associant les notions de valeur-dans-l'échange et de valeur dans l'usage.

Après la lecture des articles de la HBR, il nous fallait approfondir notre compréhension des difficultés des marketeurs en charge de la conception de parcours ainsi que repérer, de façon empirique, les signes confirmant/amendant/réfutant/approfondissant nos choix théoriques. Pour cela, nous avons, lors d'un premier terrain, interrogé 20 marketers, en entreprise ou consultants et analysé 40 supports graphiques de représentation utilisés lors des phases de conception.

Q2 (Enjeux stratégiques et managériaux) : Pourquoi la conception de parcours client est une phase stratégique, quelles en sont les pratiques (solutions, étapes de travail, limites), et quelles capacités marketing sont nécessaires pour concevoir des parcours ?

Etudier les enjeux stratégiques de ces pratiques nous a permis de réfléchir aux outils utilisés, à la démarche stratégique ainsi qu'aux capacités marketing nécessaires à la conception du parcours. Dans leur article de 2015, Homburg et collègues distinguent quatre capacités marketing impliquées dans le management de l'expérience client et observent le caractère dynamique de ces capacités. En nous appuyant sur la littérature RBV, nous avons cherché à comprendre les pratiques des managers et à détecter les capacités marketing nécessaires. Nous voulions aussi comprendre comment l'entreprise intègre les ressources du client et comment cela devenait dynamique. Nous avons alors exploré la littérature sur les microfondations de capacités dynamiques et, en particulier, le courant sur l'orchestration des ressources (Helfat et Martin, 2015; Helfat et Peteraf, 2014). Ce courant nous a permis de distinguer des capacités organisationnelles classiques, des capacités managériales nécessaires pour orchestrer des ressources ainsi que deux étapes différentes : la reconfiguration interne à l'entreprise des ressources et la reconfiguration externe afin d'intégrer des ressources extérieures à l'entreprise.

Le premier terrain d'analyse nous a permis, alors, de mieux décrire les pratiques des managers, de repérer les capacités marketing utilisées mais vise aussi, en DSM, à construire le nouvel artefact en dessinant les contours des problématiques managériales que l'artefact devra résoudre (Johannesson et Perjons, 2014).

Q3 (Voie d'amélioration) : Quels principes de conception théoriques sont applicables afin de développer les capacités marketing des managers?

L'objectif de l'artefact étant d'améliorer les capacités détectées, nous devons trouver des mécanismes permettant de mieux définir l'intégration des ressources des deux parties. Or, abandonner la SDL nous privait de réflexions conceptuelles sur l'intégration des ressources (Peters et al., 2014) ainsi que sur les plateformes d'intégration de ressources en univers complexe (Gummesson et al., 2010; Kieliszewski et al., 2012). Cette piste de recherche est très dynamique et elle postule que la création et le management de l'expérience client, dans les services, passent par la création de systèmes complexes (Frow et al., 2015; Lusch et Nambisan, 2015).

La complexité en gestion est théorisée depuis les années 60 (Le Moigne, 1990; Morin, 1990; Simon, 1969). Réduire la complexité passe par la création d'artefacts de deux formes : une forme algorithmique, permettant l'aide à la décision et une forme heuristique, permettant d'améliorer la mentalisation, la stratégisation et la prise de décision des managers (Durand, 2013). Ces deux voies sont complémentaires. Nous avons, alors, fait le choix de la voie heuristique car la voie algorithmique reste difficile car les données de traçage de parcours client sont toujours incomplètes. Une solution possible pour réduire la complexité de gestion des systèmes est la modularité quand le système répond à quatre caractéristiques (Schilling, 2000) : hétérogénéité des pratiques et des demandes des clients, turbulence technologiques, développement du nombre de ressources disponibles et urgence ressentie par les managers à modifier de façon continue leurs pratiques. Nous avons fait un saut abductif en postulant que le parcours client cross-canal était un système complexe modulaire d'offre de parcours. Cela permettait d'appliquer, à notre outil, les principes de conception d'une offre modulaire appelée couramment en marketing une offre de customisation de masse (Liechty et al., 2001; Pekkarinen et Ulkuniemi, 2008; Rahikka et al., 2011). Ce choix revenait à utiliser les mêmes théories que la SDL pour traiter de la complexité : le courant de la modularité. Ce courant, très dynamique en gestion productive (Frigant, 2005) et en logistique (Campagnolo et Camuffo, 2009), est aussi de plus en plus utilisé en management des services (voir par exemple Bask et al., 2010; Ethiraj et Levinthal, 2004; Voss et Hsuan, 2009).

Notre premier terrain a eu aussi pour rôle de détecter la présence éventuelle de ces principes modulaires dans les discours et les pratiques actuelles des managers.

Q4 (Artefact) : Quelle représentation proposer pour permettre aux managers de faciliter la conception de parcours client cross-canal ?

En recherche à visée prescriptive, deux méthodologies principales sont possibles : la recherche-action et le DSM. Après avoir comparé les deux possibilités, notre choix a été d'utiliser le DSM. En DSM, le chercheur n'est pas acteur de changement et d'amélioration, c'est l'artefact qui aide

les praticiens à s'améliorer (Dresch et al., 2015). L'artefact est un objet théorique qui résout une classe de problème mais qui est configuré par les praticiens pour résoudre leurs problématiques particulières (Pascal, 2011). Ce choix s'expliquait en partie par le fait que nous n'avions aucun accord préalable avec une entreprise, prérequis en recherche-action (Iivari, 2015).

La construction de l'artefact est fondée sur la créativité du chercheur (Hevner et Chatterjee, 2010) mais doit répondre à des règles de conception généralisables à une classe de problème (Romme et Endenburg, 2006). Ces règles sont construites selon la logique CIMO (Romme et Endenburg, 2006; van Aken, 2015) : un Contexte problématique, en termes d'environnement externe et/ou interne qui influence les changements organisationnels, implique une Intervention type que les managers peuvent utiliser pour influencer l'organisation et ses pratiques, afin de produire à travers la mobilisation de Mécanismes générateurs spécifiques, l'Objectif attendu.

Le deuxième terrain a permis de valider et d'approfondir en partie les choix théoriques réalisés.

Q5 (Propositions théoriques) : Quels mécanismes doivent-êtré déployés afin de combiner les ressources de l'entreprise et les ressources du client permettant la conception de parcours client cross-canal ?

Notre recherche avec une méthodologie en *design science* se terminait par un troisième terrain visant à tester l'artefact afin de définir des propositions théoriques de conception. Selon Holmstrom et al. (2014), pour produire une proposition théorique, le chercheur doit être capable de prouver que l'artefact a une construction théorique rigoureuse et donc que :

- Les Mécanismes générateurs produisent les résultats escomptés (liaison **M =>O**) ;
- Les Mécanismes générateurs produisent un effet sur les problèmes en Contexte (liaison **M =>C**)

Cela doit fonder la contribution théorique majeure.

Le chercheur doit aussi prouver que l'artefact a une pertinence managériale en évaluant que :

- L'Intervention résout bien les problèmes des managers en Contexte (Liaison **I =>C**) ;
- L'Intervention produit les résultats escomptés (Liaison **I =>O**)

Cela doit permettre d'émettre la contribution managériale majeure.

Le but du troisième terrain était d'évaluer ces quatre éléments à travers le test de l'artefact et ainsi de pouvoir, dans cette conclusion générale, énoncer les propositions théoriques.

1.3. Principaux résultats de la recherche

Eléments de réponse à la Q1

Notre première question de recherche visait à définir le concept de parcours client par rapport à celui d'expérience client. Notre étude de la littérature nous a conduit à considérer le parcours client comme une coproduction de valeur-dans-l'échange. Nous avons ensuite affiné notre position en nous aidant de la méthode de Ogden et Armstrong (1923), afin de définir la dénomination et la dimension de compréhension de parcours client :

« Le parcours client est la vision prescrite de l'entreprise de la trajectoire du client au sein d'un agencement de points de contacts dans une chronologie donnée. Le parcours est conçu par l'entreprise en définissant les ressources engagées par l'entreprise mais aussi par le client. Il se décompose en trois phases : la conception du parcours client cible puis la réalisation du parcours client en coproduction et enfin, comme résultante du parcours, une expérience client vécue » ainsi que son extension *« Dans le cadre du cross-canal, le client peut avoir une liberté de choix des canaux pour réaliser son parcours. Enfin, l'expérience client est considérée comme une résultante du parcours car c'est la perception du client de l'enchaînement des actions réalisées au cours du parcours qui la définissent. Suivant la temporalité choisie, le manager conçoit des parcours client serviciel, des parcours client transactionnels et des parcours client relationnels ».*

Alors que la littérature ne faisait pas la distinction claire entre parcours client et expérience client, nous avons proposé une définition formalisée, claire et distincte d'expérience client et conforme aux discours des praticiens.

Eléments de réponse à la Q2

Notre deuxième question de recherche portait sur trois points : l'intérêt stratégique du management des parcours client de l'entreprise, la description des pratiques actuelles des marketers et la détection des capacités marketing nécessaires.

Premièrement, le premier terrain nous a permis de détailler trois intérêts stratégiques : (1) la nécessité de prioriser les parcours client et de choisir certains points de contacts et de ne pas proposer des parcours client omnicanal, trop coûteux et ingérable par les managers. Nous avons complété ce point en mettant au jour cinq types de priorisation possibles : les moments de vérité, le choix financier d'optimisation des coûts, l'implantation d'une innovation, la différenciation par un positionnement expérientiel meilleur ou encore l'augmentation de la valeur promise au client. (2) Ensuite, l'entreprise, à travers la conception, réfléchit à la valeur même de l'échange qu'elle aura avec ses clients. (3) Enfin, la conception de parcours permet aux marketers de disséminer la

culture client dans de très nombreuses couches de l'entreprise afin de faire prendre conscience de la transformation digitale de la société aux salariés.

Deuxièmement, nous avons décrit en profondeur les pratiques de conception des marketers et nous avons découvert les pratiques de design thinking de ces derniers. Ces pratiques n'avaient jamais été observées en management de l'expérience client alors qu'elles sont courantes sur le terrain. Nous avons présenté ces pratiques, souvent hétérodoxes par rapport aux pratiques décrites par les designers. En effet, d'une part, les personnes interrogées n'utilisent pas la démarche de la pensée design et, d'autre part, leurs pratiques en matière de création de persona ne sont pas toujours correctes méthodologiquement. Nous avons aussi avancé les raisons de ces nouvelles pratiques de pensée design : sortir de la dépendance de sentier en étant centré sur les besoins du client, faciliter la transmission de l'information en schématisant, de façon simple, les nouveaux parcours client et intégrer la dimension émotionnelle des deux parties lors du parcours client.

Nous avons aussi fait émerger une démarche de travail en six étapes pour concevoir des parcours client. Cette méthode de travail est plus complète que celles présentées dans la littérature managériale et plus structurée.

Troisièmement, nous avons montré que la conception de parcours client nécessitait de détenir au moins sept capacités : C1. Capacité d'analyse de l'expérience client, C2. Capacité de stratégisation du parcours client, C3. Capacité de déploiement du nouveau parcours client, C4. Capacité de contrôle des parcours, C5. Capacité de dissémination horizontale, C6. Capacité à la dissémination verticale, C7. Capacité de conception graphique. Sur ces capacités marketing, trois n'ont jamais été décrites dans la littérature : C3, C6 et C7. Elles sont en partie liées au besoin de répondre aux intérêts stratégiques décrits plus haut. L'amélioration des pratiques des managers par notre artefact doit passer par l'acquisition et/ou le développement de ces capacités. Nous avons aussi détecté trois dynamiques temporelles de conception : le *test and learn*, la dynamique de reconfiguration mineure et enfin, la dynamique de reconfiguration majeure. La description de ces capacités et des dynamiques complètent la recherche de Homburg et collègues (2015) sur la dynamique des capacités nécessaires en management de l'expérience client. L'article d'Homburg restait faible sur ce point. Le travail d'Homburg est très centré sur la partie quantitative de traçage des clients dans le management de l'expérience client et sur la mesure de la performance alors que notre travail de recherche est plus focalisé sur la partie stratégique et de construction des parcours, peu étudié par Homburg.

Éléments de réponse à la Q3

La troisième question de recherche portait sur les principes théoriques applicables pour notre artefact. Avec le premier terrain, nous avons éprouvé notre cadre d'analyse construit en fin de deuxième chapitre. Ce cadre théorique issu d'un saut intellectuel abductif nous ayant fait quitter la littérature classique en management de l'expérience client pour considérer l'offre de parcours client par le distributeur comme une offre customisable au client selon les principes modulaires.

Tout d'abord, l'offre de parcours est composée par les ressources de l'entreprise auxquelles s'ajoutent les ressources du client. Après une étude de la littérature sur les ressources en RBV et plus particulièrement les ressources marketing, nous avons utilisé la typologie des ressources marketing de Morgan (2012) sur le terrain. Nous avons constaté que cette dernière permettait de décrire toutes les ressources que le distributeur engage en proposant un parcours client. Nous avons fait de même avec les ressources du client. Nous avons repris la typologie de ressources de Plé et collègues (2010, 2013) fondée sur le courant de *customer participation*. Nous l'avons modifiée, en fonction de la littérature sur l'expérience client puis nous l'avons confrontée aux discours des praticiens. Cette typologie des ressources client apporte un point de vue opérationnalisable pour définir les ressources engagées par le client dans le parcours.

Ensuite, le choix de la modularité nous a permis de construire les principes de l'intégration des ressources du client aux ressources de l'entreprise. Nous avons montré la présence de principes des systèmes complexes et de la modularité dans les discours et les représentations graphiques des praticiens. Ces principes leur permettent de faciliter le choix du client mais aussi la reconfiguration des ressources et leur intégration. La modularité postule qu'il est nécessaire de fournir une ou plusieurs plateforme(s) d'échange pour avoir une rencontre de l'entreprise et du client, afin que ce dernier réalise un choix. Nous avons montré, avec les données du premier terrain, la possibilité de représenter un point de contact comme une plateforme. L'intérêt de la modularité est aussi que chaque ressource doit s'interfacer. Pour cela, le marketer doit être capable de gouverner la ressource, c'est-à-dire de pouvoir la manager mais aussi de relier ses ressources par des liens informationnels pour pouvoir les associer les unes aux autres. Nous avons montré dans le premier comme dans le deuxième terrain, les difficultés liées à la gouvernance ainsi qu'à l'interfaçage des ressources. Nous avons décrit six modes de coordination permettant une gouvernance plus ou moins forte des ressources engagées : la coordination par négociation, par contractualisation, par contrôle hiérarchique, par processus standardisé, par langage standardisé et par formation des ressources humaines.

Enfin, nous avons montré que quelques discours évoquaient la compensation de ressources pour le client. Apporter de la valeur-dans-l'échange, c'est compenser l'utilisation des ressources du

client par une diminution d'autres ressources engagées. Sans ce principe de compensation, le client n'a aucune raison de s'engager. Ce point reste un résultat faible mais marqué par l'intérêt des praticiens lors des terrains 2 et 3.

Eléments de réponse à la Q4

L'objectif principal de cette thèse était de construire un artefact améliorant les capacités des managers à concevoir des parcours client cross-canal. Cet artefact est composé de trois niveaux imbriqués les uns dans les autres : un construit, une méthode et une instanciation. L'instanciation est le niveau le plus abouti car elle contient le construit sous forme d'un ensemble de vocabulaire et de figures et passe par la réalisation des six étapes de la méthode. Enfin, à l'étape 5, nous proposons d'utiliser un blueprint expérientiel, qui applique les principes de la modularité, afin de tester l'opérationnalité des choix de parcours proposés. Ce blueprint permet l'énumération des ressources que le client doit engager dans le parcours, les ressources que le distributeur doit lui aussi engager, les plateformes d'échange détenues, le type de coordination pour ces ressources ainsi que l'implication pour les systèmes d'information. Enfin, ce blueprint permet de s'interroger sur la compensation que l'entreprise doit engager si elle demande au client d'engager plus de ressources dans des parcours customisés.

L'artefact, en plus de renforcer les sept capacités marketing nécessaires à la conception de parcours client, devrait en développer deux nouvelles : C8. La capacité de gouvernance et d'interfaçage des ressources marketing et C9. La capacité du manager à intégrer les ressources du client.

Eléments de réponse à la Q5

Nos résultats se concluent par l'énoncé de deux propositions théoriques. Ces propositions, en réalisme critique, prennent la forme de deux métarègles de conception évaluées (Holmstrom et al., 2014). Ces deux propositions théoriques sont bien une des cinq formes⁴² de savoirs marketing transmissibles selon travaux de Rossiter (2002) : les principes de recherche, définis comme « *conditional prescriptive 'if, use' statements of best research technique given the research question* ».

Nous énonçons nos métarègles ainsi que les résultats des différentes liaisons CIMO nous qui ont permis de valider ses propositions.

⁴² Rossiter définit quatre autres types de savoirs : les principes stratégiques, les généralisations empiriques, les cadres d'analyse et les concepts marketing

Notre première métarègle de conception (MRC1), s'exprime ainsi : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) un corpus de concepts et une méthode de travail pour élaborer les parcours client cross-canal (I), qui permettent l'amélioration des capacités marketing des managers (O) en considérant le parcours client comme une coproduction de ressources (M). Nous prouvons la robustesse de cette proposition théorique car nos deux derniers terrains nous permettent de valider les différentes liaisons CIMO-Logic :

Dynamique de la recherche	Liaison CIMO	Explicitation de la liaison étudiée	Résultats du test lors des terrains n°2 et n°3
Les Mécanismes générateurs produisent les résultats escomptés	(M =>O)	La coproduction de ressources permet l'amélioration des capacités de gestion	Liaison en partie validée par les discours sur les capacités C1 à C7, sauf trois : C3, C8 et la C9 (Voir Tableau 49 p296)
Les Mécanismes générateurs produisent un effet sur les problèmes en Contexte	(M =>C)	La coproduction de ressources permet de répondre aux problèmes de conception de parcours client dans la distribution cross-canal	Liaison faible mais existante. La coproduction de ressources permet de répondre aux besoins de mentalisation des praticiens en leur apportant un langage commun et une schématisation mentale commune (voir point 1.1 p 252)
L'Intervention résout bien les problèmes des managers en Contexte	(I=>C)	L'artefact permet de diminuer les problématiques de conception de parcours client dans la distribution cross-canal	Liaison validée. Le construit et la méthode, par leur forme heuristique répondent aux besoins de mentalisation détectées dans le premier terrain (voir point 1 p 228)
L'intervention produit les résultats escomptés	(I =>O)	L'artefact permet de réduire la complexité de gestion	Liaison validée car le construit et la méthode répondent à un besoin de mentalisation des marketers (voir point 3 p 298)

Tableau 51. Passage de la MRC1 à la proposition théorique finale

Notre deuxième métarègle de conception (MRC2) s'exprime ainsi : Dans la distribution cross-canal, la complexité de conception de parcours client nécessite (C) une instanciation contenant un blueprint expérientiel (I), qui permet l'amélioration des capacités marketing des managers en facilitant l'opérationnalisation de l'intégration des ressources (O) en considérant le parcours client comme une customisation de masse (M). Nous réalisons les mêmes validations :

Dynamique de la recherche	Liaison CIMO	Explicitation de la liaison étudiée	Résultats du test lors des terrains n°2 et n°3
Les Mécanismes générateurs produisent les résultats escomptés	(M =>O)	La customisation de masse permet l'amélioration des capacités marketing	Liaison en partie validée par le test de l'instanciation sur les capacités C2 à C9, sauf deux : C1 et C4 (Voir Tableau 50 p 304)
Les Mécanismes générateurs produisent un effet sur les problèmes en Contexte	(M =>C)	La customisation de masse permet de répondre aux problèmes de conception de parcours client dans la distribution cross-canal	Liaison très faible mais présente. La customisation de masse permet de répondre aux besoins d'intégration des ressources en leur apportant les notions de gouvernance des ressources, d'interfaçage et de plateforme d'échange (voir points 2.1 et 2.2 page 258)
L'Intervention résout bien les problèmes des managers en Contexte	(I=>C)	L'instanciation permet l'amélioration des capacités marketing	Liaison validée. L'instanciation répond aux besoins d'intégration des ressources détectées dans le premier terrain (voir point 2 p 229)
L'intervention produit les résultats escomptés	(I =>O)	L'instanciation permet de répondre aux problèmes de conception de parcours client dans la distribution cross-canal	Liaison validée car l'instanciation répond à un besoin de structurer l'intégration des ressources (voir point 2.4 p 307)

Tableau 52. Passage de la MRC2 à la proposition théorique finale

Ainsi, nos deux métarègles et leurs approfondissements avec 6 règles de conception forment deux propositions théoriques finales.

2. Contributions de la thèse

Après avoir résumé les résultats de la thèse, il est important de montrer comment ces derniers augmentent la connaissance. Nous exposons nos contributions théoriques (2.1), managériales (2.2), méthodologiques (2.3) et pédagogiques (2.4).

2.1. Contributions théoriques

Les contributions positionnent les résultats de la thèse au regard des domaines de recherche mobilisés. En management, une thèse peut avoir pour objectif de décrire, expliquer, prédire, comprendre ou changer (prescrire) un objet de recherche (Thietart, 2014). Nous avons décidé de la visée prescriptive de notre thèse suite à la lecture de nombreux articles managériaux. La prescription est très rare en marketing et prend, le plus souvent, la forme d'outils d'aide à la décision (Evrard et al., 2009). Nous avons adopté une posture épistémologique et méthodologique nouvelle afin de proposer un outil pour les praticiens en marketing fondé sur deux propositions théoriques sous forme de deux métarègles de conception présentées au point précédent. Ces deux propositions émettent des recommandations pour résoudre deux besoins des praticiens en situation de distribution cross-canal : le besoin de mentalisation et le besoin d'intégration des ressources. L'originalité théorique est double. D'une part, la prescription est faite pour la classe de problème de la distribution cross-canal, apport intermédiaire entre les résultats prescriptifs d'une recherche-action en marketing pour un contexte très restreint (voir sur la vente directe de produits du terroir Fort et Fort, 2006) et un livre, écrit par un chercheur, reprenant de nombreuses recherches et proposant des éléments de management de la distribution (voir par exemple Vanheems, 2015). Notre prescription a une portée limitée à la distribution cross-canal mais sa validité entière a été prouvée ainsi que la cohérence de l'outil qui instancie les propositions. D'autre part, l'apport de la modularité dans la deuxième règle de gestion permet d'attribuer au parcours client un rôle d'offre modulaire de ressources. Ce saut abductif assumé nous permet de produire des contributions originales dans l'approche fondée sur les ressources et en management de l'expérience client.

Contributions par rapport à la littérature de l'approche fondée sur les ressources

Selon Kozlenkova et al. (2014:15), le recours de la RBV en marketing modifie le niveau d'analyse des recherches: *“Considering that RBV developed in the management discipline, and its earliest marketing applications were in the strategy domain, it is not surprising that most research takes place at the firm level of analysis. However, researchers in marketing are beginning to apply RBV to customer–seller dyads and interfirm relationships”*. Ce changement de niveau d'analyse provoque, selon eux, la nécessité de nourrir, mais aussi d'adapter, la RBV. Notre travail de

recherche contribue, en partie, à développer la RBV en marketing et à approfondir certains points théoriques. Nous détaillons ces points ci-après.

Cette thèse approfondit la littérature RBV appliquée au marketing à plusieurs niveaux. Premièrement, nous appliquons une typologie normative de ressources de RBV au secteur de la distribution et nous montrons son applicabilité à ce secteur. Deuxièmement, nous approfondissons la connaissance des capacités marketing et de leurs dynamiques en management de l'expérience client. Troisièmement, nous décrivons des capacités managériales nécessaires aux marketers pour orchestrer des ressources marketing et les dynamiques qui en découlent. Nous montrons ainsi que la RBV est applicable au management de l'expérience client en permettant de fournir un cadre normatif et stratégique à ce domaine récent qui souffre d'un manque de conceptualisation (Lemon et Verhoef, 2017; Palmer, 2010). Nous contribuons ainsi à une voie de recherche proposée par Kozlenkova et al. (2014) : « *We need to inventory and understand the role of exchange-level resources and capabilities from an RBV perspective, including relational governance (trust, norms), value-creating (communicating, investing), and value-capturing (customer lifetime value, dependence) resources and capabilities* » (page 17).

Par ailleurs, au-delà de l'application des principes normatifs de la RBV au marketing, nous apportons le concept de modularité afin d'améliorer l'orchestration des ressources par les marketers dans le temps et, ainsi, répondre à la question de l'intégration des ressources du client (*external reconfiguring*) dans la reconfiguration du portefeuille de l'entreprise. Ce point permet de rejoindre les développements récents de la SDL sur la modularité en service (voir point 2 page 88), et de répondre aux critiques de Mele et Della Corte (2013) sur l'absence du client en RBV. L'apport de la modularité en orchestration des ressources augmente le degré de compréhension du mécanisme d'intégration des ressources du client et des conditions de reconfigurations internes comme le supputait Teece de façon intuitive en affirmant qu'utiliser des unités quasi-décomposables comme microfondation de *reconfiguring* étaient nécessaires : « *If customer and supply considerations allow near-decomposability (because the required integration between units is less than within units), then management's ability to identify and implement decomposable subunits should enhance performance* » (Teece, 2007:1339). Le rapprochement de la modularité avec la RBV a déjà été opéré en logistique ou en gestion industrielle (Campagnolo et Camuffo, 2009) pour améliorer les systèmes complexes. Nous montrons, dans cette thèse, que l'apport de la modularité nous permet de séparer les canaux transactionnels des canaux de communication en considérant les premiers comme des plateformes d'échange et les deuxièmes comme des interfaces de coordination entre les canaux transactionnels et les clients. Nous créons ainsi un pont entre la littérature de marketing management et la littérature proluxe sur l'étude des plateformes d'engagement du consommateur (Leclercq et al., 2016) en définissant des principes de construction de ces plateformes. De plus, nous expliquons que la coordination des ressources de

l'entreprise et de celles entre l'entreprise et son client nécessitent des systèmes d'interfaçage selon six modes de coordination possibles. La modularité est un moyen de rendre la fonction marketing plus adaptative aux fluctuations de son environnement comme le souhaitait Day (2011) : *“Adaptability is provided by front-end LEGOlike modules that are responsive to individual customer’s requirements”* (page 191).

Enfin, en utilisant la RBV en marketing, nous accédons à un nouveau champ de questionnement : la gouvernance des ressources à reconfigurer. La RBV en management stratégique a, comme niveau d'analyse naturel, l'entreprise dans sa globalité et son dirigeant. Dans cette thèse en marketing, nous changeons le niveau d'analyse pour nous concentrer sur le responsable marketing de l'expérience client, en middle management. Avec les verbatim recueillis, nous mettons en lumière les difficultés de ces derniers à activer les ressources qu'ils souhaitent utiliser pour construire leurs parcours client. L'accès aux ressources ainsi que le pouvoir du marketer à reconfigurer les ressources est alors déterminant. La gouvernance n'a été abordée que très rarement en RBV et sous trois angles différents. D'une part, Teece (2007) postule que la phase de reconfiguration oblige les entreprises à mettre en place des systèmes hiérarchiques de gouvernance adéquats afin d'accueillir les nouvelles ressources, en particulier technologiques : *« The development of governance mechanisms to assist the flow of technology while protecting intellectual property rights from misappropriation and misuse are foundational to dynamic capabilities in many sectors today »* (page 1339). Un autre article mesure les effets de qualité de la gouvernance des dirigeants (âge, expérience..) sur les capacités dynamiques (Kor et Mahoney, 2005). D'autre part, il existe de rares travaux sur l'habileté du manager à reconfigurer les ressources en fonction des impératifs stratégiques : par exemple Holcomb et al. (2009) montrent le rôle des compétences individuelles (âge, salaire, ancienneté..) dans la qualité à recombinaison des ressources en négociant les achats de ressources extérieures ou en captant des ressources nouvelles. Enfin, des travaux rapprochant RBV et théories de l'agence montrent les difficultés de reconfiguration des ressources quand il y a un écart entre la vision du PDG et la vision des actionnaires (Mc Kelvie et Davidsson, 2009). La question de la gouvernance des ressources par les marketers est pourtant centrale en management de l'expérience client selon notre travail de recherche. Sans pouvoir suffisant sur les points de contact engagés dans le parcours client, la reconfiguration est impossible car la ressource est coordonnée de façon dominante par un tiers et sans accès à cette ressource, le manager est démuné de moyens d'action.

Ces différents apports en RBV permettent de fournir des réponses sur la façon de mieux manager l'expérience client par l'orchestration des ressources modulaires et de répondre ainsi à la demande de Lemon et Verhoef (2017) : *« we still find a significant gap in research on how firms can best manage the customer journey. The complexity of journeys and the speed with which both*

technology and consumer behavior are changing may require new and flexible organization models”.

Contributions par rapport à la littérature en management de l’expérience client

La littérature en management de l’expérience client reste pauvre et les contributions issues du terrain, rares, car la moitié des articles reste conceptuelle. En nous appuyant sur la vision des managers, notre travail contribue à ce domaine de recherche en plusieurs points.

D’une part, nous définissons la notion de parcours client de façon distincte d’expérience client. La notion de parcours client oblige, pour être conforme à la vision des praticiens, à se limiter aux points de contact managés par l’entreprise. Cette définition est donc plus restrictive que la notion d’expérience client. Elle permet aussi de distinguer l’expérience cible, expérience client idéale que l’entreprise souhaiterait faire vivre au client, de l’expérience client vécue par l’entreprise et ainsi apporter une distinction signifiante comme pour la notion de positionnement en marketing. Nous approfondissons la définition faite tout récemment par Lemon et Verhoef, (2017) dans leur article de synthèse sur l’expérience client : « *In a customer journey analysis, firms focus on how customers interact with multiple touchpoints, moving from consideration, search, and purchase to postpurchase, consumption, and future engagement or repurchase. The goals of the analysis are to describe this journey and understand the customer’s options and choices for touchpoints in multiple purchase phases* ». En effet, nous définissons des extensions claires au concept de parcours client avec les notions de parcours client transactionnel, serviciel et relationnel. Nous définissons aussi trois niveaux de complexité: nombre de parties prenantes, temporalité du parcours, nombre de points de contact en cross-canal pris en charge.

D’autre part, cet approfondissement passe par le rapprochement de la notion de parcours client avec la notion de valeur-dans-l’échange. Le fait même de placer le parcours client comme source de valeur dans l’échange, en nous écartant du courant de SDL, nous apporte un cadre théorique fertile pour conceptualiser la coproduction de ressources entre l’entreprise et le client. Nous montrons que les praticiens français ne conçoivent quasiment pas leur parcours en s’enjoignant l’aide du client et donc la cocréation de parcours client est inexistante. En revanche, il existe une coproduction de parcours client par l’intégration des ressources du client à celles de l’entreprise afin de créer de la valeur-dans-l’échange. Cette conceptualisation nous a invitée à réfléchir à la compensation de ressources car l’échange doit engager un avantage pour chaque partie : si pour l’entreprise, le gain provient de l’acte d’achat, il convient de se poser la question de la réciprocité pour le client. L’engagement du client à faire le parcours proposé par l’entreprise dépend de sa volonté de participation. Cette notion d’engagement a déjà été étudiée en marketing des services, avec le courant de *customer participation*. Nous l’avons, comme l’article d’Antéblian et al (2013) nous y invite, inclus dans notre cadre théorique et modifié par rapport à la littérature sur l’expérience client puis nous l’avons éprouvé empiriquement. L’engagement est un thème

récurrent en expérience client (Leclercq et al., 2016) mais il est traité sous l'angle des motivations du consommateur à s'engager. Nous apportons, dans cette littérature, un éclairage différent avec la notion de compensation de ressources. Nous nous rapprochons des travaux de l'important courant de Social Exchange Theory (SET) initié par Foa dans les années 80 (voir par exemple Cropanzano et Mitchell, 2005) où toute relation est une relation d'échange avec six ressources possibles (argent, bien, services, information, amour, statut). Dans ce courant, chaque partie détient un degré de liberté à échanger des ressources. Nous adoptons la même position puisque de son côté, l'entreprise construit ses parcours en définissant des agencements prioritaires de ressources distribuées au sein de points de contacts. Du côté du client, la cross-canalité lui permet de choisir son parcours et d'engager ses propres ressources.

2.2. Contributions managériales

Ce paragraphe expose les contributions managériales de la thèse. Nous présentons les contributions de notre artefact puis nous revenons sur l'apport du design thinking pour les praticiens.

Contributions pour les marketers

Les contributions, pour les praticiens, sont importantes dans cette thèse et égales aux contributions théoriques. Nous avons réalisé, tout d'abord, un panorama des pratiques actuelles en détaillant les intérêts stratégiques de travailler leurs parcours client, les outils utilisés et nous avons inventorié les limites de ces pratiques afin de leur permettre une prise de recul.

Nous avons, ensuite, détecté des problèmes à résoudre dans les pratiques des managers et nous leur avons apporté une solution sous la forme d'une instanciation. Cet outil leur fournit un corpus écrit et graphique pour mieux travailler. Premièrement, le construit leur permet de délimiter les frontières du parcours sur lequel ils souhaitent apporter des modifications en définissant les dimensions de travail : temporalité, points de contacts et parties-prenantes. Ce construit leur permet de différencier ce qu'ils proposeraient (expérience cible) de l'expérience vécue par le client. Cet élément permettrait aux praticiens de développer une réflexion sur les écarts existant entre la cible et le vécu. Nous avons aussi proposé des typologies de ressources apportées par l'entreprise et par le client afin de bien inclure les constituants nécessaires au parcours cible. L'usage de ces typologies de ressources permet aux praticiens de se poser des questions essentielles sur la gouvernance des ressources qu'ils veulent proposer au sein du parcours et sur les ressources que leurs clients devront engager. Deuxièmement, nous leur proposons une démarche de travail en six étapes qui leur permet d'organiser leur planning et de définir la succession des tâches à réaliser. Nous leur fournissons six critères de choix pour définir sur quels parcours ils souhaitent travailler de façon prioritaire. Troisièmement, nous leur fournissons un

outil expérientiel dans une instanciation qui leur permet de définir la viabilité de leurs choix, les ressources fournies par le client, de se poser la question de l'interfaçage des ressources et enfin, s'ils souhaitent proposer des points de contacts alternatifs, la compensation de ressources qui s'engage. Cet outil peut aussi leur permettre de définir leur politique de contrôle des points de contact ou benchmarker leurs concurrents.

Enfin, nous montrons la nécessité de détenir des capacités organisationnelles et managériales pour manager les parcours client. Les capacités organisationnelles déterminent des points d'amélioration des services marketing mais aussi, au point de vue, des ressources humaines, les compétences à détenir par le marketers en charge de l'expérience client.

L'apport sur le design thinking

Le *design thinking* est un sujet de préoccupation récent pour les marketers (Kolko, 2015). Grâce à l'observation des pratiques des managers, nous avons pu décrire leurs pratiques de design thinking, leurs intérêts, leurs apports managériaux et leurs limites.

Tout d'abord, les pratiques se concentrent sur l'utilisation d'outils visuels et non sur la démarche de travail. Nous avons décrit chaque outil (persona, storytelling, flowtask, empathy map), les usages de chacun et défini l'intérêt de chaque outil. Nous nous sommes attardée sur le persona en montrant l'intérêt complémentaire de cet outil par rapport aux techniques de segmentation classiques en marketing. L'apport managérial des outils de design thinking est patent. Ils permettent d'éviter aux managers la dépendance de sentier en concentrant leur travail sur un client-type. Ils les éloignent de leurs propres représentations mentales et ils leur fournissent des supports visuels qui facilitent l'échange ainsi que la transmission de l'information. Enfin, ils peuvent intégrer la dimension émotionnelle du comportement du client par l'utilisation de l'image et de la vidéo.

Ensuite, nous contribuons à montrer que ces pratiques, en marketing, sont incomplètes et relèvent, dans certains cas, plus du bricolage (persona) que de pratiques correctes selon la méthodologie d'origine. Nous fournissons donc aux managers un discours moins enthousiaste que la presse managériale en faisant une description non partisane de cette technique.

Enfin, nous pensons que le design thinking est une technique qui ne produit que des résultats dépendant du designer choisi ainsi que du contexte de travail. La reproductibilité des pratiques de design thinking est extrêmement faible par rapport à notre méthode en *design science*.

2.3. Contributions méthodologiques

Nos contributions méthodologiques sont articulées autour de deux axes : nos apports à la *design science methodology* (DSM) et ceux portant sur l'évaluation de la pertinence managériale d'une recherche en marketing.

Les apports en DSM

Les thèses en DSM sont très rares en gestion (Elia, 2016; Gregor et Hevner, 2013; Van Aken et al., 2012). En France, à notre connaissance, nous serions la deuxième (la première a été soutenue par Pr Amandine Pascal en 2006) et la première en marketing. Elles sont un peu plus courantes en informatique mais le DSM est plus souvent mis en place dans le cadre d'une équipe de recherche pluridisciplinaire (Iivari, 2015). Aussi, en mobilisant le DSM avec des règles de conception CIMO-logic, dans le cadre de notre travail doctoral, nous contribuons à diffuser et montrer tout l'intérêt qu'il représente pour développer des recherches à visée prescriptive par création d'un outil de gestion.

Notre thèse n'innove pas en DSM mais apporte un éclaircissement de manière épistémologique sur les critères d'évaluation de la rigueur scientifique de la thèse ainsi que sur ceux de la pertinence managériale. En particulier, nous avons détaillé huit dimensions de l'évaluation de la pertinence : le niveau de pertinence, la temporalité de l'évaluation, l'objet évalué, les conditions d'évaluation, la présence du chercheur, le type de mesure du gap d'amélioration et le périmètre (voir Tableau 24 page 126). Cette réflexion permettra, sûrement, aux chercheurs en DSM de choisir, en conscience, leur posture d'évaluation de la pertinence.

Nous ajoutons que nous avons testé sur le terrain une proposition méthodologique de chercheurs en DSM qui n'avait jusque-là pas été mise en œuvre : la présentation de propositions théoriques par l'exposé des liaisons CIMO de la métarègle (Holmstrom et al., 2014). Cet élément nous apparaît, après utilisation, avoir une portée méthodologique importante car il permet de relier tous les rouages théoriques mis en place et les effets observés sur le terrain afin d'attester la qualité de chaque proposition théorique.

Les apports en marketing

Les apports méthodologiques en marketing sont multiples. Tout d'abord, nous souhaitons aborder à nouveau le débat sur la pertinence managériale de la recherche en marketing. Depuis la fin des années 90, de nombreux articles déplorent la diminution de la pertinence managériale de la recherche en gestion en général (voir par exemple Jaworski, 2011; Varadarajan, 2003) et donc en marketing en particulier (Reibstein et al., 2009). Le marketing a eu longtemps pour tradition de fournir des outils comme des concepts fondamentaux pour améliorer la pratique marketing. Cette pratique, selon Reibstein et collègues, tend à diminuer et un fossé de plus en plus important se crée entre les recherches académiques et les problématiques des marketers. Les solutions proposées par

les auteurs sont de commencer les recherches par la découverte d'un problème managérial et de le résoudre en développant, au sein d'équipes conjointes, académiques et praticiens, des 'théories-en-usage'. Notre thèse en DSM répond à la première demande, puisque nous partons d'une problématique managériale, mais elle réalise un apport méthodologique important en proposant une autre voie que celle évoquée par Reibstein et collègues pour développer une recherche pertinente et rigoureuse en marketing. La méthodologie en DSM dépasse la tyrannie du 'ou', rigueur ou pertinence (Varadarajan, 2003), afin de proposer une conjugaison des deux exigences.

Ensuite, plus généralement, la plupart des thèses en marketing énoncent une contribution managériale 'théorique', c'est-à-dire, sans évaluation par les managers de cette contribution. Dans le chapitre 3, nous définissons l'évaluation de la pertinence, et cet élément pourrait être repris par d'autres chercheurs en marketing afin d'évaluer leur apport managérial, comme le suggère Jaworski (2011). Ainsi, la mise en pratique de ce mode d'évaluation en marketing peut faciliter la diffusion d'outils à usage des marketers conçus par des chercheurs car il incite à construire une forme vulgarisée de leur recherche. Ce développement permettrait d'affermir le rôle sociétal de la recherche en marketing en joignant le monde académique et la société.

Enfin, nous avons étudié de manière qualitative des capacités marketing et leurs dynamiques alors qu'elles sont principalement mesurées de manière quantitative (Morgan, 2012). Cette méthodologie qualitative nous a permis d'apporter une compréhension en profondeur, comme le suggèrent Cavusgil et al. (2007), et ainsi associer chaque capacité à une étape stratégique (voir Figure 49 page 203) et montrer l'articulation entre les ressources et les capacités utilisées par les managers (voir Tableau 37 page 213).

2.4. Contributions pédagogiques

Tout d'abord, les cours traitant du management de l'expérience client restent rares et sont inclus principalement dans des cours de gestion de la relation client ou de distribution. Plus généralement, les cours de marketing management manquent alors qu'ils pourraient participer à la formation des marketers de demain, en apportant une vision des compétences nécessaires pour déployer une nouvelle expérience client au sein de l'entreprise mais aussi en fournissant un outil de conception de parcours lors de résolution de cas pratiques.

Ensuite, la méthodologie en DSM est une méthodologie de résolution de problèmes managériaux et pourrait être enseignée dans les formations de master 2 en 'recherche et conseil' car elle permettrait de développer les liens entre des résultats de recherche et la création d'outils de gestion. Ce type d'enseignement est déjà réalisé depuis plusieurs années avec succès à l'ESG de l'UQAM de Montréal.

Enfin, les EDDBA se développent en France. Ces thèses professionnelles ont pour objectif de résoudre une problématique managériale concrète en s'appuyant sur des savoirs académiques. L'enseignement de la DSM peut apporter un renfort méthodologique certain pour ce type de travail comme le suggère Joan Van Aken dans son livre de 2012.

3. Limites et voies de recherche

Nous exposons, à présent, les limites de notre travail doctoral et les voies de recherche qu'elles ouvrent. Ces limites et voies de recherches sont d'ordre théorique (3.1) et méthodologique (3.2).

3.1. Limites théoriques et voies de recherche

Nous présentons nos deux voies de recherche principales.

L'intégration des capacités dynamiques et l'étude longitudinale

Lors de l'exposé des résultats du terrain n°1, nous avons observé trois dynamiques dans les capacités marketing nécessaires à la conception de parcours client : le *test and learn*, la reconfiguration mineure et la reconfiguration majeure (voir 3 page 204). Afin de proposer un artefact sans effet dynamique dans le temps, nous avons abandonné la possibilité de créer une dynamique d'utilisation de l'artefact, c'est-à-dire de répéter l'utilisation de l'artefact dans le temps. Pourtant, nous pensons que l'artefact modulaire, via les mécanismes modulaires d'attache-lâche, pourrait créer les conditions de dynamisation des capacités marketing. Ce point a été déjà discuté et observé dans la littérature (Ravishankar et Pan, 2013) à partir du postulat de Teece (2007) stipulant que l'organisation selon les principes de quasi-décomposabilité et avec des attaches-lâches permet de faciliter la reconfiguration et la dynamisation des capacités⁴³.

Encadré 22. Exemple de discours (tiré du terrain n°1) illustrant les difficultés d'orchestration des ressources et la présentation des sources des difficultés par le prisme de la modularité

« Plus vous voulez faire du cross-canal et plus vous êtes dans de la complexité organisationnelle. (...) il y a des aspects humains évidents qui sont le management des vendeurs quand il y a une part de variables pour la rémunération. Par exemple Darty rémunère ses vendeurs aussi sur le Chiffre d'Affaires du site Internet de la zone de chalandise du magasin. Vous avez beaucoup de sujets IT. C'est beaucoup plus simple et beaucoup moins cher d'avoir un système d'information magasin et à côté un autre système d'information de e-commerce. Et après on se débrouille pour qu'ils se parlent à peu près. Mais cela ne sera jamais pleinement fluide. Si vous voulez avoir un vrai système d'information cross-canal, qui garantit la fluidité des parcours et le vrai partage d'information, c'est ça la cible, mais c'est épouvantablement difficile à réaliser, compliqué et cher. Pour le dire de manière simpliste : un réseau d'information d'une centaine de magasins

⁴³ Voir ce point plus haut dans les contributions théoriques

c'est déjà un SI puissant. Chaque fois que vous changez quelque chose c'est pour 200 magasins donc vous avez intérêt à bien réfléchir votre truc car on n'est pas en train de faire de l'essai-erreur, on évite de faire des erreurs. Le web est sur une informatique agile pour pouvoir changer tout le temps, changer et upgrader tout le temps. (...) Donc c'est des logiques de management du système d'information qui sont profondément différentes. Donc dès que vous voulez les faire travailler ensemble en harmonie, c'est super compliqué. (...) Donc l'humain et l'IT et après, par exemple, Nocibé avait commencé à mettre en place le click-and-collect et puis ils ont arrêté au bout de 2 mois car cela marchait trop bien, et qu'il y avait un afflux en magasin avec un afflux de paquets et que cela perturbait le fonctionnement des magasins. Ils ont arrêté pendant 6 mois le déploiement du click and collect avant de le reprendre récemment. Pourquoi ? Parce qu'en terme d'organisation des flux des process, l'organisation des équipes, ils n'étaient juste pas prêts, dépassés par le flux de clients à cause du mobile ». [5]

Ce verbatim montre les difficultés de reconfiguration interne (*internal reconfiguring*) de ressources (ressources humaines, ressources technologiques et informationnelles) quand on veut permettre au client de faire du cross-canal entre le magasin et le site Internet. La fin du verbatim montre l'échec d'une reconfiguration externe (*external reconfiguring*) intégrant les ressources physiques (le smartphone) et les ressources temporelles du client (temps de commande sur Internet et temps de déplacement en magasin) lors d'un parcours Click-and-Collect. Les difficultés de reconfiguration proviennent de l'absence d'interfaçage des ressources créant des impossibilités ou des difficultés de création de parcours. Notre volonté d'intégrer la modularité provient du fait que ce concept intègre les dimensions *a priori* source de blocage pour les managers. Or les outils qu'ils utilisent actuellement ne leur permettent pas toujours d'en prendre conscience en phase de conception.

Cette limite que nous nous sommes imposée, nous pouvons la dépasser en proposant une troisième métarègle de conception (MRC3) ci-dessous :

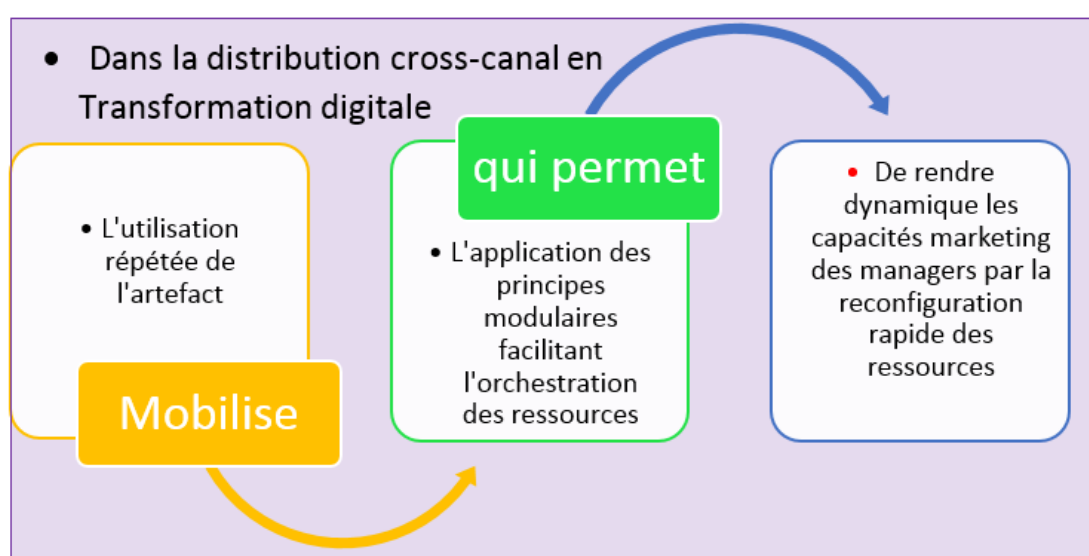


Figure 69. Schématisation de la MRC3

Cette troisième métarègle est plus complexe que les précédentes car elle insère une logique processuelle et répétitive de l'utilisation de l'artefact et impliquerait de réaliser un test longitudinal de l'artefact, incompatible dans le temps restreint du travail doctoral. Elle insère aussi une référence à la variabilité du contexte de travail à cause de la transformation digitale de la société. Elle constitue donc une voie de recherche importante mais qui impliquerait de faire un partenariat avec une entreprise prête à développer l'usage de notre artefact dans le temps.

L'intégration d'autres parties prenantes et la modularité inter-firme

Dès le chapitre 1, nous avons réduit l'étude de l'intégration de ressources à la relation dyadique entreprise-client. Or, notre délimitation du concept de parcours client montre bien que d'autres parties prenantes peuvent être incluses comme les prestataires de services. En outre, le management de l'expérience client se traite de plus en plus dans un réseau de partenariats complexes (Homburg et al., 2015) qui fournissent une expérience complémentaire les unes aux autres (nous pouvons prendre l'exemple des aéroports qui rassemblent un grand nombre d'organisations de nature différente, toutes coordonnées afin de proposer un parcours client cohérent). Cette limite que nous nous étions fixée, est aussi liée au choix du niveau de modularité. Si nous avons intégré les autres parties prenantes, la modularité de l'offre impliquerait aussi une modularité inter-firme puisque les ressources proposées au client pourraient provenir de plusieurs partenaires (au sein de l'aéroport, l'étape d'attente peut être proposée par le gestionnaire de l'aéroport dans des zones d'attente pour tous les publics mais aussi par des restaurants ou encore par des sociétés privées d'accueil haut de gamme en salon privé). Ce niveau de complexité n'est pas pris en compte par l'outil et aucun discours n'évoque véritablement ce problème. Nous pensons que c'est une situation en devenir mais elle constitue, sans nul doute, une voie de recherche tout aussi importante que la première.

3.2. Limites méthodologiques et voies de recherche sur l'artefact

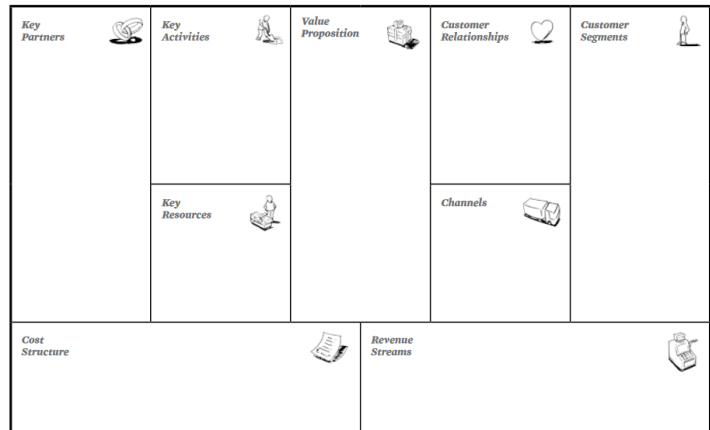
Tout d'abord, notre travail de recherche n'en est qu'au début de la phase d'appropriation de l'artefact. Si l'on reprend la thèse de Gulliver Lux sur les étapes d'appropriation d'un outil de gestion présentées à la page suivante, notre recherche se situe à une phase d'invention, donc très en amont de l'appropriation de l'artefact par les praticiens. Nous devons modifier l'artefact pour passer de la phase de l'invention à la phase de l'innovation. Pour illustrer ce passage délicat, nous reprenons l'exemple du travail de recherche d'Alexander Osterwalder visant à créer un artefact pour aider les praticiens à déterminer leur modèle d'affaires. Lors du chapitre 3, nous avons présenté l'artefact dans sa thèse (Osterwalder, 2004). Suite à cette recherche, il a créé un site Internet pour diffuser son invention et aussi pour créer une communauté de testeurs. Il s'est adjoint une quarantaine de personnes (designers, chercheurs, praticiens,...etc) pour améliorer et rendre

appropriable son outil et le diffuser largement grâce à un livre⁴⁴. Nous présentons dans l'encadré suivant l'artefact dans sa thèse (à gauche) et la version de ce dernier dans son livre (à droite) appelé *Business Model Canvas*.

Encadré 23. Les deux versions de l'artefact de représentation de modèle d'affaires d'Alexander Osterwalder

Pillar	Building Block of Business Model	Description
Product	Value Proposition	A Value Proposition is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer.
Customer Interface	Target Customer	The Target Customer is a segment of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	A Distribution Channel is a means of getting in touch with the customer.
	Relationship	The Relationship describes the kind of link a company establishes between itself and the customer.
Infrastructure Management	Value Configuration	The Value Configuration describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer.
	Capability	A capability is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer.
	Partnership	A Partnership is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer.
Financial Aspects	Cost Structure	The Cost Structure is the representation in money of all the means employed in the business model.
	Revenue Model	The Revenue Model describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

The Business Model Canvas



⁴⁴ Son histoire est racontée en avant-propos de son livre : Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Phase d'avancement de notre recherche

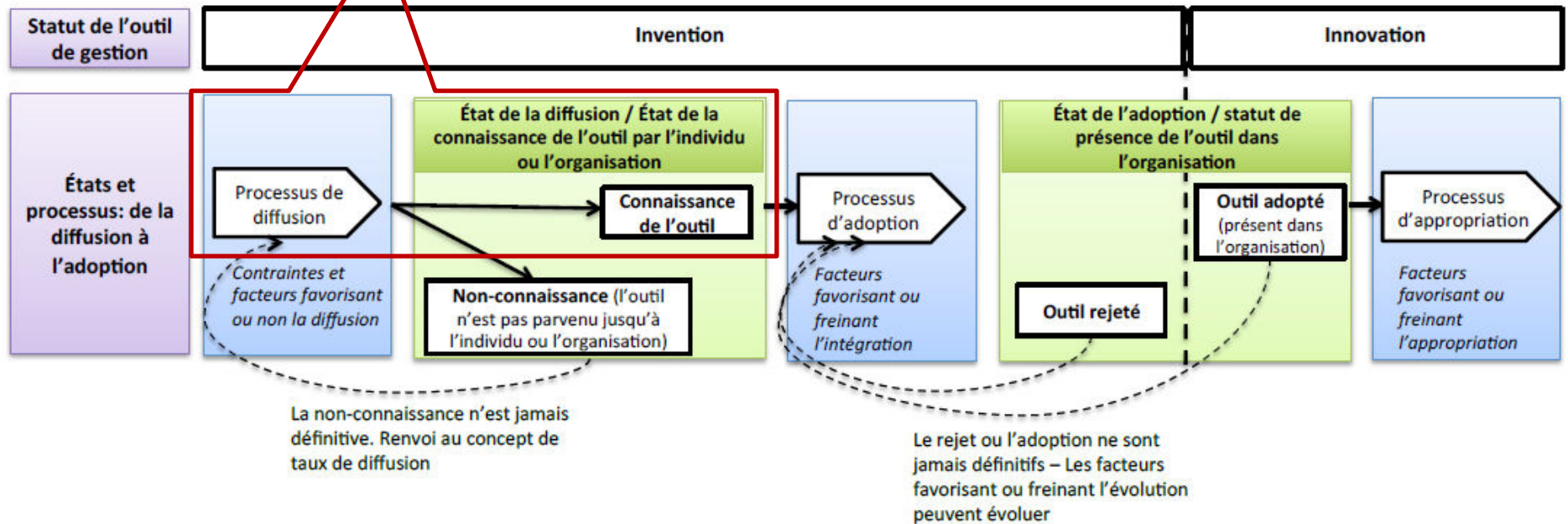


Figure 70. Processus de diffusion au processus d'appropriation : proposition de modèle simplifié (Lux, 2013, p 170)

La phase suivante sera donc de voir si, spontanément, les managers connaissant l'artefact s'en emparent afin de concevoir des parcours client dans leurs pratiques quotidiennes.

Ensuite, une évaluation complète de l'artefact devra être répétée à plusieurs reprises et dans plusieurs contextes (Pries-Heje et al., 2008). Nous devons réaliser d'autres études de cas dans des secteurs utilisant le cross-canal comme le secteur bancaire, immobilier ou des services immatériels comme la téléphonie. Parallèlement, les améliorations détectées en fin de chapitre 7 devront être incorporées : informatisation de l'instanciation, incorporation de modalités de mesure de l'activité des parcours et meilleure prise en compte des architectures de systèmes d'information.

Enfin, il conviendra de communiquer largement auprès des praticiens en salons professionnels, conférences ou en écrivant un livre afin de développer l'appropriation probable de l'outil comme le conseille Hevner (2013, 2004). Cette phase est essentielle pour affermir la pertinence managériale de l'artefact et asseoir la contribution managériale de cette recherche.

[Bibliographie]

- Acedo FJ, Barroso C et Galan JL (2006) The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal* 27(7): 621-636.
- Achrol R et Kotler P (2006) The service-Dominant Logic for marketing: a critique. In: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*, New-York: ME Sharpe, p. 320-333.
- Alexander C (1971) *De la synthèse de la forme:essai*. Paris: Dunod.
- Allard-Poesi F et Perret V (2004) Les représentations du problème dans la recherche-action: définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique. In: *13ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.*, p. 135-156.
- Ambrosini V, Bowman C et Collier N (2009) Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management* 20(S1): 9-24.
- Amit R et Schoemaker P (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46.
- Ansari A, Mela C et Neslin S (2008) Customer channel migration. *Journal of Marketing Research* XLV(February): 60-76.
- Antébliau B, Filser M et Roederer C (2013) Consumption experience in retail environments: A literature review. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)* 28(3): 82-109.
- Antébliau-Lambrey B (1998) L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes. In: *Colloque AFM*, p. 1-15.
- Arnett DB et Badrinarayanan V (2005) Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25(4): 329-343.
- Arnould EJ (2007) Service-dominant logic and consumer culture theory: Natural allies in an emerging paradigm. *Research in consumer behavior* 11(1): 57-76.
- Arnould EJ (2008) Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 21-24.
- Arnould EJ et Thompson CJ (2005) Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research* 31(4): 868-882.
- Arregle J-L (1995) *L'identification des actifs stratégiques. première étape de l'analyse « resource-based »*. Nice.
- Ashby W (1956) *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Avenier M-J (2009a) Franchir un fossé réputé infranchissable: construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & avenir* 30(10): 188-207.
- Avenier M-J (2009b) Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches. *Synergies Monde*: 51-81.

- Avenier M-J (2010) Shaping a constructivist view of organizational design science. *Organization Studies* 31(9-10): 1229-1255.
- Avenier M-J et Thomas C (2012) *A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. Le libellio d'AEGIS*, Saclay.
- Bäckström K et Johansson U (2006) Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services* 13(6): 417-430.
- 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.
- Bailey EE et Helfat CE (2003) External management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis. *Managerial and decision economics* 24: 347-369.
- Baldwin C et Clark K (1997) Managing in an age of modularity. *Harvard Business Review* 75(October 1997): 84-93.
- Baldwin C et Clark K (2000) *Design Rules: The power of modularity*. MIT Press.
- Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney JB (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27(6): 643-650.
- Baron S et Harris K (2008) Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management* 24(1-2): 113-130.
- Baron S et Warnaby G (2011) Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. *Industrial Marketing Management* 40(2): 211-218.
- Barr PS, Stimpert JL, Huff AS, et al. (1992) Action, and change, strategic cognitive renewal. *Strategic Management Journal* 13(1): 15-36.
- Bartélemy J (2012) Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue Française de Gestion* 228: 269-283.
- Bask A, Lipponen M, Rajahonka M, et al. (2010) The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21(3): 355-375.
- Belvaux B (2004) Recherche d'information et achat dans un environnement multicanal. Le cas du Click and Mortar. Université de Bourgogne.
- Benmoussa F et Maynadier B (2013) Brand Storytelling : entre doute et croyance Une étude des récits de la marque Moleskine. *Décisions Marketing* 70(3): 119-128.
- Benoit-moreau F et Bonnemaizon A (2011) « Au boulot cher client »: une approche interprétative de la participation ordinaire du consommateur. In: *Congrès international de l'Association Française de Marketing, Bruxelles*, p. 1-29.
- Bettencourt L (1997) Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery.

- Journal of Retailing* 73(3): 383-406.
- Beverland MB, Wilner SJS et Micheli P (2015) Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(5): 589-609.
- Birkinshaw JM, Hamel G et Mol MJ (2008) Management innovation. *Academy of Management Review* 33(4): 825-845.
- Bitner MJ, Ostrom AL et Morgan FN (2008) Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review* 50(3): 66-94.
- Black J et Boal K (1994) Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15(special issue: search for new paradigms): 131-148.
- Blackwell R, Miniard D et Engel J (2005) *Consumer behavior*. London: South-Western College Pub.
- Boland R et Collopy F (2004) *Managing as designing*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bolton R et Saxena-Iyer S (2009) Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing* 23(1): 91-104.
- Bonnemaizon A et Batat W (2011) How competent are consumers? The case of the energy sector in France. *International Journal of Consumer Studies* 35(3): 348-358.
- Bornet C et Brangier É (2013) La méthode des personas: principes, intérêts et limites. *Bulletin de psychologie* 524(2): 115-134.
- Bouzid Y et Vanheems R (2014) Comportement web-to-store: vers une nouvelle logique de contrôle de soi? *Management & Avenir* 71(5): 189-200.
- Brangier É, Bornet C, Bastien J, et al. (2012) Effets des personas et contraintes fonctionnelles sur l'idéation dans la conception d'une bibliothèque numérique. *Le travail humain* 75(2): 121-145.
- Bréchet JP et Desreumaux A (1998) Le thème de la valeur en sciences de gestion: représentations et paradoxes. In: *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE*, p. 7-12.
- Bruce M et Daly L (2007) Design and marketing connections: Creating added value. *Journal of Marketing Management* 23(1): 929-953.
- Brulhart F, Giueu G, Maltese L, et al. (2010) Théorie des ressources: débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion* (204): 83-87.
- Buchanan R (1992) Wicked problems in design thinking. *Design issues* 8(2): 5-21.
- Camelis C, Dano F, Goudarzi K, et al. (2013) Les rôles des 'co-clients' et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service. *Recherche et applications en marketing* 28(1): 46-69.
- Campagnolo D et Camuffo A (2009) The concept of modularity in management studies: A literature review. *International Journal of Management Reviews* 12(3): 259-283.

- Campbell N, O'Driscoll A et Saren M (2013) Reconceptualizing Resources: A Critique of Service-Dominant Logic. *Journal of Macromarketing* 33(4): 306-321.
- Cao L et Li L (2015) The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing* 91(2): 198-216.
- Capron L et Hullan J (1999) Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *The Journal of Marketing* 63(2): 41-54.
- Carù A et Cova B (2007) Consuming experiences: an introduction. In: Carù A et Cova B (éd.), *Consuming experience*, Abingdon: Routledge, p. 3-16.
- Cavusgil E, Seggie S et Berk Talay M (2007) Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice* 15(2): 159-166.
- Cermak D, File K et Prince R (1994) Customer participation in service specification and delivery. *Journal of Applied Business Research* 10(2): 90-97.
- Chaney D (2010) L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales. *Recherche et applications en marketing* 25(2): 94-114.
- Chapman CN et Milham RP (2006) The personas' new clothes: methodological and practical arguments against a popular method. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* 50(5): 634-636.
- Chathoth P, Altinay L, Harrington RJ, et al. (2013) Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management* 32(2): 11-20.
- Chen S et Venkatesh A (2013) An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management* 29(15-16): 1680-1700.
- Chesbrough H (2010) Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43(2-3): 354-363.
- Chiapello E et Gilbert P (2013) *sociologie des outils de gestion*. Paris: La découverte.
- Childers TL, Carr CL, Peck J, et al. (2001) Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing* 77(4): 511-535.
- Cochoy F (2014) Consumers at work, or curiosity at play? Revisiting the prosumption/value cocreation debate with smartphones and two-dimensional bar codes. *Marketing Theory* 32(4): 1-21.
- Collin-Lachaud I et Vanheems R (2011) Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping ? In: *Colloque Etienne Thil*, p. 1-33.
- Cooper A (1999) *The Inmates Are Running the Asylum*. Indianapolis: Macmillan Computer Publishing.
- Courtney JF (2001) Decision making and knowledge management in acquiring organizations: toward a new decision. *Decision Support Systems* 31(1): 17.
- Creswell JW (2008) *Research Design*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Creswell JW (2012) *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronqvist H et Thaler R (2004) Design choices in privatized social security systems: learning from the Swedish experience. *American Economic Review* 94: 424-444.
- Cropanzano R et Mitchell MS (2005) Social Exchange Theory : an interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(12): 874-900.
- Crowne DP et Marlowe D (1960) A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology* 24(4): 23-38.
- Cui M et Pan SL (2015) Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective. *Information & Management* 52(2): 200-209.
- Dabholkar P (1990) How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation. In: *Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, p. 480-492.
- Danneels E (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23: 1095-1121.
- David A (1999) Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In: *VIIIème Conférence Internationale de l'AIMS*, p. 1-23.
- David A (2013) La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion* 235(6): 91-112.
- David A, Hatchuel A et Laufer R (2012) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Presses des Mines.
- Day G (1994) The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing* 58(4): 37-52.
- Day G (2011) Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 75(July): 183-195.
- Day G et Nedungadi P (1994) Managerial representations of competitive advantage. *Journal of marketing* 58(2): 31-44.
- De Blok C, Meijboom B, Luijkx K, et al. (2014) Interfaces in service modularity: A typology developed in modular health care provision. *Journal of Operations Management* 32(4): 175-189.
- De Ketele J et Roegiers X (2009) *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- De Vogeleer E et Lescop D (2011) Plateformes, coordination et incitations. *Management & Avenir* 46(6): 200.
- De Wulf K et Odekerken-Schroder G (2003) Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services* 10(2): 95-108.
- De Wulf K, Odekerken-Schröder G et Iacobucci D (2001) Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing* 65(4): 33-50.

- Dekkers R, Chang CM et Kreutzfeldt J (2013) The interface between product design and engineering and manufacturing: A review of the literature and empirical evidence. *International Journal of Production Economics* 144(1): 316-333.
- Dellaert B et Stremersch S (2005) Marketing mass-customized products: striking a balance between utility and complexity. *Journal of Marketing Research* 92(4): 219-227.
- Demirkan H, Spohrer J et Krishna V (2011) *The science of service systems*. New-York: Springer US.
- Denyer D, Tranfield D et Van Aken J (2008) Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies* 29(3): 393-413.
- Descartes R (2000) *Discours de la méthode: 1637*. Garnier Flammarion.
- Desmarteau RH et Saives A-L (2008) opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires. In: *XVIIe Conférence de l'AIMS*, p. 28-31.
- Devitt F et Robbins P (2013) Design, thinking and science. In: Helfert M et Donnellan B (éd.), *Design science: perspectives from Europe*, Genève: Springer International Publishing, p. 38-48.
- Dierickx I et Cool K (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science* 35(12): 1504-1511.
- Dresch A, Pacheco Lacerda D et Valle Antunes Jr J (2014) *Design Science Research*. Genève: Springer.
- Dresch A, Pacheco Lacerda D et Cauchick Miguel PA (2015) A Distinctive Analysis of Case Study, Action Research and Design Science Research. *Review of Business Management* 17(56): 1116-1133.
- Ducrocq C (2014) *Distribution: inventer le commerce de demain*. Pearson Education France.
- Dujarier M-A (2008) *Le travail du consommateur: De Mac Do à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La découverte. Paris.
- Dumez H (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Durand D (2013) *La systémique*. PUF collec. Paris.
- Duray R, Ward PT, Milligan GW, et al. (2000) Approaches to mass customization: configurations and empirical validation. *Journal of Operations Management* 18(6): 605-625.
- Dutta S, Zbaracki MJ et Bergen M (2003) Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 24(2): 615-630.
- Dyer J et Singh H (1998) the relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *the Academy of Management Review* 23(4): 660-679.
- Edelman D (2010) Branding in the digital age. *Harvard business review* 88(12): 62-69.
- Edelman D et Singer M (2015) Shaping the digital customer journey. *Harvard Business Review*. Available from: <https://hbr.org/webinar/2015/11/shaping-the-digital-customer-journey>.
- Edman K (2009) Exploring overlaps and differences in service-dominant logic and design

- thinking. In: *First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*, Oslo, p. 1-12.
- Eisenhardt KM (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Academy of Management 14(4): 532-550.
- Eisenhardt KM et Martin JA (2000) Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons 21(10-11): 1105-1121.
- Elia E (2016) Évolution de la recherche en intelligence d'affaires: l'ère de la science du design. In: *Science du design et recherche-action en organisation et projet complexe - ACFAS 2016*, Montréal.
- Ethiraj SK et Levinthal D a (2004) Modularity and innovation in complex systems. *Management science* 50(2): 159-173.
- Evrard Y, Pras B et Roux E (2009) *Market - Fondements et méthodes de recherche en marketing*. 4e édition. Paris: Dunod.
- File K, Judd B et Prince R (1992) Interactive marketing: the influence of participation on positive word-of-mouth and referrals. *Journal of Services Marketing* 6(4): 5-14.
- Filser M (2012) Intermédiation et création de valeur dans les canaux: une revue de littérature. *Management & Avenir* 51(1): 122-136.
- Fiol CM et Huff AS (1992) Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies* 29(3): 267-285.
- Fort Fatiha et Fort François (2006) Alternatives marketing pour les produits de terroir. *Revue Française de Gestion* 3(1): 145-159.
- Frigant V (2005) Vanishing hand versus Systems integrators: Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité. *Revue d'économie industrielle* 109(1): 29-52.
- Frigant V (2013) Dynamique des relations verticales « inter-industriels »: une lecture à partir du concept de modularité. Bordeaux 4.
- Frow P et Payne A (2007) Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management* 15(2): 89-101.
- Frow P, Payne A et Storbacka K (2011) Co-creation: a typology and conceptual framework. In: *Proceedings of the 2011 Anzmac*, p. 1-6.
- Frow P, Nenonen S, Payne A, et al. (2015) Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. *British Journal of Management* 26(3): 463-483.
- Gallouj C et Gallouj S (2009) L'innovation dans la grande distribution: essai de construction d'une approche servicielle. *Management & Avenir* 21(1): 103-120.
- Galunic DC et Eisenhardt KM (2001) Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal* 44(6): 1229-1249.
- Galvagno M et Dalli D (2014) Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality* 24(6): 643-683.
- Garud R et Kumaraswamy A (1995) Technological and organizational designs for realizing

- economies of substitution. *Strategic Management Journal* 16(1): 93-109.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C, et al. (2012) *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson ed. Paris.
- Gawer A (2010) Towards a general theory of technological platforms. In: *Opening up innovation: strategy, organization and technology*, London, p. 1-20.
- Gensler S, Völckner F, Liu-Thompkins Y, et al. (2013) Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing* 27(4): 242-256.
- Gibbons M, Limoges C, Nowotny H, et al. (1994) *the new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary society*. London: Sage Publications.
- Gill T et Hevner A (2013) A fitness-utility model for design science research. In: *ACM Transactions on Management Information Systems DESRIST*, p. 237-252.
- Gonzalez C, Huré E et Picot-Coupey K (2012) Usages et valeurs des applications mobiles pour les consommateurs: quelles implications pour les distributeurs? In: *Actes colloque Etienne Thil*, p. 1-34.
- Goudarzi K et Eiglier P (2006) La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service: concept et dimensions. *Recherche et Applications en Marketing* 21(3): 65-90.
- Goudey A et Julien A (2011) Mieux comprendre la valeur phénoménologique du multicanal bancaire: le segment grand public. *Gestion 2000* 6(10): 49-64.
- Gounaris SP (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research* 59(4): 432-448.
- Grant RM (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(S2): 109-122.
- Grawitz M (2001) *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Gregor S et Hevner A (2013) Positioning and presenting Design Science Research for maximum impact. *MIS Quarterly* 37(2): 337-355.
- Grewal D, Levy M et Kumar V (2009) Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing* 85(1): 1-14.
- Grewal D, Roggeveen A et Runyan R (2013) Retailing in a connected world. *Journal of Marketing Management* 29(2009): 263-270.
- Griffith DA, Noble SM et Chen Q (2006) The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing* 82(1): 51-62.
- Grønholdt L, Martensen A, Jørgensen S, et al. (2015) Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences* 7(1): 90-106.
- Grönroos C (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20(4): 298-314.
- Grönroos C (2011) Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* (November 2010): 1-44.
- Grönroos C (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the

- future. *Journal of Marketing Management* 28(13-14): 1520-1534.
- Grönroos C et Ravald A (2011) Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22(1): 5-22.
- Grönroos C et Voima P (2012) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2): 133-150.
- Guespin-Michel J, Charlionet R, Gascuel P, et al. (2005) *Emergence, complexité et dialectique*. Paris: Odile Jacob.
- Gummesson E (2007) Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 15-17.
- Gummesson E, Lusch RF et Vargo SL (2010) Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2(1): 8-22.
- Hansen MH, Perry LT et Reese CS (2004) A bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25(13): 1279-1295.
- Heitz-Spahn S et Filser M (2014) La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux. *Décisions Marketing* (74): 21-36.
- Helfat CE et 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.
- Helfat CE et Peteraf M (2009) Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization* 7(1): 91-102.
- Helfat CE et Peteraf M (2014) Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 36(6): 831-850.
- Helfat CE, Finkelstein S, Mitchell W, et al. (2009) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley. London.
- Helme-Guizon A (2001) Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin? Proposition d'un cadre d'appréhension de ses spécificités. *Recherche et Applications en marketing* 16(3): 25-38.
- Hemonnet-Goujot A, Fabbri J et Manceau D (2013) Design Thinking vs Co-Création : a comparative study of two innovation methods. In: *AFM*, La rochelle, p. 1-15.
- Henkel J et Baldwin C (2009) *Modularity for value appropriation: Drawing the boundaries of intellectual property*.
- Hevner A (2007) A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian journal of information systems* 19(2): 87-92.
- Hevner A et Chatterjee S (2010) *Design Research in Information Systems*. Integrated Series in Information Systems, Boston, MA: Springer US.
- Hevner A, March S, Park J, et al. (2004) Design science in information systems research. *MIS quarterly* 28(1): 75-105.

- Hlady Rispal M (2002) *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck U. Bruxelles.
- Holbrook, M. B., & Hirschman EC (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research* 9(2): 132-140.
- Holcomb T, Holmes M et Connely B (2009) Making the most of what you have: managerial ability as source of resource value creation. *Academy of Management Journal* 30: 457-487.
- Holmstrom J, Tuunanen T et Kauremaa J (2014) Logic for accumulation of design science research theory. In: *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 3697-3706.
- Hombourger-Bares S (2014) La contribution du design de l'espace de vente à l'évolution du positionnement de l'enseigne: une analyse longitudinale. Université de Bourgogne.
- Homburg C, Jozić D et Kuehnl C (2015) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science* (online): 1-25.
- Hooley G, Broderick A et Möller K (1998) Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing* 6: 97-115.
- Hsieh A et Yen C (2005) The Effect of Customer Participation on Service Providers' Job Stress. *The Service Industries Journal* 25(7): 891-905.
- Hsuan Mikkola J et Skjøtt-Larsen T (2004) Supply-chain integration: implications for mass customization, modularization and postponement strategies. *Production Planning & Control* 15(4): 352-361.
- Iivari J (2015) Distinguishing and contrasting two strategies for design science research. *European Journal of Information Systems*, Nature Publishing Group 24(1): 107-115.
- Iivari J et Venable J (2009) Action research and design science research-seemingly similar but decisively dissimilar. In: *European conference on information systems*.
- Irvine H et Gaffikin M (2006) Getting in, getting on and getting out: reflections on a qualitative research project. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(1): 115-145.
- Isaac H et Volle P (2014) *E-commerce: de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*. Pearson Education France.
- Javidan M (1998) Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning* 31(1): 60-71.
- Jaworski BJ (2011) On managerial relevance. *Journal of Marketing* 75(3): 211-224.
- Jayachandran S, Hewitt K et Kaufman P (2004) Customer response capability in a sense-and-respond era: The role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(3): 219-233.
- Jelinek M, Romme a. GL et Boland RJ (2008) Introduction to the special issue. Organization studies as a science for design: creating collaborative artifacts and research. *Organization Studies* 29(3): 317-329.
- Jerez-Gomez P, Cespedes-Orente J et Valle-Cabrera R (2005) Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58: 715-725.

- Johannesson P et Perjons E (2014) *An introduction to design science*. Geneve: Springer.
- Johnson JL et Sohi RS (2003) The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research* 56: 757-766.
- Johnson JL, Pui-Wan Lee R, Saini A, et al. (2003) Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(1): 74-89.
- Jones M (1999) Entertaining shopping experiences: an exploratory investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 6(3): 129-139.
- Jüttner U, Schaffner D, Windler K, et al. (2013) Customer service experiences. *European Journal of Marketing* 47(5/6): 738-769.
- Kabadayi S, Eyuboglu N et Thomas GP (2007) The performance implications of designing multiple channels to fit. *Journal of Marketing* 71(4): 195-211.
- Kapferer J-N (2008) *The New Strategic Brand Management - creating and sustaining brand equity long term*. Livro.
- Kaplan R (1998) Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of management accounting research*.
- Karim S (2006) Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal* 823(2): 799-823.
- Karpen I, Bove L et Lukas B (2012) Linking Service-Dominant Logic and strategic business practice: A conceptual model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research* 15(1): 21-38.
- Karpen I, Bove L, Lukas B, et al. (2015) Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing* 91(1): 89-108.
- Kelley EE (1958) The importance of convenience in consumer purchasing. *The Journal of Marketing* 23(1): 32-38.
- Kelley SW, Donnelly JH et Skinner SJ (1990) Customer participation in service production and delivery. *Journal of retailing* 66(3): 315-334.
- Kieliszewski C, Maglio P et Cefkin M (2012) On modeling value constellations to understand complex service system interactions. *European Management Journal* 30(5): 438-450.
- Kimbell L (2011) Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture* 3(3): 129-148.
- Kleijnen M, Ruyter K De, Wetzels M, et al. (2007) An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing* 83(1): 33-46.
- Kleinaltenkamp M, Brodie RJ, Frow P, et al. (2012) Resource integration. *Marketing Theory* 12(2): 201-205.
- Kogut B et Zander U (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3): 383-397.

- Kohli AK et Jaworski B (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(April): 1-18.
- Kolko J (2015) Design thinking comes of age. *Harvard business review* 93(9): 67-78.
- Kor YY et Mahoney JT (2005) How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal* 26(5): 489-496.
- 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.
- Kumar V et Reinartz W (2012) Impact of CRM on Marketing Channels. In: *Customer Relationship Management*, Berlin: Springer, p. 235-260.
- Lambe CJ, Spekman RE et Hunt SD (2002) Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(2): 141-158.
- Langlois RN (2002) Modularity in technology and organization. *Journal of Economic Behavior and Organization* 49: 19-37.
- Le Moigne J-L (1990) *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Bordas.
- Le Moigne J-L (1994) *Le constructivisme: les fondements*. Paris: ESF.
- Leclercq T, Hammedi W et Poncin I (2016) Dix ans de co-creation de valeur: une revue integrative. *Recherche et Applications en Marketing* 31(29-66).
- Leeftang PSH, Verhoef PC, Dahlström P, et al. (2014) Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* 32(1): 1-12.
- Lemke F, Clark M et Wilson H (2010) Customer experience quality: An experience in business and consumer context. *Journal of Academy of Marketing Science* 39(3): 846-869.
- Lemon KN et Verhoef PC (2017) Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* (Forthcomin): 1-62.
- Li T et Calantone R (1998) The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing* 62(October): 13-29.
- Liechty J, Ramaswany V et Cohen S (2001) Choice menus for mass customization: An experimental approach for analyzing customer demand with an application to a Web-based information service. *Journal of Marketing Research* 38(2): 183-196.
- Lovelock C (1994) *Product plus*. New York: McGraw Hill.
- Lüftenegger E, Comuzzi M et Grefen PWPJ (2015) Designing a tool for service-dominant strategies using action design research. *Service Business* Open acces: 1-29.
- Lunardo R, Saintives C et Roux D (2012) Une étude exploratoire des inférences de contrôle du consommateur face à l'atmosphère du point de vente. *Management & Avenir* 55(5): 58.
- Lurie NH et Mason CH (2007) Visual representation: implications for decision making. *Journal of Marketing* 71(1): 160-177.

- Lusch RF et Nambisan S (2015) Service innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly* 39(1): 155-176.
- Lusch RF et Vargo SL (2014) *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lux G (2013) Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs. université Rennes 1.
- Madhavaram S et Hunt SD (2008) The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 67-82.
- Makadok R (2001) Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 40(22): 387-401.
- March ST et Smith GF (1995) Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems* 15(4): 251-266.
- Martin J et Eisenhardt K (2003) Cross-business synergy: Recombination, modularity and the multi-business team. In: *Academy of Management Best Conference Paper*, p. 1-6.
- Massanari AL (2010) Designing for imaginary friends: information architecture, personas and the politics of user-centered design. *New Media & Society* 12: 401-416.
- Matthews T, Judge T et Whitaker S (2012) How do designers and user experience professional actually perceive and use personas? In: *Conference of Human Factors in Computing Systems*, p. 1219-1228.
- Mc Kelvie A et Davidsson P (2009) From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management* 20(1): 63-80.
- Mele C et Della Corte V (2013) Resource-based view and Service-dominant logic: Similarities, differences and further research. *Journal of Business Market Management* 6(4): 192-213.
- Menguc B et Auh S (2006) Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(1): 63-73.
- Menon K et Dubé L (2000) Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing* 76(3): 285-307.
- Métais E (2004) *stratégie et ressources de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Michaud-Trevinal A (2013) Le magasinage dans un centre commercial: une typologie de quatre parcours. *Recherche et Applications en Marketing* 28(3): 14-44.
- Michel S, Vargo SL et Lusch RF (2007) Reconfiguration of the conceptual landscape: a tribute to the service logic of Richard Normann. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 152-155.
- Miles RE, Huberman A M et Saldaña J (2013) *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller D (1996) Configurations revisited. *Strategic Management Journal* 17(7): 505-512.
- Miller D et Shamsie J (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The

- Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal* 39(3): 519-543.
- Mintzberg H (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harpercollins College.
- Moati P (2009) *L'économie des bouquets: les marchés de solutions dans le nouveau capitalisme*. Paris: Edition de l'Aube.
- Moati P (2011) *La nouvelle révolution commerciale*. Odile Jaco. Paris.
- Moati P et Volle P (2012) La montée en compétence marketing des distributeurs: modalités, défis et enjeux de management. *Management & Avenir* (47): 189-205.
- Moeller S (2008) Customer integration: A key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research* 11(2): 197-210.
- Moraux-Saurel H et Volle P (2015) Le concept d'Open Marketing. *Revue française de gestion* 7: 13-32.
- Morgan N (2009) Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* 920(1): 909-920.
- Morgan N (2012) Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1): 102-119.
- Moriarty R et Moran U (1990) Managing Hybrid marketing Systems. *Harvard Business Review* (December).
- Morin E (1990) *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Edition du Seuil.
- Mukamurera J, Lacourse F et Couturier Y (2006) Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives* 26(1): 110-138.
- Müller-lankenau C, Klein S et Wehmeyer K (2004) Developing a framework for multi channel strategies. An analysis of cases from the grocery retail industry. In: *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia*, p. 1-19.
- Müller-Lankenau C, Wehmeyer K et Klein S (2006) Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. *Information Systems and e-Business Management* 4(2): 187-216.
- Munos A (2012) La théorie de la SDL appliquée à la distribution: validations, limites et contributions. *La Revue des Sciences de Gestion* 257(sept-oct): 111-132.
- Namasivayam K (2003) The consumer as «transient employee», Consumer satisfaction through the lens of job-performance models. *International Journal of Service Industry Management* 14(4): 420-435.
- Nambisan S et Nambisan P (2008) How to profit from a better virtual customer environment. *MIT Sloan management review* 49(3): 53-61.
- Narver JC et Slater SF (1990) The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54(4): 20-35.
- Neslin SA, Jerath K, Bodapati A, et al. (2014) The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters* 25(3): 319-330.

- Newbert S (2007) The firm: an empirical research on the Resource Based-View of assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28: 121-146.
- Ng I et Andreu L (2012) Special Issue: Research perspectives in the management of complex service systems. *European Management Journal* 30(5): 405-409.
- Nonaka I (1991) The knowledge-creating company. *Harvard business review* 69(6): 96-104.
- Nonaka I (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1): 14-37.
- Normann R et Ramirez R (1993) From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard* 71(4): 65-77.
- O'Hern M et Rindfleisch A (2010) Customer co-creation: a typology and research agenda. *Review of Marketing Research* 6: 84-111.
- Ogden CK, Richards IA, Ranulf S, et al. (1923) *The meaning of meaning: A study of the influence of language upon thought and of the science of symbolism*. New-York: Harchourt.
- Okazaki S (2013) *Fundamentals of mobile marketing: theories and practices*.
- Okazaki S, Li H et Hirose M (2009) Consumer Privacy Concerns and Preference for Degree of Regulatory Control. *Journal of Advertising* 38(4): 63-77.
- Ono A, Nakamura A, Okuno A, et al. (2012) Consumer Motivations in Browsing Online Stores with Mobile Devices. *International Journal of Electronic Commerce* 16(4): 153-178.
- Orton J et Weick K (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review* 15(2): 203-223.
- Osterwalder A (2004) The business model ontology: a proposition in a design science approach. EHEC de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder A (2005) Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. In: *Communications of the association for Information Systems*, p. 1-13.
- Osterwalder A et Pigneur Y (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Paillé P et Mucchielli A (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Collin.
- Palmer A (2010) Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24(3): 196-208.
- Papas N, O'Keefe RM et Seltsikas P (2011) The action research vs design science debate: reflections from an intervention in eGovernment. *European Journal of Information Systems* 21(2): 147-159.
- Parasuraman A, Zeithaml V et Berry LL (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* 49(4): 41-50.
- Park J et Kim Y (2007) Visual reasoning and design processes. *International Conference on Engineering Design, Iced'07* (August): 1-12.
- Pascal A (2011) L'approche du design science au cœur du débat rigueur/pertinence. In: *16ème*

- édition du Colloque de l'Association Information et Management*, Saint-Denis de la réunion, p. 1-9.
- Pascal A, Thomas C et L. Romme GA (2009) Méthodologie de «Design Collaboratif»: une approche intégrative. In: *AIMS Epistémologies et Méthodologies*.
- Pascal A, Thomas C et Romme a. GL (2013) Developing a Human-centred and Science-based Approach to Design: The Knowledge Management Platform Project. *British Journal of Management* 24(2): 264-280.
- Payne A et Frow P (2004) The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management* 33(6): 527-538.
- Péché J, Mieyeville F et Gaultier R (2014) Design thinking: le design en tant que management de projet. *Entreprendre & innover* 19(3): 9-20.
- Peffer K, Tuunanen T, Rothenberger M, et al. (2007) A Design Science Research Methodology for Information Systems research. *Journal of Management Information Systems* 24(3): 45-77.
- Pekkarinen S et Ulkuniemi P (2008) Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management* 19(1): 84-103.
- Peltoniemi M et Vuori E (2004) Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. In: *Proceedings of eBusiness Research Forum*, p. 267-281.
- Penrose E (1959) *The theory of the growth of the firm*. Wiley. New-York.
- Peteraf M (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.
- Peteraf M, Di Stefano G et Vérona G (2013) The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal* 34: 1389-1410.
- Peters LD, Lobler H, Brodie RJ, et al. (2014) Theorizing about resource integration through service-dominant logic. *Marketing Theory* 14(3): 249-268.
- Piaget J (1967) *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pil FK et Cohen SK (2006) Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage. *Academy of Management Review* 31(4): 995-1011.
- Plane J-M (2014) *Théorie et management des organisations*. 3rd éd. Paris: Dunod.
- Plé L (2013) How does the customer fit in relational coordination? an empirical study in multichannel retail banking. *Management* 16(1): 1-30.
- Plé L (2016) Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing* 30(2): 152-164.
- Plé L, Lecocq X et Angot J (2010) Customer-Integrated Business Models. *Management* 13(4): 226-265.
- Pontier S (1988) Image du point de vente: pour une prise en compte de l'image interne. *Recherche et application en marketing* 3(3): 3-19.
- Porter ME (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*.

- New-York: Free Press.
- Prahalad CK et Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79-91.
- Prahalad CK et Ramaswamy V (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing* 18(3): 5-14.
- Prévot F, Brulhart F, Guieu G, et al. (2010) Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion* 204(1): 87-104.
- Priem RL, Butler JE et Li S (2013) Toward reimagining strategy research: retrospection and prospection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review* 38(4): 471-489.
- Pries-heje J et Baskerville RL (2014) Management design theories. In: Pries-Heje J, Venable J, Bunker D, et al. (éd.), *Human benefit through the diffusion of Information Systems Design Science Research*, Berlin: Springer, p. 263-281.
- Pries-Heje J, Baskerville R et Venable J (2008) Strategies for design science research evaluation. In: *ECIS 2008 proceedings*, p. 1-12.
- Puccinelli NM, Goodstein RC, Grewal D, et al. (2009) Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of Retailing* 85(1): 15-30.
- Rahikka E, Ulkuniemi P et Pekkarinen S (2011) Developing the value perception of the business customer through service modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26(5): 357-367.
- Rastier F (1995) Le terme: entre ontologie et linguistique. *La banque des mots* 7(1): 35-65.
- Ravishankar MN et Pan SL (2013) Examining the influence of modularity and knowledge management (KM) on dynamic capabilities: Insights from a call center. *International Journal of Information Management* 33(1): 147-159.
- Rawson A, Duncan E et Jones C (2013) The truth about customer experience. *Harvard Business Review* 91(9): 90-98.
- Reibstein DJ, Day G et Wind J (2009) Guest Editorial: Is Marketing Academia Losing Its Way? *Journal of Marketing* 73(4): 1-3.
- Renard L et Soparnot R (2010) Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000* 28(1): 109-124.
- Richardson L (2000) Writting: a model of inquiry. 2nd éd. In: Denzin N et Lincoln D (éd.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 543.
- Rigby D (2011) The future of shopping. *Harvard business review* 89(12): 65-76.
- Ritter T et Gemunden HG (2003) Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* 56: 745-755.
- Ritter T, Wilkinson IF et Johnston WJ (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33(3): 175-183.
- Riveline C (1991) En quête de théories de l'urgence en gestion. *Annales des mines* (5): 82-92.

- Roberts JH, Kayande U et Stremersch S (2014) From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain. *International Journal of Research in Marketing* 31(2): 127-140.
- Rodie A et Kleine S (2000) Customer Participation in Services Production and Delivery. In: Swartz T et Iacobucci D (éd.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 111-125.
- Roederer C (2008) L'expérience de consommation: exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique. Université de Dijon.
- Roederer C et Filser M (2015) *Le marketing expérientiel, vers un marketing de la cocréation*. Paris: Vuibert.
- Romme A et Endenburg G (2006) Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science* 17(2): 287-297.
- Romme AGL (2003) Making a difference: organization as design. *Organization Science* 14(5): 558-573.
- Romme AGL, Avenier M-J, Denyer D, et al. (2015) Towards common ground and trading zones in management research and practice. *British Journal of Management* 26(3): 544-566.
- Rossiter JR (2002) The five forms of transmissible, usable marketing Knowledge. *Marketing Theory* 2(4): 369-380.
- Rylander A (2009) Design Thinking as knowledge work: epistemological foundations and practical implications. *Journal of Design Management* fall(1): 1-20.
- Saarijärvi H (2013) Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review* 25(1): 6-19.
- Sako M (2003) Modularity and outsourcing: the nature of co-evolution of product architecture. In: Davies A et Hobday M (éd.), *the business of systems integration*, Oxford: Oxford university press, p. 229-253.
- Sanchez R (1999) Modular architectures in the marketing process. *The Journal of Marketing* 63(1999): 92-111.
- Sanchez R et Heene A (1997) Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal* 15(3): 303-317.
- Sanchez R et Mahoney JT (1996) Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal* 17(2): 63-76.
- Schilling M (2000) Toward a general modular Systems theory and its application. *Academy of management review* 25(2): 312-334.
- Schilling M et Steensma H (2001) The use of modular organizational forms : analysis. *The Academy of Management Journal* 44(6): 1149-1168.
- Schmitt BH (2000) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New-York: Simon and Schuster.
- Schmitt C et Leymarie S (2003) Pratiques managériales et représentations de la complexité:

- présentation d'une recherche ingénierique dans le domaine de l'investissement industriel. *Revue des sciences de gestion* 199: 73-87.
- Sein M, Henfridsson O, Purao S, et al. (2006) Action design research. *MIS Quarterly* 30(3): 611-642.
- Shankar V, Venkatesh A, Hofacker C, et al. (2010) Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing* 24(2): 111-120.
- Shostack G (1987) Service positioning through structural change. *The Journal of Marketing* 51(1): 34-43.
- Shostack GL (1982) How to design a service. *European Journal of Marketing* 16(1): 49-63.
- Simon H (1969) *la science des systèmes*. EPI. Paris.
- Sirmon DG, Hitt M et Ireland RD (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32(1): 273-292.
- Sirmon DG, Hitt M, Ireland RD, et al. (2011) Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management* 37(5): 1390-1412.
- Slotegraaf RJ et Dickson PR (2004) The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(4): 371-385.
- Smith K, Collins CJ et Clark KD (2005) Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal* 48(2): 346-357.
- Spender J-C et Grant RM (1996) Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal* 17(S2): 5-9.
- Srivastava RK, Shervani TA et Fayey L (1998) Market-based assets and shareholder value. *Journal of Marketing* 62(1): 2-18.
- Starr M (1965) Modular production: a new concept. *Harvard Business Review* 43(6): 131-142.
- Suddaby R, Hardy C et Nguyen HQ (2011) Where are the new theories of organization? *Academy of management review* 36(2): 236-246.
- Takeda H, Veerkamp P, Tomiyama T, et al. (1990) Modeling design processes. *AI Magazine* 11(4): 37-48.
- Teece D (2014) The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives* 28(4): 328-352.
- Teece DJ (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 1350(3): 1319-1350.
- Teece DJ (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 49(December): 1395-1401.
- Teece DJ, Pisano G et Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teixeira J, Patrício L, Nunes NJ, et al. (2012) Customer experience modeling: from customer

- experience to service design. *Journal of Service Management* 23(3): 362-376.
- Thietart R-A (2014) *Méthodes de recherche en management*. 4th éd. Paris: Dunod.
- Thompson I (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Trainor KJ, Rapp A, Beitelspacher LS, et al. (2011) Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management* 40(1): 162-174.
- Ulrich K (1995) The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research Policy* 24(3): 419-440.
- Ulrich K et Tung V (1991) Fundamentals of product modularity. In: *ASME Winter Annual Meeting Symposium*, p. 1-14.
- Van Aken J (2004a) Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *Journal of Management Studies* 16(March): 19-36.
- Van Aken J (2004b) Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies* 41(March): 219-246.
- van Aken J (2015) Developing generic actionable knowledge for the social domain: Design science for use in the swamp of practice. *Methodological Review of Applied Research* 2(2): 9-25.
- Van Aken J, Berends H et Van der Bij H (2012) *Problem solving in organizations: A methodological handbook*. Cambridge University Press.
- Van Baal S et Dach C (2005) Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing* 19(2): 75-85.
- Van de Ven AH et Johnson PE (2006) Knowledge for theory and practice. *Academy of management review* 31(4): 802-821.
- Vanheems R (2010) Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente. In: *Actes des XVèmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 61-81.
- Vanheems R (2013) La distribution à l'heure du multi-canal: Une redéfinition du rôle du vendeur. *Décisions marketing* 69: 43-59.
- Vanheems R (2015) *Réussir sa stratégie cross et omni-canal: pour des marques et des entreprises connectées*. Caen: EMS.
- Varadarajan PR (2003) Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4): 368-376.
- Vargo S et Lusch R (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing* 68(1): 1-17.
- Vargo S et Lusch R (2016) Institutions and axioms: an extension and update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1): 5-23.
- Vargo SL et Lusch RF (2007) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 1-10.

- Verganti R (2009) *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating things mean*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Verhoef P et Lemon K (2013) Successful customer value management: key lessons and emerging trends. *European Management Journal* 31(1): 1-15.
- Verhoef PC, Lemon KN, Parasuraman A, et al. (2009) Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85(1): 31-41.
- Verhoef PC, Venkatesan R, McAlister L, et al. (2010) CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing* 24(2): 121-137.
- Verhoef PC, Kannan PK et Inman JJ (2015) From multi-Channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing* 91(2): 174-181.
- Verlaet L, Gallot S et Aguilar G (2013) Le paradigme de la complexité: apports pour les approches formelles de l'hypertexte. In: *Pratiques et usages numériques : H2PTM'13*, p. 1-15.
- Vessey I (1994) The effect of information presentation on decision making: A cost-benefit analysis. *Information & Management* 27(2): 103-119.
- Vial S (2014) *Court traité du design*. Quadrige. Paris: PUF.
- Vial S (2015) *Le design*. Que sais-j. Paris: PUF.
- Volle P et Moati P (2010) *La montée de la compétence marketing dans la distribution*. Paris.
- Von Bertalanffy L (2012) *Théorie générale des systèmes*. 4th Editio. Paris: Dunod.
- Vorhies DW, Morgan NA et Morgan A (2014) Benchmarking marketing for sustainable capabilities advantage competitive. *Journal of Marketing* 69(1): 80-94.
- Voss C et Hsuan J (2009) Service architecture and modularity. *Decision Sciences* 40(3): 541-569.
- Warnier V, Lecocq X et Demil B (2015) Théories, cadres d'analyse et outils de gestion. *Le libellio d'AEGIS* 11(4): 63-71.
- Weick K (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1-19.
- Weick KE, Sutcliffe KM et Obstfeld D (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. Paul C Nutt et David C Wilson (éd.), *Organization Science*, Citeseer 16(4): 409-421.
- Wernerfelt B (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Wernerfelt B (1989) From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management* 14(3): 1-12.
- Wieringa R (2010) Relevance and problem choice in design science. In: Winter R, Zhao J, et Aier S (éd.), *Global Perspectives on Design Science Research -DESRIST 2010*, Berlin: Springer, p. 61-76.
- Wilson H et Daniel E (2007) The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management* 36(1): 10-20.
- Yin RK (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Bickman L et Rog DJ (éd.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Applied Social Research Methods

Series, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zahra SA et George G (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203.

Zhuang Y et Lederer AL (2006) A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management* 43(2): 251-261.

Zollo M et Winter SG (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13(3): 339-351.

[Annexes]

Annexe 1. Courants au sein de l'approche par les ressources (d'après Prévot et al., 2010)

Courant	Auteurs /articles	Propositions fondatrices
Théorie fondée sur les ressources (Resource-Based Theory RBT)	(Penrose, 1959) (Wernerfelt, 1984) (Dierickx et Cool, 1989) (Peteraf, 1993) (Barney, 1991) (Amit et Schoemaker, 1993)	Les inputs du système de production sont les services apportés par les ressources. La nature des services productifs dépend des connaissances possédées par les collaborateurs de l'entreprise. L'acquisition de ressources permet la captation de rentes. Les ressources sont : « <i>Des stocks de facteurs disponibles détenus ou bien contrôlés par l'entreprise</i> »(Amit et Schoemaker, 1993) Le modèle VRIN (Valeur, Rareté, Imparfaitement Imitable et Non substitution) fournit les quatre caractéristiques nécessaires pour définir une ressource, source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991).
Management stratégique des compétences (Competence Based Management CBM)	(Prahalad et Hamel, 1990) (Sanchez et Heene, 1997) (Arregle, 1995)	Les compétences organisationnelles sont susceptibles de fonder un avantage concurrentiel. Les compétences clés sont « <i>L'apprentissage collectif dans l'organisation, spécifiquement sur les moyens de coordonner plusieurs capacités de production et intégrer plusieurs courants de technologies</i> » (Prahalad et Hamel, 1990). Les compétences sont un mode de coordination des ressources.
Théorie fondée sur les connaissances (Knowledge-Based View KBV)	(Spender et Grant, 1996) (Kogut et Zander, 1992) (Nonaka, 1991, 1994)	La performance de la firme dépend de sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles. Cette capacité peut être individuelle ou collective.
Capacités dynamiques (Dynamic Capabilities DC)	(Teece et al., 1997) (Eisenhardt et Martin, 2000) (Zollo et Winter, 2002) (Helfat et al., 2009) (Ambrosini et al., 2009)	La capacité dynamique est « <i>La capacité des firmes à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides</i> » (Teece et al., 1997). Dans les environnements stables les capacités dynamiques peuvent s'apparenter à des routines. Dans les environnements à changements rapides, ces routines doivent être des capacités dynamiques, avec des processus identifiables. (Eisenhardt et Martin, 2000) Le rôle des capacités dynamiques est de faire évoluer la base de ressources de l'entreprise, selon un processus délibéré et intentionnel. (Ambrosini et Bowman, 2009)
Approche relationnelle (Relational View)	(Dyer et Singh, 1998)	Les ressources que l'entreprise peut atteindre, au-delà des ressources détenues, en propre permettent de développer des compétences. L'apprentissage dans les relations inter-organisationnelles est aussi capital pour comprendre l'origine de la performance des entreprises. Les alliances mais aussi les réseaux peuvent permettre de développer des compétences par la création de coopération, processus de partage d'information ou encore des logiques de management de la relation.

Annexe 2. Ensemble des définitions sources de complexité en management (d'après Girin in (David et al., 2012) p171-172)

	Type de complexité	caractéristiques	Exemples
Complexité technique	Chaos déterministe	Modèle mathématique déterministe réductible à des systèmes d'équations mais qui peut avoir l'apparence du hasard ou du désordre et qui peut être sensible à des conditions initiales qui rendent les prévisions impossibles à long terme	'L'effet papillon' de Lorenz pour la météorologie 'La fonction logistique' de Verhulst sur la croissance des populations
	Calcul algorithmique	Un grand nombre d'équations et de variables qui nécessitent un volume de données et un temps de calcul très important	Problème du voyageur de commerce qui implique qu'utiliser beaucoup de variables, limite la pertinence du modèle
Complexité métaphorique		On s'écarte de l'élément de calculatoire technique pour se centrer sur la stylisation du phénomène par approximation. Tout ce qui n'est pas linéaire et déterminable devient complexe. Plus prosaïquement, les acteurs confrontés à une avalanche de données difficiles à traiter dans un temps limité est complexe	'La rationalité limitée' d'Herbert Simon reprise dans de nombreux travaux en management 'La complexité d'abondance' du manager en cas de crise (Riveline, 1991)
Complexité des systèmes incluant des acteurs humains	Complexité de coordination	Le management d'une organisation est complexe si elle contient des individus aux objectifs différents voire divergents et que ces derniers doivent se coordonner entre eux mais aussi composer avec un système technique	La coordination au sein du système hospitalier (Moisdon & Tonneau, 1981) est déclarée complexe et son management passera par la création d'une ressource symbolique sous forme d'un outil de gestion
	Complexité cartographique	Le manager a accès à de plus en plus de ressources symboliques sous forme de textes, schémas, plans, données...ce qui rend le travail complexe car il convient de définir un niveau d'informations et de détail adéquat	Cartographie des réseaux qui doit rester lisible malgré le nombre d'informations à indiquer
	Complexité contextuelle	Dans certains cas, la complexité est renforcée par la variété des contextes. L'individu, par son savoir-faire, peut, seul, interpréter cette complexité	Nonaka (1994) montre que les salariés détiennent des 'savoirs tacites', pas toujours évaluables, leur permettant de traiter la complexité contextuelle
	Complexité de cadrage	Significations potentiellement plurielles des événements ou des comportements suivant le cadre utilisé	Boltanski et Thévenot (1991) expliquent que, suivant le référentiel de justification (la cité), les actions des individus au sein des organisations sont différentes

Annexe 3. Le passage des sciences de la Nature aux sciences de l'artificiel

	sciences de l'artificiel	Sc. de la nature et humaines
Concept de causalité	Etudier comment des modèles relativement invariants émergent et les façons de changer ces modèles, afin de produire de la connaissance qui est exploitable aussi bien que validable	L'étude de relations cause-effet en analysant la variance des variables au fil du temps et-ou l'espace, pour produire la connaissance qui est généralisable et objective par nature
Interfaçage entre les deux	Les propositions de conception se réfèrent à des variables si possible assez invariantes (avec des propriétés descriptives et si possible assez impératives) par exemple « <i>Dans le contexte S, pour réaliser l'objet O, faire les actions A</i> » Plusieurs règles de conception ont tendance à faire partie d'un ensemble cohérent	Les hypothèses/propositions, avec des références de variables avec des propriétés descriptives, sont typiquement formulées ainsi : « <i>Si X, alors Y</i> ». Chaque hypothèse est testée grâce à des données
Comment passer d'un paradigme scientifique à un autre : Sc.Concept↔Sc.Nat et Hum	<u>Sc de la nature → Sc de l'artificiel</u> les découvertes empiriques obtenues grâce aux hypothèses dans le mode des Sc.nat. sont reformulées comme propositions des règles de conception: - Si nécessaire, redéfinissez les propriétés des variables comme des éléments impératifs (par exemple des actions à faire) ; - Redéfinir la nature probabiliste d'une hypothèse dans une proposition (règle) de conception orientée action ; - Ajouter les conditions manquantes spécifiques à contexte ; - En cas de n'importe quelles interdépendances entre des hypothèses/propositions, formulez un ensemble de propositions.	<u>Sc de l'artificiel.→ Sc de la nature.</u> Les propositions développées et testées dans le mode de conception peuvent être reformulées dans des hypothèses : - Redéfinir les propriétés des variables comme des variables descriptives. - Redéfinir des propositions de conception orientées action comme des hypothèses probabilistes (si nécessaire, sur un niveau plus global). - Ajouter n'importe quelles variables qui sont implicites (par exemple, en utilisant la recherche précédente). Par exemple, la proposition de conception : " <i>Dans S, pour réaliser O, faire A,</i> " peut être récrit comme suit : " <i>Pour des agents ayant l'intention de réaliser O dans S, exécutez A est positivement lié au résultat R.</i> " Si les propositions de conception sont formulées comme un ensemble de propositions liées, alors le test des hypothèses devrait viser tant chaque hypothèse individuelle que l'ensemble comme un tout.

Tableau 53. Cadre pour créer une synergie et une collaboration entre les Sc. de la Nature et Humaines et les Sc. de l'artificiel (Romme, 2003)

Annexe 4. Présentation des répondants terrain n°1

N°	Fonction	Type d'entreprise	Secteur	Confidentialité
1	Directeur Général	Conseil web	Distribution / Assurance	non
2	Responsable cross-canal	commerce intégré	Surgelé B2C	non
3	Directeur associé	Conseil en relation client	Tous secteurs	non
4	Responsable projets TIC	Commerce associé	GSA	non
5	Directeur associé	Conseil en relation client	Tous secteurs	oui
6	Responsable distribution cross-canal Europe	Fabricant et distributeur en circuit direct et commerce associé	Luxe	non
7	Responsable cross-canal	commerce intégré	Distribution d'équipements B2B	non
8	Directeur associé	Conseil en stratégie de commercialisation	Distribution	non
9	Directeur marketing	Conseil en web et mobile relationnel	Tous secteurs	non
10	Directeur marketing relationnel	commerce intégré	GSA	non
11	Directeur associé	Conseil en design de parcours client	Services et distribution	non
12	Directeur associé	Conseil en marketing mobile	Services	non
13	Directeur marketing	commerce intégré	Bricolage	non
14	Chef de projet UX	commerce intégré	Equipement B2B	oui
15	Directeur associé	Conseil en expérience client	Tous secteurs	non
16	Directeur associé	Conseil en marketing mobile	Tous secteurs	non
17	Directeur marketing client	commerce intégré	cosmétique-beauté	non
18	Directeur adjoint service design	commerce intégré	GSA	oui
19	Conseil senior en expérience client	Conseil stratégie	Tous secteurs	oui
20	Consultant junior	conseil en expérience client	Tous secteurs	oui

Annexe 5. Présentation des artefacts (schématisations) étudié(e)s

N°	Nom de la représentation	Emetteur	Classification	Confidentialité	Type (blueprint...)	Cité par (n° de l'interviewé)
R1	Matrice de points de contact	Converteo société de conseil	Livre	non	Matrice	[1] [2]
R2	Carte d'empathie	Société de conseil Xplane	Livre	non	Carte d'empathie	[18] [11]
R3	Cartographie de l'expérience client	Praticiens	Livre	oui	Matrice	[3]
R4	Customer decision journey	Cabinet Mac Kinsey	Modèle cabinet de conseil	non	Workflow	[19]
R5	Customer journey	Design thinking makers, cabinet de conseil en UX	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[18]
R6	User journey map	Business model creativity	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[16]
R7	Représentation Toupargel	Créé par [2]	représentation entreprise	non	Matrice	[2]
R8	Carte matrice	Créé par [7]	représentation entreprise	oui	Matrice	[7]
R9	Customer journey mapping	Design thinkers academy	Représentation entreprise	non	Composite	[11]
R10	Customer journey canvas	Société de conseil service design thinking	Livre	non	Composite	[11]
R11	Matrice de parcours client	Créé par [3]	Logiciel	oui	Matrice	[3]
R12	Tracker de l'expérience client	KPAM	Logiciel	Non	Non pertinent	[15]
R13	Cinématique de distribution	ParKéon	Représentation entreprise	non	Workflow	[2]
R14	Customer experience map	Desonance, cabinet de conseil Design service	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[18]
R15	Back-up user journey	Orange business Service	représentation entreprise	non	Composite	[3]
R16	Touchpoint dashboard	Logiciel	Logiciel	non	Blueprint	[15]
R17	Mirabeau journey	Logiciel	Logiciel	non	Blueprint	[15]
R18	SMG sample customer journey map	Logiciel	Logiciel	non	Matrice	[15]
R19	Key journey step	Schéma société nForm	Modèle cabinet de conseil	non	Matrice	[18]
R20	Purchase journey map	Société de conseil Heart of the customer	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[15]
R21	Customer journey map: cellphone	Cap gemini	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[1]

R22	Customer experience map	Sunrun	Modèle cabinet de conseil	non	Composite	[2] [3]
R23	Parcours client cross-canal	Créé par [8]	Représentation entreprise	oui	Matrice	[8]
R24	Powerpoint client	Créé par [11]	Document réunion	Oui	Composite	[11]
R25	Customer Circles	Forrester	Modèle cabinet de conseil	non	ELdermann	[15]
R26	Customer journey	Mac Kinsey	Modèle cabinet de conseil	non	Flux	[19] [8]
R27	Customer experience view print	Lightswitch	Modèle cabinet de conseil	non	Flux	[11] [15]
R28	Tableau de bord de l'expérience client	Créé par [7]	Représentation entreprise	oui	Tableau de bord statistique	[7]
R29	Matrice de flux de client cross-canal	Créé par [8]	Représentation entreprise	oui	Workflow	[8]
R30	Processus client	Créé par [10]	Représentation entreprise	oui	Workflow	[10]
R31	Persona Suzanne	Créé par [11]	Représentation entreprise	oui	Persona	[11]
R32	Carte des attentes	Créé par [11]	Représentation entreprise	oui	Tableau des besoins du client	[11]
R33	Bande-dessinée de l'expérience client	Créée par [11]	Représentation entreprise	oui	Storytelling	[11]
R34	Film de formation	Créé par [13]	Film d'entreprise	non	Storytelling	[13]
R35	Représentation parcours client	Créé par [15]	Représentation entreprise	oui	Eldermann	[15]
R36	Persona Léa	Créé par cabinet conseil de [17]	Représentation entreprise	non	Persona	[17]
R37	Film de formation	Créé par cabinet conseil de [18]	Film d'entreprise	oui	Storytelling	[18]
R38	Matrice SNCF	Créé par [20]	représentation entreprise	oui	matrice	[20]
R39	Matrice parcours client	Créé par [20]	représentation entreprise	oui	matrice	[20]
R40	workflow	Créé par [20]	représentation entreprise	oui	workflow	[20]
R41	Matrice	Créé par [19]	représentation entreprise	non	Matrice	[19]

Représentation entreprise : représentation du parcours client créée par l'entreprise elle-même

Annexe 6. Liste des documents secondaires : livres cités, livres écrits par des répondants

Ducrocq, C. (2014). *Distribution: inventer le commerce de demain*. Pearson Education France.

Deslandres, L (2015). *Management de l'expérience client*. Pearson education France

Fétique, R et Faibre-Duboz, E (2009). *Web conversion : Stratégies pour convertir vos visiteurs en clients*. Dunod (2009)

Livre blanc « *Démarches parcours et expérience clients* » de Ginger Conseil de Experience Factory

Annexe 7. Guide d'entretien semi directif terrain n°1

En rouge figurent les relances ajoutées en cours de terrain pour faire face à la découverte des pratiques de Design Thinking

Thèmes à aborder et Questions types de relance

Prévenir le répondant de l'enregistrement de la conversation.

Préciser la confidentialité . Est-ce qu'il souhaite garder l'anonymat ?

Possibilité de lui faire relire les retranscriptions.

Introduction, prise de contact

Description du parcours professionnel du répondant

Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes les différents canaux de vente/relationnels ?

Comment l'entreprise est-elle organisée pour la gestion du cross-canal ?

Combien de personnes y-a-t-il dans l'équipe ? Depuis combien de temps gérez-vous le cross-canal ?

THEME 1 : DEFINITION DE PARCOURS CLIENT

Relances : C'est quoi un parcours client pour vous ? (Comment définiriez-vous le parcours client?) Quels en sont les composantes ? Avez-vous d'autres notions en tête associées ? Quelles différences/ parcours client ?

THEME 2 : DEMARCHE STRATEGIQUE

Relances : A quel stade de la démarche stratégique, travaillez-vous sur les parcours client ? Est-ce un élément important ? **Comment articulez-vous stratégie cross-canal et conception de parcours client ?**

THEME 3 : REPRESENTATION DES PARCOURS CLIENT **et design thinking**

Relances : votre entreprise représente-elle ses parcours client ? Avec quels outils ? Quels éléments entrent en jeu dans la représentation ? Sont-ils satisfaits de cette représentation ? Quelles sont les difficultés rencontrées pour la représentation ? quelles en sont les limites ? **Quelles sont vos sources d'inspiration ? De lecture ? Utilisez-vous du Design thinking ? Les personas ? Les films de storytelling ?**

THEME 4 : COMPOSITION DU PARCOURS CLIENT

Relances : Quels sont plus précisément les éléments de l'entreprise qui entrent dans la définition de ce parcours ? Quels problèmes cela créent-ils dans les entreprises ? **Travaillez-vous sur la substituabilité des canaux ou sur la complémentarité ? Avez-vous des procédures de coordination des canaux ?**

THEME 5 : MULTICANAL/ CROSS-CANAL

Relances : avec l'arrivée de nombreux canaux de vente et la fragmentation du parcours, quels sont les nouveaux enjeux liés au parcours client dans les entreprises ? Quel est la place du mobile ? Quelles difficultés crée-t'il ?

THEME 6 : ROLE DU CONSOMMATEUR

Relances: quel est la place du consommateur dans la réflexion sur les parcours ? Quels éléments du client pensez-vous fondamental pour construire des parcours ? Quels sont les ressources utilisées par le client pour réaliser des parcours ?

THEME 7 : PRESCRIPTION

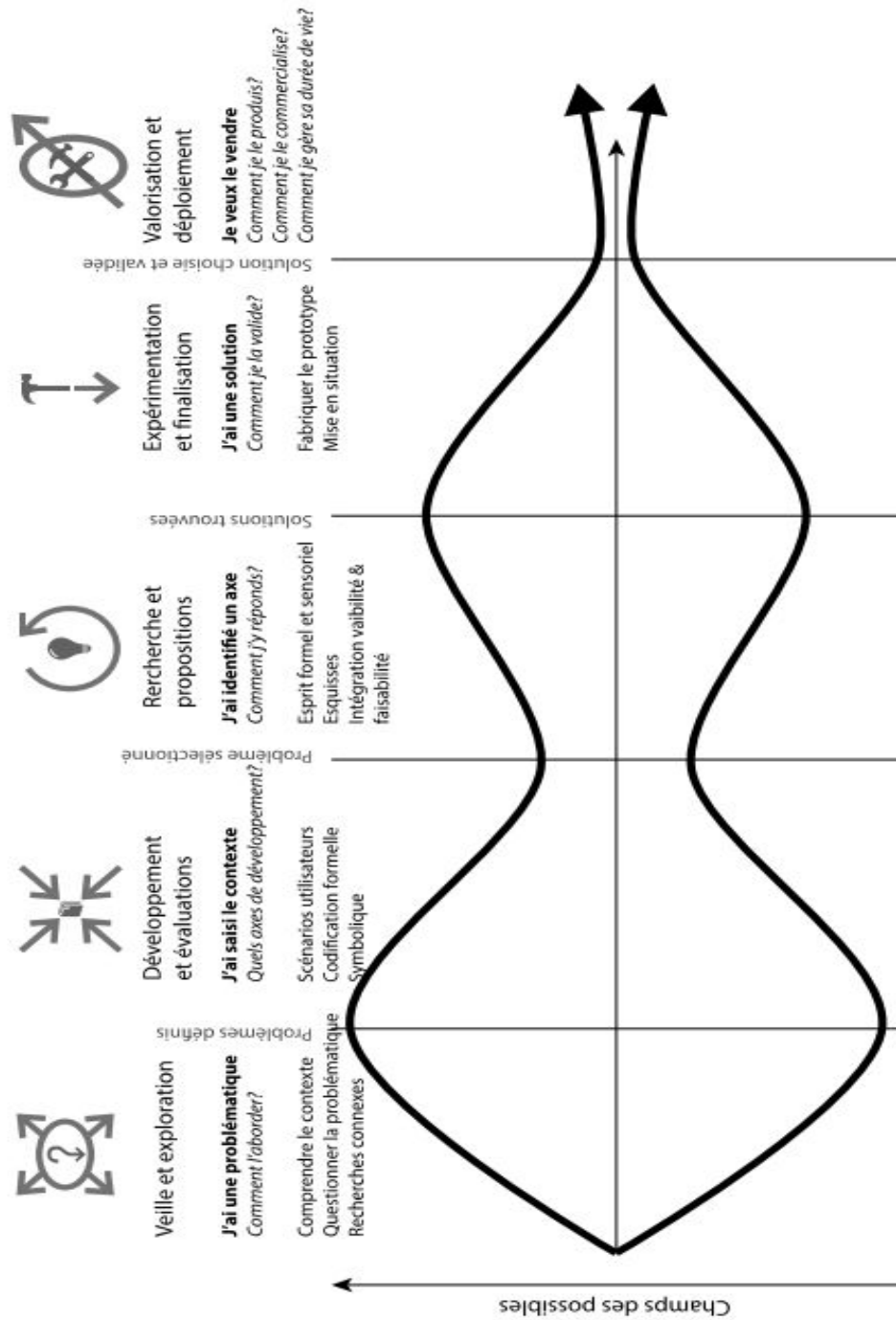
Relances : gère-t'on le parcours client multi-canal dans les entreprises ? Quel est le degré de rigidification des parcours par l'entreprise ? Le client peut-il passer partout ?

Annexe 8. Liste des codes descriptifs/thématiques avec leur définition du terrain n°1 (Les codes précédés de T- sont issus de la littérature)

Codes descriptif de premier rang	Codes thématiques de second rang	
capacité de choix du client	Rôle du client	
intégration du client		
Compensation		
bénéfices apportés au consommateur		
efforts demandés aux consommateurs		
parcours court au sein d'un canal	longueur du parcours	
parcours cycle de vie du client		
parcours étape de décision d'achat		
parcours service		
arbres de décision conditionnels	Représentations Parcours Client	
blueprint		
carte de priorité		
carte d'empathie		
customer revelancy model		
cycle du client Edelman		
description représentation parcours client		
moments de vérité		
emotions créées par le parcours client		
matrice		
persona		
process système d'information		
storytelling		
tableau de bord relationnel		
workflow		
T-RC-comportementales		ressources client
T-RC-emotionnelles		
T-RC-Financières		
T-RC-informationnelles		
T-RC-Physiques		
T-RC-relationnelles		
T-RC-temporelles		
T-RE- de savoir tacite	ressources entreprise	
T-RE- financières		
T-RE- humaines		
T-RE- légales		
T-RE- organisationnelles		
T-RE- physiques		
T-RE- relationnelles		
T-RE- réputationnelles		
T-RE-informationnelles		
T-RE-technologiques et IT		
analyse de l'expérience client passée	stratégie	
choix stratégiques		
controle des actions		

objectifs stratégiques Parcours client	
priorisation stratégique PC	
stratégie de distribution	
cross-canal	
lock-in	
multi-canal	
spécificités de chaque canal	
T - customisation de masse	T- Principes modulaires
T-loose coupling	
T-mode de coordination du système	
adaptation locale	
contractualisation	
difficultés commerce intégré commerce associé	
prise de contrôle	
prise de contrôle et procédure hiérarchique	
standardisation des flux	
T- interfaçage entre les ressources	
T- interfaçage entreprise -client	
T- interfaçage ressources-plateforme (canaux)	
T-quasi décomposabilité	
T-Reconfiguring	
T-Déploiement	
frein des équipes au déploiement	
frein myopie des managers	
problème d'organisation	
T-external and internal reconfiguring	
T-Seizing	
T-Sensing	
opportunités d'amélioration du parcours	
T - réseau relationnel du manager	T - Capacités managériales
profil manager PCCC	
transmission de l'information	
T-schématismes mentales de managers	
test and learn	T- Capacité Dynamique
test Parcours client	
composants parcours client	
définition parcours client	
le problème à résoudre	
historique importance parcours client	
valeur ajoutée pour le client	
synergie entre ressources	
mesure de la satisfaction	
méthodologie de travail de construction parcours	
mobile	
motivations clés du client	
points de contact	
prescription points de contact	
quantification des parcours	

Annexe 9. Le double diamant (Péché et al., 2014)



Annexe 10. Cadre d'analyse des ressources et capacités de Morgan (2012)

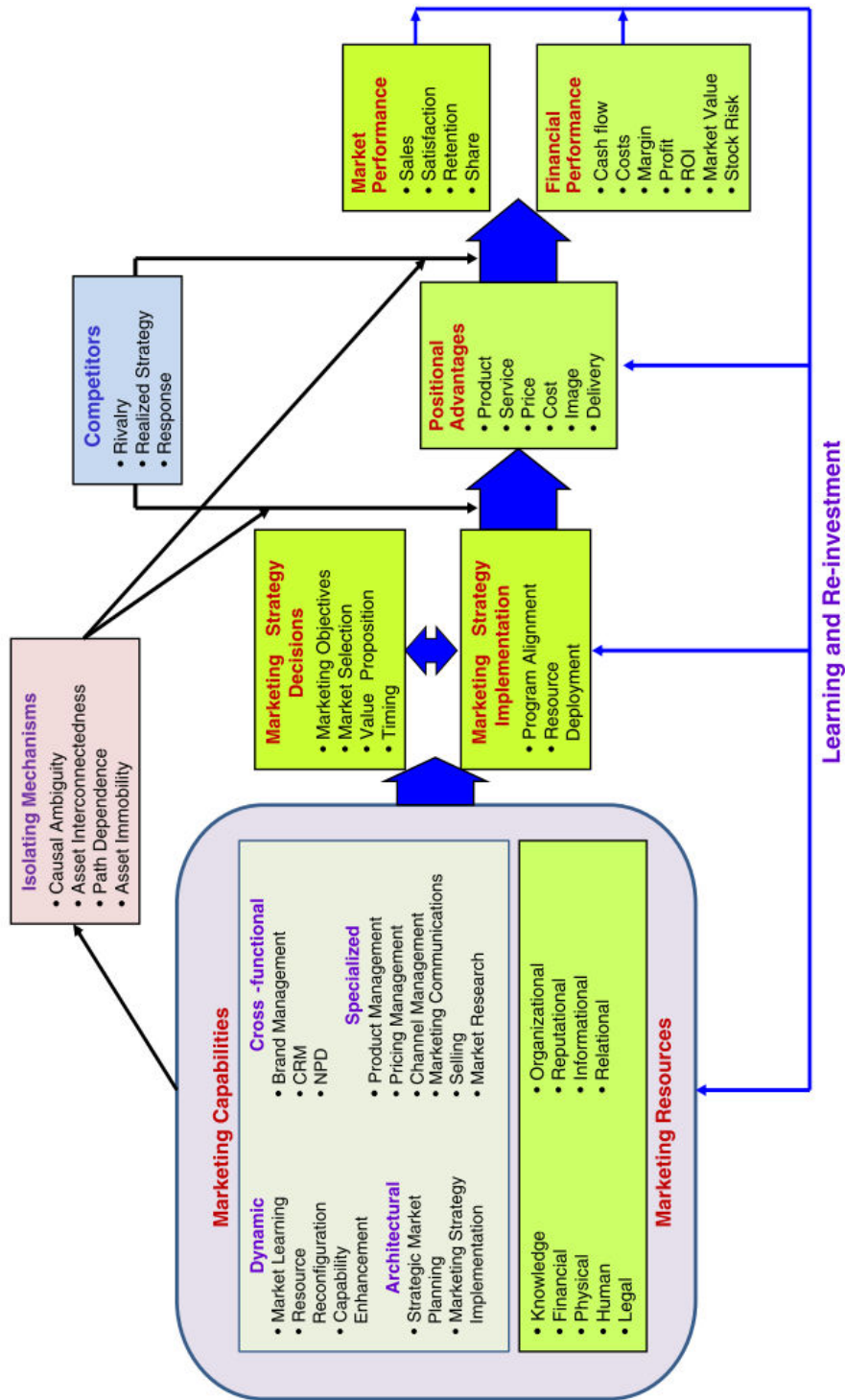


Fig. 1 A conceptual framework linking marketing and business performance

Annexe 11. Présentation des participants au test du construit et de la méthode

(Q.7) représente la réponse à la question 7 du questionnaire présenté dans l'annexe suivante

Répondant	Intérêt pour la question de l'expérience client (Q.7)	Nb d'années à travailler en expérience client (Q. 8)	Age (Q.9)	Fonction (Q.10)
27	7	2	44	service marketing, responsable projet
28	5	3	38	Resp E-commerce
29	4	2	27	Chargée de webmarketing
30	5	2	35	Chargé de projet
31	12	12	43	Chef de projet
32	3	2	36	Responsable Communication
33	15	15	38	Chef de projet
34	1	1	24	Assit E-commerce (Anim commerciale)
35	2	2	44	Resp communication
36	1	1	34	Responsable système d'information
37	15	10	37	Resp marketing
38	4	4	34	Consultant
39	3	0	22	Infographiste-Webdesigner
40	16	16	42	Infographiste-Webdesigner (senior)
41	4	4	30	Consultante interne
42	3	3	26	Consultante interne
43	3,4	1,2	42	Consultant interne
44	3	0	32	Consultante interne
45	2	5	28	Consultante interne
46	1	0	27	Resp projet E-commerce
47	1	0	44	Chef de projet système d'information cellule consultant interne
48	3	3	40	Resp appli E-com alimentaire
49	0	0	27	Chargée de com
50	7	2	34	Consultant interne
51	13	5	37	Consultant interne

Annexe 12. Questionnaire participant test du construit et de la méthode

QUESTIONNAIRE INTERVENTION FLORENCE JACOB

LE 7 AVRIL 2016

1. Décrivez, en quelques phrases, ce que cette présentation vous a apporté professionnellement :

2. Cette présentation a-t-elle contribué à enrichir vos connaissances professionnelles sur le sujet ?

.Sûrement .Très probablement .Probablement .Probablement pas
.Sûrement pas

3. La présentation du périmètre de travail de l'expérience client par les trois niveaux de complexité (partie prenante, temps de l'expérience et spatialité) vous permet-elle de mieux appréhender vos futures missions sur l'expérience client ?

.Sûrement .Très probablement .Probablement .Probablement pas
.Sûrement pas

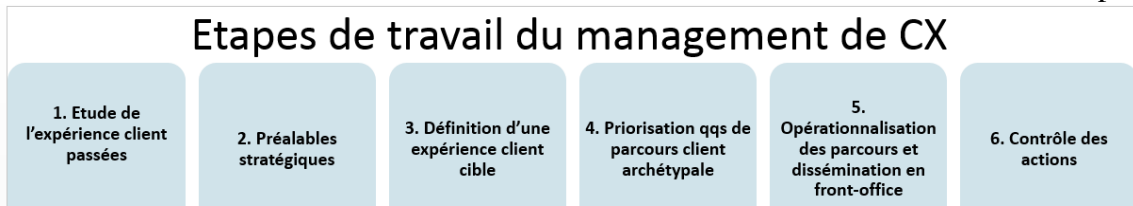


4. Pensez-vous que cette présentation pourrait vous permettre de mieux travailler ensemble sur la thématique de l'expérience client au sein de groupe projet?

- .Sûrement .Très probablement .Probablement .Probablement pas
.Sûrement pas

5. Est-ce que les 6 étapes de travail à suivre vont-elles vous permettre d'être plus efficace dans votre travail ?

- .Sûrement .Très probablement .Probablement .Probablement pas
.Sûrement pas



6. A la fin de la présentation je vous ai exposé le principe de modularité pour travailler sur les expériences client en cross-canal. Ce concept vous semble-t-il adéquate pour mieux appréhender les nouveaux enjeux de l'expérience client en cross-canal ?

- .Sûrement .Très probablement .Probablement .Probablement pas
.Sûrement pas

7. Depuis combien d'années vous intéressez-vous aux questions d'expérience client ?

.....ANS

8. Depuis combien de temps travaillez-vous sur les questions d'expérience client ?

.....ANS

9. Age :

.....ANS

10. Fonction :

Résumé

Le management de l'expérience client est un terrain d'étude trop peu exploré en marketing (Lars Grønholdt et al., 2015; Lemon et Verhoef, 2017). De nombreux professionnels décrivent les enjeux stratégiques de la conception de parcours client ainsi que la complexité managériale à les concevoir en situation de cross-canal.

Notre but, dans une visée prescriptive et normative de la recherche, est d'améliorer, à travers la création d'un outil de gestion, les capacités marketing des managers de parcours client. Nous limitons notre travail doctoral au secteur de la distribution française en cross-canal. La thèse suit la méthodologie de Design Science (Romme, 2003) visant à concevoir un artefact, c'est-à-dire un outil de gestion dont les professionnels peuvent s'emparer pour réduire la complexité du management de l'expérience client. Trois études empiriques qualitatives sont conduites : deux séries d'entretiens individuels auprès de professionnels et une étude de cas pour tester l'outil conçu au sein d'une enseigne de la distribution française.

L'artefact développé dans cette thèse comprend un ensemble de concepts, une méthode de travail ainsi que sa réalisation effective appelée instanciation, fondée sur les résultats des deux premiers terrains. Nous montrons que le choix théorique de considérer le parcours client comme une coproduction de ressources et de fonder la conception de parcours sur une structure modulaire permet d'améliorer les capacités marketing et d'en développer de nouvelles. Nous contribuons ainsi au savoir managérial mais aussi académique car notre recherche explore, d'un point de vue théorique, les ressources engagées par le client et l'entreprise, ainsi que les capacités marketing nécessaires pour le manager et leurs dynamiques.

Mots Clés

Expérience client, parcours client, cross-canal, artefact, design science, modularité, ressources, capacités

Abstract

Customer experience management is less explored in marketing (Lars Grønholdt et al., 2015; Lemon and Verhoef, 2017). Many practitioners describe strategic issues, and specifically, the managerial complexity to design of customer journey in cross-channel location. Our goal in our prescriptive and normative research, is aiming to improve, through the creation of a management tool, managers' marketing capabilities. We restrict our doctoral work to French cross-channel retail. The thesis follows the Design Science Methodology (Romme, 2003) aimed at designing an artifact, which is a management tool that professionals can take to reduce the complexity of customer experience management. Three qualitative empirical studies are conducted: two series of interviews and a case study to test the artifact. The artifact developed in this thesis includes a set of concepts, a method and its effective realization called instantiation, based on the results of the first two interviews. We show that the theoretical choice to consider the customer journey as a co-production of resources and the design of customer journey as a modular structure allows to improve actual marketing capabilities and develop new ones. We contribute to managerial knowledge but also academic because our research explores, from a theoretical point of view, the resources committed by the customer and the company, as well as marketing capabilities for the manager and their dynamics.

Keywords

Customer experience, customer journey, cross-channel, artifact, design science, modularity, resources, capabilities