



HAL
open science

**Histoire d'une "révolution culturelle" de la distribution.
De l'omni-canal à l'omni-commerce, une analyse du
changement et de sa mise en récit.**

Tiphaine Chautard

► **To cite this version:**

Tiphaine Chautard. Histoire d'une "révolution culturelle" de la distribution. De l'omni-canal à l'omni-commerce, une analyse du changement et de sa mise en récit.. Economies et finances. Université de Lille, 2018. Français. NNT : 2018LILUD021 . tel-04391417

HAL Id: tel-04391417

<https://theses.hal.science/tel-04391417>

Submitted on 12 Jan 2024

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

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

ComUE Lille Nord de France

Thèse délivrée par

L'Université de Lille

N° attribué par la bibliothèque

_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

THÈSE

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Tiphaine CHAUTARD

Le 28 novembre 2018

*Histoire d'une « révolution culturelle » de la distribution
De l'omni-canal à l'omni-commerce, une analyse du changement
et de sa mise en récit*

JURY

Directeur de thèse :

Madame Isabelle COLLIN-LACHAUD Professeur à l'Université de Lille

Membres du jury :

Monsieur Olivier BADOT	Professeur à l'ESCP Europe (rapporteur)
Madame Véronique des GARETS	Professeur à l'Université François Rabelais de Tours (rapporteur)
Madame Nil ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE	Professeur à l'Université de Lille
Madame Karine PICOT-COUPEY	Maître de conférences – HDR à l'Université de Rennes 1
Monsieur Jonathan REYNOLDS	Professeur à University of Oxford
Monsieur Pierre VOLLE	Professeur à l'Université Paris-Dauphine

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

REMERCIEMENTS

Mon chemin vers la thèse...

Le chemin qui m'a conduite à la thèse a été un lent processus, concrétisé par un mélange d'instinct, de hasard et de quelques rencontres heureuses.

D'études supérieures courtes jusqu'au master professionnel en alternance, puis du désir de me lancer « vraiment » dans le monde de l'entreprise malgré les premiers signes d'une appétence pour la recherche, c'est finalement après deux ans à des fonctions de marketing que cette sensibilité s'est pleinement révélée. Avec l'opportunité inespérée de garder un pied dans le monde de l'entreprise – donnant un sens supplémentaire à ce projet – et une décision sur un « coup de tête », comme pour ne pas passer à côté de cette chance qui m'était donnée, en janvier 2016 je me lançais dans l'aventure de la thèse...

...Et ses protagonistes

Dans l'exercice de style formaté que constitue la rédaction d'une thèse de doctorat, les remerciements sont probablement le lieu où l'on peut relater cette expérience de la façon la plus personnelle. Vous découvrirez assez tôt que ce manuscrit traite notamment des récits. C'est ici que je choisis de raconter une toute autre histoire, plus personnelle cette fois. Je saisis alors cette occasion singulière pour remercier les *supporters* croisés tout au long du parcours de l'écriture de ma thèse. Nous sommes tous des passionnés... de course à pied, peut-être, mais de recherche sûrement. Dans cet élan passionné, je m'accorde donc cette fantaisie de vous présenter l'histoire de ma thèse comme je vous conteraï l'aventure d'un marathon.

2016, année de bouleversements professionnels mais aussi personnels, est aussi l'année de mon premier marathon. Et puisqu'à un moment ou un autre, vous m'avez fait l'honneur de me soutenir, je me propose de vous en remercier en rappelant à quel moment nos chemins se sont croisés, de la ligne de départ jusqu'à l'arrivée de ces 42,195 kilomètres de thèse. Et si je ne les nomme que tous les 5 kilomètres, c'est bien sans discontinuer que certains auront accompagné mon projet et fait de lui une expérience incroyable.

- ↪ **Km 0** : Ma présence sur la ligne de départ, je la dois au Professeur Isabelle Collin-Lachaud, tout comme le plaisir que j'ai eu à terminer mes études supérieures et la réalisation de mon mémoire de recherche sous sa direction. Je lui dois tout autant l'audace de ma réorientation professionnelle dans mon retour aux études. Chère Isabelle, je vous remercie très chaleureusement pour votre accompagnement, votre professionnalisme et votre soutien sans faille. Je vous remercie aussi pour votre écoute bien au-delà de ce que l'on peut attendre d'une direction de thèse. Un grand et infini merci.
- ↪ **Km 5** : Le premier « ravitaillement » est aussi l'heure des premières rencontres. C'est aux membres de l'entreprise CIFRE qui ont permis à ce projet de voir le jour et de se réaliser dans d'excellentes conditions que je souhaite exprimer ma gratitude. A Philippe Bonte, Hélène Hamadi et Bruno Yves, je vous remercie d'avoir accepté de prendre part à ce projet en lui apportant votre soutien matériel pendant ces trois années.
- ↪ **Km 10** : Mes prochains remerciements vont aux membres du laboratoire de recherche MERCUR. Une équipe dynamique, ambitieuse et généreuse que j'ai eu plaisir à côtoyer. Des séminaires stimulants, des échanges et des conseils toujours bienveillants mais aussi une ouverture sur le monde académique et la communauté marketing. Plus particulièrement, j'exprime toute ma gratitude aux membres du laboratoire, à commencer par sa directrice, le Professeur Nil Özçağlar-Toulouse, les Professeurs Marie-Hélène Fosse-Gomez, Maud Herbert, Mbaye Fall Diallo mais aussi Cristina Longo, Hélène Gorge, Marie Beck. Je n'oublie pas bien entendu l'ensemble des membres du laboratoire, enseignants-chercheurs et doctorants pour leur soutien, leur disponibilité, leur aide et leurs conseils.
- ↪ **Km 15** : L'organisation et la participation à mon tout premier événement académique, le 19^{ème} Colloque Etienne Thil m'a permis de rencontrer des personnes tout aussi passionnantes sur le plan intellectuel que bienveillantes sur le plan humain. Je pense particulièrement à Karine Picot-Coupey et Aurélia Michaud-Trévinat. Nos échanges ont d'une manière ou d'une autre contribué à enrichir cette expérience et ce fut à chaque fois un vrai plaisir. Plus largement, et même s'il ne peut s'agir de remerciements individualisés, je remercie l'ensemble de la communauté française et internationale en marketing de la distribution. C'est aussi à la communauté française en marketing que vont mes remerciements. Je tiens à souligner ici les belles et riches rencontres que m'a

offert ma participation au colloque doctoral et au congrès de l'Association Française du Marketing, une communauté de passionnés, exigeants et bienveillants.

↳ **Km 20** : A mi-parcours, l'opportunité m'a été offerte de réaliser un séjour de recherche au sein l'école de management de l'Université de Bath (Royaume-Uni). Je remercie vivement le Professeur Yiannis Gabriel pour son accueil et le temps consacré, pour la richesse de nos échanges et pour m'avoir intégrée au sein de l'équipe locale. Je remercie particulièrement Cristina pour cette mise en relation.

Midway, I have been given the opportunity to realize a visiting at the School of Management of the University of Bath (UK). I would like to warmly thank Professor Yiannis Gabriel for welcoming me and offering some of his time, and also for the richness of our discussions and for integrating me into the local team as well. I specially thank Cristina for her help in the organization of this journey.

↳ **Km 25** : Je souhaite également prendre le temps de remercier l'ensemble des personnes au sein des enseignes de distribution qui m'ont accordé de leur temps pour réaliser des entretiens. Vous avez été disponibles et enthousiastes pour m'apporter votre éclairage et sans vous, ce projet n'aurait évidemment pu aboutir. J'espère que vous saurez vous reconnaître.

↳ **Km 30** : Je remercie désormais des collègues, parfois co-auteurs mais surtout amis, qui ont brillé par leur soutien sans faille tout au long de cette « épreuve » (au sens sportif du terme). Mais c'est probablement au « mur du 30^{ème} » comme on l'appelle dans le jargon marathonien que votre soutien et votre amitié auront été les plus précieux. Elodie Juge, nous aurons vécu une curieuse expérience de télépathie, partageant les émotions de la fin de thèse au même moment. Merci pour ta présence, ton optimisme et ta joie de vivre. Guillaume Do Vale, Alex Deslée, vous m'avez également apporté un soutien inconditionnel et quasi fraternel. Je ne pense pas prendre de risque à dire que nous formons une belle « famille doctorale ».

↳ **Km 35** : Cette étape délicate où l'on commence à manquer de souffle et de « jambes » pour en venir à bout, c'est aussi celle où je me suis sentie particulièrement entourée de mes proches, famille et amis. Merci à vous d'avoir compris les difficultés des derniers kilomètres. Tout d'abord je remercie mes parents et mon frère Gautier ; vous avez donné de la voix et de votre affection tout au long du parcours pour me transmettre la force d'aller au bout.

Je remercie aussi mes amies les plus chères, Clarisse, Pauline, Anaïs, Mélanie et Lucie. Par votre écoute, votre compréhension et l'intérêt que vous avez manifesté vis-à-vis de ce projet, vous m'avez aidée à conforter mon choix de carrière.

Enfin, je remercie de tout cœur mon fiancé Fabien pour son soutien des premiers aux derniers instants. Merci d'avoir rendu possible ce projet de vie (professionnel mais pas seulement), merci de ta patience et de l'intelligence avec laquelle tu as su envisager les contraintes qui l'accompagnent. Mais surtout, merci pour ton écoute et ta tendresse au quotidien. Si j'avais pu ne me « ravitaillier » que d'un seul soutien, ça aurait été le tien.

↳ **Km 42** : Me voilà proche du panneau « *Finish Line* ». C'est ici que je remercie vivement les membres de mon jury et les rapporteurs de mon travail : les Professeurs Véronique des Garets et Olivier Badot, le Professeur Nil Özçağlar-Toulouse, le Docteur Karine Picot-Coupey, le Professeur Jonathan Reynolds et le Professeur Pierre Volle. C'est un privilège que de vous compter dans mon jury de thèse. Le regard critique que vous porterez sur mon travail en le lisant jusqu'au jour de ma soutenance me portera jusqu'à cette mythique ligne d'arrivée, les 195 mètres qui restent à parcourir, si courts et si longs à la fois représentant assez justement l'instant solennel qu'est la soutenance de thèse. Et tout comme la fin d'une course n'est jamais que le début d'un nouvel entraînement, d'un nouvel objectif, d'un nouveau défi, l'achèvement de ce travail doctoral s'inscrira lui aussi comme le départ de nouveaux projets.

A mon sens, l'expérience de la thèse et celle du marathon se rejoignent par plusieurs aspects qui en font une analogie intéressante : l'ambition, l'envie, l'excitation, la fatigue, les encouragements, la montée d'adrénaline. Mais elles sont aussi très différentes. La thèse, c'est davantage plusieurs courses de vitesse enchaînées qu'une course d'endurance, ce qui permet aussi d'apprécier de petites (mais heureuses) victoires sur le chemin. De plus, contrairement à la course où l'on ne peut qu'avancer, stagner ou abandonner, la thèse est bien moins linéaire et faite d'allers-retours et de détours. Néanmoins, jamais ils ne donnent le sentiment d'un retour en arrière, contribuant toujours à faire progresser vers une ligne d'arrivée qui sera elle-même un nouveau départ...

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1
A) Du problème managérial au projet de recherche	3
B) Définition du sujet	7
C) Pertinence du sujet.....	9
D) Spécificités de la thèse en entreprise	12
E) De la problématique managériale initiale à la problématique de recherche	16
F) Perspectives générales de la thèse.....	17
G) Plan de l'étude.....	20

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

CHAPITRE I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations	25
Section 1. Historique et regard socio-culturel sur la distribution	29
Sous-section 1.1. La distribution : essai de définition, histoire et enjeux	29
Sous-section 1.2. L'emboîtement de la distribution dans la société	35
Section 2. Emergence, définition et enjeux organisationnels de l'omni-canal	40
Sous-section 2.1. L'émergence du nouveau modèle omni-canal	41
Sous-section 2.2. La mutation vers un modèle omni-canal, entre « rêve » et réalité	46
Section 3. Mutation des distributeurs vers l'omni-canal : la conduite d'un changement culturel.....	51
Sous-section 3.1. La dimension culturelle du changement	51
Sous-section 3.2. Les collaborateurs au cœur du changement culturel	58
CHAPITRE II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle.....	65
Section 1. Fondements théoriques de la culture organisationnelle	69
Sous-section 1.1. Emergence de la culture organisationnelle	69
Sous-section 1.2. A la recherche d'une définition de la culture organisationnelle	74
Sous-section 1.3. Les différents niveaux de culture	77
Section 2. Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle	82
Sous-section 2.1. Formation de la culture organisationnelle	82
Sous-section 2.2. Composition et enjeux de la culture organisationnelle	85
Section 3. Culture organisationnelle et relation au changement	93
Sous-section 3.1. La relation entre culture et changement	93
Sous-section 3.2. La culture organisationnelle comme ressource du changement	96
Sous-section 3.3. Mobilisation de la culture pour l'étude du changement culturel : limites, précautions et choix d'un cadre.....	97

CHAPITRE III. Raconter le changement dans les organisations : le *storytelling* comme ressource de la mutation vers l’omni-canal 107

Section 1. Du *storytelling* au *storytelling* organisationnel111
Sous-section 1.1. Les origines de la narration111
Sous-section 1.2. Le *storytelling* dans l’espace organisationnel117
Sous-section 1.3. Le management du *storytelling* organisationnel122

Section 2. Le marketing interne, cadre intégrateur du *storytelling* organisationnel128
Sous-section 2.1. Les fondements théoriques du marketing interne128
Sous-section 2.2. Les définitions et présupposés du marketing interne133
Sous-section 2.3. Les activités du marketing interne137

Section 3. Faciliter le changement par l’élaboration d’un *storytelling* adapté141
Sous-section 3.1. Raconter le changement : objectifs et mise en œuvre141
Sous-section 3.2. Raconter le changement : implications du *storytelling*145

Conclusion de la 1^{ère} partie, synthèse du cadre théorique et question de recherche..... 153

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d’induction cadrée 165

Section 1. Les grands paradigmes de la connaissance169
Sous-section 1.1. Emergence des principaux paradigmes169
Sous-section 1.2. Comparaison des principaux paradigmes171

Section 2. Le choix d’une posture interprétativiste176
Sous-section 2.1. Genèse du tournant interprétatif176
Sous-section 2.2. Pertinence de l’interprétativisme pour notre recherche177

Section 3. L’induction cadrée comme mode de raisonnement183
Sous-section 3.1. Les différents modes de raisonnement183
Sous-section 3.2. Le choix de l’induction cadrée184

CHAPITRE V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d’une étude de cas multiples 191

Section 1. La mise en œuvre d’une étude de cas multiples195
Sous-section 1.1. Présentation de l’étude de cas195
Sous-section 1.2. Le design de l’étude de cas202

Section 2. La sélection et le contexte des cas d’étude205
Sous-section 2.1. Le choix des cas : la distribution spécialisée, un terrain fertile205
Sous-section 2.2. Les organisations « hors cas » : des contextes complémentaires pour une compréhension élargie209

Section 3. La collecte des données211
Sous-section 3.1. Etude de cas et collecte des données211
Sous-section 3.2. Données primaires : les entretiens individuels212
Sous-section 3.3. Données secondaires : les documents internes217

CHAPITRE VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes 223

Section 1. L'analyse thématique	227
Sous-section 1.1. Présentation et mise en œuvre de l'analyse thématique	227
Sous-section 1.2. L'assistance logicielle : Nvivo	229
Section 2. L'analyse du <i>storytelling</i>	235
Sous-section 2.1. Présentation de la méthodologie d'analyse du <i>storytelling</i>	235
Sous-section 2.2. Application de la méthodologie d'analyse du <i>storytelling</i>	240
Section 3. La validité et l'éthique de la recherche	249
Sous-section 3.1. Justification et validité des connaissances	249
Sous-section 3.2. Ethique de la recherche	251

Conclusion de la 2^{ème} partie et élaboration du design de la recherche..... 259

PARTIE 3 – RESULTATS

CHAPITRE VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes..... 271

Section 1. Initiation de la mutation organisationnelle : des initiatives multiples... ..	275
Sous-section 1.1. Une évolution des « dimensions formelles »	276
Sous-section 1.2. Une évolution des « dimensions informelles »	289
Section 2. ...Conditionnées par les ressources culturelles en place... ..	297
Sous-section 2.1. Des ressources culturelles « facilitantes » à préserver	297
Sous-section 2.2. Des ressources culturelles « contraignantes » à faire évoluer	301
Section 3. ...Et qui engendrent différentes réponses au changement	315
Sous-section 3.1. Au niveau des organisations	315
Sous-section 3.2. Au niveau des membres des organisations	320

CHAPITRE VIII. Du *storytelling* à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « *storytailing* » 333

Section 1. Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé... ..	337
Sous-section 1.1. Mythe des origines et glorification des fondateurs : les récits épiques de la mutation omni-canal	337
Sous-section 1.2. Retenir les leçons du passé : les récits tragiques de la mutation omni-canal ..	342
Sous-section 1.3. Quand le passé resurgit : les récits romantiques de la mutation omni-canal ...	347
Section 2. ...Diffusés au travers d'un double <i>storytelling</i>	353
Sous-section 2.1. La diffusion des récits officiels sur la mutation omni-canal	353
Sous-section 2.2. ...Couplée à la transmission d'une « culture omni-canal » via des récits informels	356
Section 3. Emergence du « <i>storytailing</i> » : un <i>storytelling</i> spécifique aux <i>retailers</i>	361
Sous-section 3.1. Pragmatisme et tangibilité : un langage commun universel	361
Sous-section 3.2. Recours à des mythes et idéologies partagés	368
Sous-section 3.3. Des processus de <i>sensemaking</i> multiples mais homogènes	377

CHAPITRE IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique	395
Section 1. Analyse de la représentation donnée et perçue du changement	399
Sous-section 1.1. La représentation du changement au sein des organisations	399
Sous-section 1.2. Les impressions produites par la représentation du changement	413
Section 2. Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation culturelle	425
Sous-section 2.1. Le casting : distribution des rôles pour la mise en œuvre du changement	425
Sous-section 2.2. Le décor : contexte spatio-temporel de la mutation vers l'omni-canal	433
Section 3. Du « monde est un théâtre » à « l'organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs	444
Sous-section 3.1. Les distributeurs face au changement : caractérisation des cas et de leur mise en scène	444
Sous-section 3.2. Modélisation de la mise en scène sectorielle de la transformation omni-canal	453
Conclusion de la 3^{ème} partie : de l'analyse des données à la discussion des résultats	459
DISCUSSION	461
Section 1. Quand la mutation vers l'omni-canal marque une « révolution culturelle » de la distribution	462
Sous-section 1.1. Une vision élargie : de distributeur omni-canal à omni-commerçant	462
Sous-section 1.2. Esquisse des contours d'une « révolution culturelle »	466
Sous-section 1.3. Vers une définition de leur agency par les distributeurs	467
Section 2. Quand la mise en récit relève d'un marketing holiste et éclaire une perspective Marketing-as-Practice	473
Sous-section 2.1. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit et du marketing interne au marketing holiste	474
Sous-section 2.2. La mise en récit, mécanisme d'adaptation culturelle par le discours	478
Sous-section 2.3. La perspective Marketing-as-Practice comme cadre intégrateur	480
CONCLUSION GENERALE	485
A) Contributions théoriques	485
B) Contributions méthodologiques	489
C) Contributions managériales	493
D) Contributions pédagogiques	503
E) Limites et voies de recherche	503
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	509
LISTE DES TABLEAUX	525
LISTE DES FIGURES	527
ANNEXES	529

INTRODUCTION GENERALE

Plongeons-nous quelques instants dans les propos de Catherine Barba, experte du *retail*, du e-commerce, et de la transformation numérique. Reconnue et suivie par de nombreux praticiens en quête de solutions, il nous semble pertinent de démarrer une thèse réalisée en entreprise (CIFRE) et qui s'intéresse au discours organisationnel par le récit d'un des *storytellers* les plus influents du moment dans l'univers du digital. Nous présentons ci-dessous un extrait de la conférence TEDx¹ Bordeaux du 30 novembre 2013 sur le thème du rêve, ce langage universel, pour évoquer notamment les désirs d'enfance, la passion, le fait d'entreprendre, d'oser le changement, de réaliser ses projets pour faire de sa vie rêvée... une réalité. Ce discours évoque la manière dont cette entrepreneure s'est lancée dans le Web et introduit de manière onirique un sujet de thèse qui mêle lui aussi performance, renouveau et désir de réussite des distributeurs aux influences du passé, de leur histoire et de leurs expériences, le tout en appréciant les vertus d'un récit conté avec passion.



Moi le rêve, ça m'évoque d'emblée l'enfance. [...] Il y a une chose que j'aimais pas du tout, c'était le 31 décembre, vous savez, le Réveillon. Moi j'étais la plus petite de la famille, tout le monde se pomponnait pour aller réveillonner, s'apprêtait et moi je restais à la maison avec ma grand-mère. Et elles étaient longues les soirées du 31 décembre ! Et là, j'avais un rêve, mon rêve c'était d'être grande. Je voulais être grande parce que je voulais décider. Je voulais décider quand je sortais ou quand je ne sortais pas. Je voulais décider et je voulais découvrir l'inconnu quoi. Ça c'était mon rêve d'enfance. Et alors je ne sais pas vous ce que vous aviez comme rêve à cette époque, quand vous étiez petit ? [...] Est-ce que j'irai à New York ? Est-ce que je serai un champion, est-ce que je battrai des records ? [...] Est-ce que je changerai le monde ? [...] En tous cas je suis sûre que vous rêviez d'amour, d'être heureux, de fonder une famille, d'aimer, d'être passionnément aimé. Aimer, ça c'est un rêve d'enfant bien sûr. Et ce que je me dis là, en vous voyant tous là, c'est est-ce que vous, les uns les autres, est-ce que vous êtes encore connectés à ces rêves d'enfant ? Est-ce que

¹ Les conférences TED (*Technology, Entertainment and Design*) sont nées aux Etats-Unis en 1984. Ces séries de conférences à but non lucratif ont pour objectif de diffuser des idées « qui valent la peine d'être diffusées » (*ideas worth spreading*). Propagatrices d'idées sur un large panel de sujets comme la science, l'art, la politique ou d'autres domaines de compétences, ces conférences font appel à des personnalités publiques qui font profiter de leur expérience au travers d'une performance oratoire. Le format TEDx (« x » pour indépendant) permet désormais à d'autres institutions (écoles, entreprises...) à travers le monde d'organiser une expérience similaire aux conférences TED, en respectant les critères et la vocation de l'événement.

vous pouvez fermer les yeux et vous redire : « mon rêve d'enfant, mon héros d'enfance », c'était qui votre héros, votre héroïne ? Est-ce que vous êtes toujours connectés à ça aujourd'hui ou est-ce que vous avez oublié ? Bon, en tous cas moi je vais vous faire une confidence, ça va peut-être vous paraître un peu futile mais moi j'avais un truc qui me faisait complètement rêver, c'est quand on passait avec mes parents devant les beaux immeubles haussmanniens des beaux quartiers parisiens [...] Et puis j'ai quitté l'enfance, comme vous. J'ai commencé un truc un peu moins onirique, c'est la vie active, le travail. [...] Moi, le hasard des gens qui ont croisé ma route, ils m'ont amenée sur Internet. On était en 96, autant vous dire que vous avez là, devant vous, une authentique dinosaure du web quoi. [...] C'était cette drôle de e-chose que personne ne connaissait qui était porteuse de promesses aussi : ça allait changer le monde. Et c'est vrai qu'il y avait des rêves avec Internet au début [...] des fantasmes. [...] On peut vendre au bout du monde, on peut avoir des clients au Brésil ou en Inde [...] Et il y avait un cauchemar aussi à cette époque. Moi quand j'ai dit à mes parents je veux travailler sur Internet ils m'ont dit « Beau métier que tu veux faire là ! On va tous finir déshumanisés derrière un écran, il n'y aura plus de relations humaines, félicitations ! ». Mais non, vous le savez bien aujourd'hui, vous qui l'utilisez tous les jours, plus y'a d'Internet, plus y'a de digital dans nos vies et plus on a besoin d'un retour au réel, plus on a besoin de regards, de sourires, de relations, de lien social. C'est ça le paradoxe du digital. C'est qu'on a plus besoin d'humain. Et moi sur ce chemin, qui m'amenait de l'enfance, de mes rêves d'enfance jusqu'à aujourd'hui, j'ai appris des choses extraordinaires qui ont continué à me faire grandir, à me faire aller vers mes rêves. [...] Qu'est-ce qu'on fait de cette réalité ? [...] Et là je me suis dit pourquoi pas moi, moi aussi je veux entreprendre, moi aussi je veux avoir prise sur les événements, je veux être maître de ma vie, je veux être libre. Et ça, ça me reconnectait avec mon rêve d'enfant. Faire ce que je veux, aller vers l'inconnu ! [...]

Extrait retranscrit de l'intervention de Catherine Barba
Conférence TEDx Bordeaux (30 novembre 2013)

”

Ce discours de C. Barba prononcé en 2013 reste tout à fait d'actualité pour introduire le sujet de cette recherche doctorale. Nous nous risquons à faire un parallèle entre l'enfant rêveuse qu'elle était et l'entrepreneure accomplie qu'elle est devenue, et l'évolution de distributeurs qui aspirent à s'adapter à un environnement en mutation pour introduire l'histoire que nous souhaitons raconter dans ce manuscrit. En effet, remis en cause par des évolutions environnementales majeures, les distributeurs historiques cherchent à se transformer en

profondeur afin d'être en mesure de prospérer face aux évolutions du marché. S'ils se voient d'une part contraints par les lourdeurs et les rigidités culturelles qu'ils ont accumulées au fil des années, la diffusion d'un *storytelling* mettant en récit leur ambition future (i.e. celle de devenir omni-canal) mais aussi leur passé (i.e. l'histoire et la culture acquises par l'organisation au gré de ses expériences), les distributeurs cherchent à réviser leurs organisations sur le plan culturel. Finalement, l'histoire que nous racontons au travers de ce manuscrit est celle de la distribution qui opère ce que nous appellerons au terme de cette recherche, une « révolution culturelle ».

Déclinée en sept points, cette introduction s'attache à présenter différents éléments nécessaires pour planter le décor de « l'histoire » que nous racontons au travers des dix chapitres de la thèse : tout d'abord, (A) comment nous sommes partie d'un problème managérial pour en arriver à formuler un projet de recherche ; (B) comment nous avons ensuite défini le sujet de notre recherche ; (C) la pertinence que revêt la recherche aux niveaux académique et managérial ; (D) les conditions spécifiques dans lesquelles la recherche a été conduite ; (E) la manière dont nous sommes partie de la problématique managériale pour formuler une question de recherche initiale ; (F) les perspectives générales adoptées tout au long de la thèse et enfin, (G), le plan des différents chapitres répartis en 3 grandes parties.

A) Du problème managérial au projet de recherche

Les innombrables unes et articles de presse, les 697 000 résultats du moteur de recherche Google², les livres blancs, les conférences thématiques, les études et enquêtes, la prétendue expertise à son sujet qui s'affiche sur les sites de cabinets marketing... Tous ces éléments témoignent de l'ampleur de l'omni-canal, nouveau « Graal » des distributeurs qui a pris le relais de ses prédécesseurs – le multi-canal puis le cross-canal – pour envahir le monde de la distribution, et plus généralement celui des organisations. Dans les entreprises, il s'invite au cœur des stratégies des comités de direction, sur les fiches de poste des collaborateurs ou encore dans le vocabulaire managérial courant. Tout le monde souhaite, à défaut d'avoir les moyens de devenir omni-canal à court terme, maîtriser les contours de ce qu'il recouvre afin d'amorcer sa transformation. Aussi avons-nous souhaité nous saisir d'un sujet non seulement d'actualité mais également hautement stratégique dans les organisations.

² En septembre 2019.

Il était une fois, la mutation vers l'omni-canal...

Nous souhaitons dresser un bref état des lieux sur le secteur de la distribution, touché par la digitalisation, le *big* et le *smart data*, la personnalisation, l'unification de l'expérience et de l'image de marque parmi la pléiade d'enjeux liés à la mutation dite « omni-canal ». La distribution constitue un secteur d'activité majeur et une large part de l'économie française. Ce secteur dynamique en termes de croissance se révèle aussi un important pourvoyeur d'emplois³. Son vivier de métiers ne cesse d'ailleurs de s'élargir avec l'accroissement des compétences des distributeurs, notamment dans les fonctions marketing (Moati et Volle, 2011), de communication ou encore informatiques. Tantôt plébiscitée, tantôt controversée (Cliquet, Picot-Coupey et Basset, 2018), la distribution a su se renouveler et se réinventer au fil des évolutions qu'elle a connues et revendiquer une place essentielle dans le paysage de la consommation (Sordet, 2014). Succédant à d'autres mutations majeures de l'histoire de la distribution, telles que l'arrivée du *hard discount* ou du e-commerce, la mutation vers l'omni-canal est un phénomène global, impactant des plus gros réseaux d'enseignes aux petits commerces indépendants.

Un marché et des consommateurs qui ont évolué...

L'analyse du contexte est essentielle dans toute recherche, mais notre sujet plus encore ne peut s'affranchir d'une bonne compréhension du marché et de ses évolutions. En effet, le contexte de mutation étudié se confond avec deux des concepts qui figurent au cœur de notre recherche : l'omni-canal et le changement organisationnel. Aussi, il convient de comprendre les enjeux en matière de transformation des acteurs organisationnels historiques. En effet, la grande distribution n'évolue pas en vase clos et s'inscrit bien dans un contexte sociétal plus vaste qu'il convient d'appréhender afin de mieux saisir l'impact des phénomènes économiques, politiques ou encore sociaux (Bobrie, 2014). Depuis plusieurs années, nous constatons un essor fulgurant et une généralisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et du digital, que ce soit dans la sphère de la consommation mais aussi dans le cadre privé (Hagberg, Sundstrom et Egels-Zandén, 2016). Elles ont bouleversé le rapport des individus à l'information et ainsi considérablement développé leurs compétences et leur sophistication technologique notamment (Macdonald et Uncles, 2007). Ils ont désormais un accès quasi-illimité à l'information à travers une multitude de terminaux. Cela conduit à

³ D'après les données fournies par l'INSEE (2018) et l'Observatoire prospectif du commerce (www.forco.org), le secteur du commerce et de la distribution compte plus d'un million de salariés et affichent une croissance autour de 1,5%.

l'apparition de nouveaux comportements en matière d'achat et de consommation et à ce que Badot et Lemoine (2013) appellent des nouvelles pratiques fragmentées. Pour les auteurs, on assiste à une remise en cause de la dichotomie classique entre commerce et e-commerce liée à plusieurs facteurs : tout d'abord, une expérience de shopping discontinue en raison d'un éclatement des modes de vie entraînant une recherche d'optimisation des déplacements et ensuite une explosion des attentes hédonistes et expérientielles. Mieux informés et plus compétents (Collin-Lachaud et Longo, 2014), les consommateurs optimisent donc leur navigation pour tirer le meilleur bénéfice de chaque canal (Bouzid et Vanheems, 2014), ce qui bouleverse la relation traditionnelle où l'expertise était détenue par le vendeur (Vanheems, 2013). La disparition progressive de cette asymétrie d'information entraîne une inversion du rapport de force historique entre vendeurs et clients (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). En outre, la généralisation d'Internet a facilité le développement des échanges internationaux, l'arrivée d'acteurs étrangers sur le marché (e.g. Amazon, Alibaba) ou encore la naissance de *pure players* du Web dont le positionnement agressif a conduit à la « guerre des prix » que nous connaissons actuellement. Si Internet et le digital créent ainsi de nouvelles opportunités pour les entreprises, ils ont aussi complexifié l'environnement commercial et concurrentiel de la grande distribution. Désormais, les acteurs doivent se renouveler pour faire face à des enjeux inédits pour des enseignes historiquement implantées dans le paysage de la distribution.

... Et contraignent les distributeurs à s'adapter

La (grande) distribution a connu son apogée dans les années 50 en France (Sordet, 2014). Largement plébiscitée par les consommateurs, elle s'intègre alors au cœur du mode de vie des français en même temps que l'urbanisation et le développement des magasins de périphérie. Cette industrie dynamique a connu plusieurs révolutions au cours de son Histoire qui l'ont conduite à se réinventer (par exemple l'arrivée du *hard discount* en France dans la fin des années 80 est venue chahuter les enseignes en place). Elle est d'ailleurs devenue une fonction primordiale de la gestion des entreprises (Filser, des Garets et Paché, 2012). Si le marché se concentre aujourd'hui autour de quelques grands acteurs (très concentrés dans l'alimentaire, un peu plus diversifiés en distribution spécialisée), la révolution Internet a bouleversé la structure du marché (Filser *et al.*, 2012).

Du côté de la demande, les consommateurs deviennent « connectés », développent de nouvelles attentes à l'égard des producteurs et des distributeurs ainsi que des comportements migratoires entre les canaux (Vanheems, 2015). Alors, du côté de l'offre, les industriels rivalisent

d'imagination pour contrer la diversification des distributeurs (e.g. avec les marques de distributeurs) et de nouveaux acteurs aux modèles « disruptifs » s'emparent de certains marchés à l'instar du géant Amazon. Ces évolutions impliquent pour les acteurs « traditionnels » ou « historiques »⁴ de s'adapter pour survivre dans un nouvel environnement instable et en mouvement permanent (Moati, 2016). Il est devenu nécessaire de repenser leurs stratégies et d'adopter une organisation plus agile et flexible pour évoluer rapidement. Les enseignes ont pour la plupart entamé leur mutation vers le digital et développé de nouveaux canaux. Elles sont d'abord passées d'un modèle de distribution monocanal au multi-canal par une juxtaposition de canaux (Belvaux et Notebaert, 2015), en développant un ou plusieurs nouveaux canaux, en parallèle du canal historique (souvent le canal Web, en complément du canal physique traditionnel). Les consommateurs adoptent désormais des comportements cross-canaux entre les différentes formes de vente de l'enseigne, en débutant par exemple un achat sur Internet et en finalisant la commande en magasin ou via des dispositifs comme le *click-and-collect* ou le *store-to-web* (*showrooming*⁵ puis e- ou m-commerce), voire en navigant simultanément sur plusieurs canaux (Piotrowicz and Cuthbertson, 2014). Pour s'adapter à ces nouveaux comportements, les distributeurs mettent en place des synergies et une coordination entre les différents canaux en vue de faciliter les parcours et l'expérience d'achat. Le développement d'outils et de services technologiques et interactifs à l'usage des clients ou des vendeurs (Picot-Coupey, 2013) s'inscrit également dans cette démarche de facilitation. Le terme d'omni-canal vient alors désigner la recherche d'une organisation fluide pour offrir une expérience client « *sans couture* » (Vanheems, 2015 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015) où l'ensemble des points de contacts (canaux de vente mais aussi tous les moyens de communication avec le client) sont intégrés. L'étude au nom évocateur « *Omnichannel is the new normal* » publiée en janvier 2017 en marge du CES⁶ confirme que « *les retailers ont conscience que les consommateurs ont déjà passé le cap de l'omni-canalité* » et qu'ils doivent eux aussi s'adapter. En revanche, si « *une majorité d'entre eux sont actuellement en pleine mutation pour devenir plus omni-canal* », les chantiers sont encore colossaux pour transformer en profondeur des enseignes historiques aux organisations cloisonnées, souffrant de lourdeurs

⁴ Nous appelons distributeurs « traditionnels » ou « historiques » les organisations implantées sur le marché depuis un certain temps et qui ont par conséquent été conçues sur un modèle souvent mono-canal ou multi-canal. Ces distributeurs doivent désormais passer d'un modèle devenu progressivement cross-canal à un modèle omni-canal. On peut par exemple citer l'exemple des distributeurs alimentaires, historiquement présents sur le canal physique uniquement ou les véricistes dans la vente par correspondance qui disposaient souvent de plusieurs canaux (e.g. catalogue, téléphone) très cloisonnés.

⁵ Il s'agit de l'essor des pratiques de *free-riding* ou de zapping des consommateurs d'une enseigne à l'autre au cours du processus d'achat, aussi appelées *showrooming* (prise d'informations en magasin) et *webrooming* (prise d'informations sur le web ou le mobile) selon le canal où s'opère la recherche d'informations (Heitz-Sphan et Filser, 2014).

⁶ *Consumer Electronic Show*, du 5 au 11 janvier 2017 à Las Vegas.

dans les modes de fonctionnement et aux méthodes de travail routinières, difficiles à réviser. Toutefois, l'omni-canal fait dorénavant figure d'enjeu prioritaire pour 88% des 167 e-commerçants interrogés dans le cadre d'une étude Ipsos sur les « *stratégies omni-canal des e-commerçants à l'horizon 2016* ». Ce chiffre monte même à 96% pour les ETI (entreprises de taille intermédiaire) et les grandes entreprises. Et surtout, cette prise de conscience débouche sur des actions concrètes puisque nombre d'entreprises franchissent le cap d'initier leur mutation vers l'omni-canal, spécialement la grande distribution.

B) Définition du sujet

Le modèle de vente mono-canal est désormais obsolète et il convient de faire évoluer les organisations en interne afin d'apporter une réponse appropriée en externe face à la complexification et à la multiplication des parcours clients et des points de contacts (Vanheems, 2014), en moyenne au nombre de 2,8 par client au cours d'un même acte d'achat (magazine LSA, 2015). De fait, les évolutions requises au niveau du *front office* (e.g. en point de vente avec la digitalisation, le renouvellement du rôle du vendeur avec le *click-and-collect*) et du *back office* (e.g. refonte des systèmes d'information ou modernisation de l'outil logistique) ont conduit à la mutation de tout l'écosystème de la distribution. L'heure est ainsi à l'harmonisation et à l'unification des points de contact, qui ne doivent plus être considérés comme concurrents : il convient de créer des synergies et de coordonner ces canaux en vue d'améliorer l'expérience client. Cependant, il n'existe pas de recette miracle ou de voie idéale pour se transformer ni de modèle d'organisation omni-canal. Les entreprises procèdent sur un mode essai-erreur (*test&learn* dans le jargon professionnel) et avancent pas à pas. Aujourd'hui, plusieurs enseignes ont d'ores et déjà amorcé de nombreux chantiers en interne afin de disposer des solutions techniques et technologiques (e.g. SI, *Supply Chain Management*) indispensables à la mise en œuvre d'une stratégie omni-canal. Toutefois, peut-on réellement parler de distribution omni-canal ou n'est-ce qu'une utopie, un idéal inatteignable ? Il semble que la réponse soit « *encore trop souvent non* »⁷ du point de vue du client. Et les distributeurs en ont déjà conscience : la prochaine étape, sans doute aussi la plus complexe, consiste à transformer l'organisation dans ce qui la constitue en profondeur.

Dirigeants et managers évoquent une transformation managériale et culturelle (Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016), dont la définition et la réalisation s'avèrent complexes puisqu'il s'agit

⁷ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/61273/crosscanal----retailers--bougez-vous.shtml>

tant de revoir les modes de fonctionnement, les routines organisationnelles, les modes de pensées que de faire bouger les Hommes, rassurer, former, etc. En somme, tous ces défis concernent l'insufflation⁸ d'une nouvelle « culture omni-canal ». Ces observations nous invitent à nous interroger sur la place et le rôle de la culture des organisations dans cette mutation. Une analyse de ce que relate la presse professionnelle sur le sujet montre que cette dimension culturelle mérite, au même titre que la dimension technologique traditionnellement reliée à cette thématique, d'être explorée plus avant (Chautard, Do Vale et Collin-Lachaud, 2016). Si aujourd'hui la plupart des consommateurs utilisent plusieurs canaux, parfois même simultanément, pour réaliser leurs achats (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016), les enseignes peinent quant à elles à faire évoluer leur modèle historique. En effet, en dépit des efforts consentis sur les plans technique et technologique, la lourdeur des processus devenus inadaptés ou obsolètes ou une vision cloisonnée de l'organisation sont autant de freins à la transformation. Ainsi, des métiers, des modes de pensées et de fonctionnement qui ont peu évolué constituent des éléments peu propices au changement et soulèvent la question du poids du passé (Moati, 2016), des habitudes et de la résistance au changement. C'est donc bien la question de la culture organisationnelle qui vient s'inscrire comme clé de voûte d'une transformation tout autant humaine et culturelle que technique et technologique (Moati, 2014 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016).

Au-delà du seul objectif de modernisation technologique auquel sont confrontés les distributeurs, une prise de conscience émerge quant à la nécessité d'une transformation plus en profondeur (Moati, 2016) pour mieux répondre aux exigences du nouveau paysage de la distribution (Treadgold et Reynolds, 2016). En juin 2015, on pouvait lire dans *Journal du Net* l'étonnement suivant : « *Comment, en 2015, une marque peut-elle ne pas réaliser que l'absence de cohérence entre sa politique online et offline est incompréhensible pour ses clients ? Il y a des raisons structurelles et historiques à cette absence de cohérence* ». Et pour cause, l'aspect technologique de cette transformation, à travers les investissements logistiques, le développement d'outils informatiques ou encore la mise en place de dispositifs cross-canaux constituent une première étape indispensable, qu'il convient de ne pas minimiser. Pour autant, conduire une telle transformation implique un effort sous-jacent, transversal et difficilement palpable aux niveaux organisationnel et culturel ; un défi particulièrement difficile à relever pour les acteurs historiques de la distribution. Le poids de la culture organisationnelle constitue

⁸ Au sens médical premier, il s'agit de « l'action de faire pénétrer un produit, une substance, un gaz dans un objet, un mécanisme, une autre substance. » Au figuré, sens que nous retenons ici, il s'agit de la « suggestion d'une idée, d'un sentiment » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales ; www.cnrtl.fr).

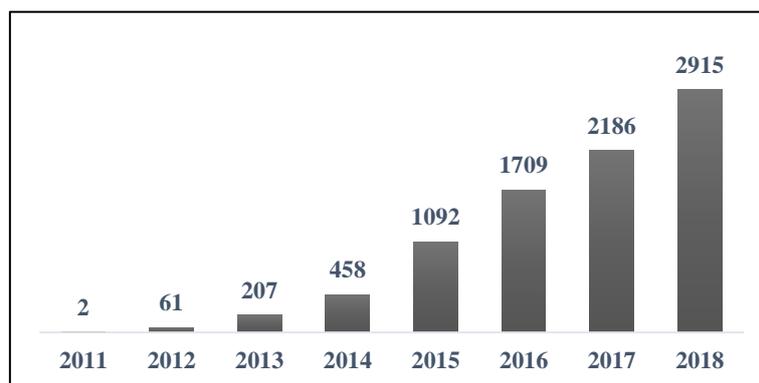
alors un axe d'étude particulièrement intéressant pour explorer le changement dans ce contexte. Nous nous intéresserons également à la manière dont l'utilisation du *storytelling* organisationnel dans le cadre d'une stratégie de marketing interne au sein de l'organisation permet d'accompagner et de faciliter cette mutation culturelle.

La question de l'omni-canal est devenue stratégique dans les organisations. Mais en raison de la récence du phénomène, il existe un manque de recul et de cadres de références pour l'analyser avec justesse. Pour ce faire, nous prenons appui dans ce travail doctoral sur des cadres conceptuels bien ancrés en marketing (e.g. omni-canal, *storytelling*, marketing interne) et au-delà en sciences de gestion (e.g. culture organisationnelle), capables de fournir à notre recherche une nécessaire solidité conceptuelle face à l'exploration d'un phénomène récent et en mouvement constant. De plus, nous avons opté pour une étude empirique auprès de plusieurs cas réels, en cours de transformation avec l'espoir de produire des résultats scientifiques mais aussi opérationnels, destinés à encourager prise de conscience et action.

C) Pertinence du sujet

Au cœur de la recherche en marketing et en comportement du consommateur mais également ancrée dans les problématiques actuelles des enseignes de distribution, notre recherche s'adresse à un double-public d'académiques et de professionnels pour lesquels elle présente un intérêt majeur. Qu'il s'agisse des revues académiques, de la presse professionnelle ou du simple constat que tout un chacun peut faire au travers de sa propre consommation, la réalité d'une transition omni-canal est avérée (voir figure 1) : alors que le terme omni-canal était encore inexistant dans la presse en 2011, 61 articles lui ont été consacrés dès 2012, 207 en 2013, 458 en 2014 pour atteindre 1092 articles en 2015 (Chautard *et al.*, 2016). Nous observons en interrogeant la base de données Factiva que la tendance se poursuit avec 1709 occurrences du terme « omni-canal » dans la presse professionnelle en 2016, 2186 en 2017 et 2915 à fin août 2018. Rien qu'entre le début de la thèse en janvier 2016 et fin août 2018, le nombre d'occurrences a donc été multiplié par près de 71%.

Figure 1 : Occurrences du terme « omni-canal » dans la presse professionnelle (d'après une mise à jour de Chautard *et al.*, 2016)⁹



La question du passage du multi-canal au cross-canal, puis à l'omni-canal constitue un sujet hautement stratégique dont la majorité des directions générales ont pris la mesure. Si les premiers chantiers en matière de digitalisation et de refonte des systèmes d'informations ont largement été initiés, des clés manquent aux managers pour parvenir à aligner toute l'organisation autour de ce nouvel enjeu omni-canal à travers l'adhésion des collaborateurs, l'évolution des modes de pensée et des manières de travailler. Un article du journal *Les Echos* parle, dès novembre 2014, d'un « *défi organisationnel* » et indique que « *cette évolution doit s'accompagner de l'adaptation de métiers et d'un changement dans la façon de travailler des collaborateurs* ».

Dans le cadre de notre financement de thèse en convention CIFRE (présenté dans le point D à suivre), notre position au sein d'une agence de marketing et communication spécialisée dans l'activation commerciale pour la distribution physique et connectée (i.e. activités de promotion des ventes, de gestion et développement de la relation client, d'image et de marque) nous permet de constater au quotidien l'ampleur des enjeux et des attentes formulées par les distributeurs en la matière. Qui plus est, même si une organisation prend le parti de ne pas initier de stratégie omni-canal, les consommateurs développent tout de même des attentes spécifiques et des comportements cross-canaux. Aussi, selon le modèle Tétraclasses développé par Llosa en 1997, offrir une expérience fluide à travers tous les points de contact et proposer une expérience de shopping enrichie grâce aux services et à la technologie (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) est passé d'un élément « plus » à un élément « clé » pour la satisfaction des consommateurs

⁹ Recherche effectuée en septembre 2018 sur la base de données Factiva : calcul des occurrences du terme « omni-canal » (en français) dans la presse académique et professionnelle du 1^{er} janvier au 31 décembre sur chaque période.

(Camélis, Llosa et Maunier, 2015)¹⁰. Tous les distributeurs font donc partie d'un écosystème en mutation vers l'omni-canal qui influence nécessairement leur activité, qu'ils le deviennent eux-mêmes ou non.

Sur le plan académique, notre recherche contribue à la littérature en marketing et en distribution sur le phénomène de mutation vers l'omni-canal et tente plus particulièrement d'enrichir les premières contributions en comportement organisationnel déjà apportées sur le sujet. En effet, la plupart des recherches sur l'omni-canal s'intéresse avant tout à l'étude du comportement du consommateur (Ferrell, 2018¹¹). Bien qu'elles soient en croissance, les contributions du point de vue de l'organisation se concentrent davantage sur la question de la performance de l'ajout ou de l'intégration des canaux (Avery, Steenburgh, Deighton et Caravella, 2012 ; Cao et Li, 2014 ; Verhoef *et al.*, 2015), de la transformation des modèles d'affaires (Cao, 2014) ou encore sur le renouveau du rôle du vendeur (Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Vanheems, 2013, 2015). Cependant, et sans minimiser l'ampleur de la tâche et des investissements initiaux requis pour rendre l'entreprise « éligible » à la mise en place d'une organisation omni-canal (grâce aux prérequis techniques et technologiques), il convient désormais de prendre davantage en compte l'aspect culturel de cette mutation. En effet, cette dimension est bien au cœur de la conduite de la mutation vers l'omni-canal. Dans ce cadre, nous choisissons d'inscrire notre recherche dans une perspective socio-culturelle de la distribution afin de développer une compréhension « *au-delà des fonctions traditionnelles et transactionnelles* » de la distribution et d'adopter une perspective sociale et culturelle élargie (Collin-Lachaud, 2014). Nous développons cet aspect (point E) après avoir évoqué le contexte spécifique de la thèse.

¹⁰ Issu du marketing des services, le modèle Tétracasse de Llosa vise à catégoriser les différents éléments de service en fonction de leur niveau de contribution à la satisfaction globale. Il distingue des niveaux de satisfaction plus ou moins fluctuants (éléments « basiques » et « plus ») ou stables (éléments « clés » et « secondaires ») sur le niveau de satisfaction. Ainsi, les éléments « plus » contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement et influent peu sur la satisfaction lorsqu'à l'inverse ils sont évalués négativement. La logique inverse s'applique en ce qui concerne les éléments « basiques ». En ce qui concerne les éléments « clés », quelle que soit l'évaluation qui en est faite, ils influent fortement la satisfaction globale alors que les éléments « secondaires » n'ont à l'inverse pas d'influence significative. Dans le cadre de notre recherche, ce modèle est intéressant car il permet de comprendre comment les attentes des consommateurs vis-à-vis des performances omni-canal des distributeurs ont évolué. D'un « plus » valorisé au démarrage même s'il n'était pas totalement maîtrisé (effet de nouveauté), il s'agit est désormais devenu une norme attendue par les clients. Il devient donc urgent pour les entreprises d'en faire une stratégie « clé » dont la mise en œuvre (efficace et pertinente) est indispensable pour aboutir à une expérience de shopping globale satisfaisante.

¹¹ Dans son article, Ferrell (2018) évoque la prédominance du comportement du consommateur comme sous-discipline du marketing qui ne cesse de grossir. Selon l'American Marketing Association, parmi les académiques de la discipline, 63% travaillent majoritairement en comportement du consommateur, 28% sur le marketing stratégique et seulement 9% sur les ventes, l'éthique, l'innovation, le management des ventes ou encore l'entrepreneuriat (Trivedi *et al.*, 2017, cités par Ferrell, 2018).

D) Spécificités de la thèse en entreprise

Le projet de recherche a été conduit selon un dispositif CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). En ce sens, ce projet doctoral implique une collaboration tripartite entre l'entreprise porteuse du projet, le laboratoire de recherche et le doctorant. Nous présentons ci-après rapidement la genèse du projet de recherche formulé par l'entreprise d'accueil de la thèse, explicitons la convergence identifiée entre les besoins académiques et managériaux sur le sujet et enfin, expliquons le caractère « hybride » de la présente recherche.

La genèse du projet de recherche

La structure d'accueil du projet est une agence de communication de la région lilloise. La société a vocation à couvrir toute la chaîne d'activation du commerce cross-canal, de l'idée à la réalisation de dispositifs générateurs de résultats pour la distribution physique et à distance. Historiquement, son cœur d'expertise se situe au niveau de la création et l'édition de supports dits « *print* » (imprimés), principalement pour des clients distributeurs ou véricistes. L'audit, le développement de concepts créatifs, la création, la production ou encore la gestion du patrimoine numérique constituent le cœur de métier de l'agence. Consciente des transformations du commerce, de la distribution et de la communication actuelles, l'agence souhaite prendre toute la mesure du phénomène omni-canal en développant une connaissance pointue de l'évolution des distributeurs à l'heure de l'omni-canal. Elle a alors sollicité un projet de thèse en vue d'améliorer sa compréhension de la mutation des distributeurs vers l'omni-canal. Davantage de détails sont présentés en annexe sur l'entreprise et son contexte ainsi que les objectifs initiaux du projet de recherche (voir annexe A).

La convergence des besoins théoriques et pratiques

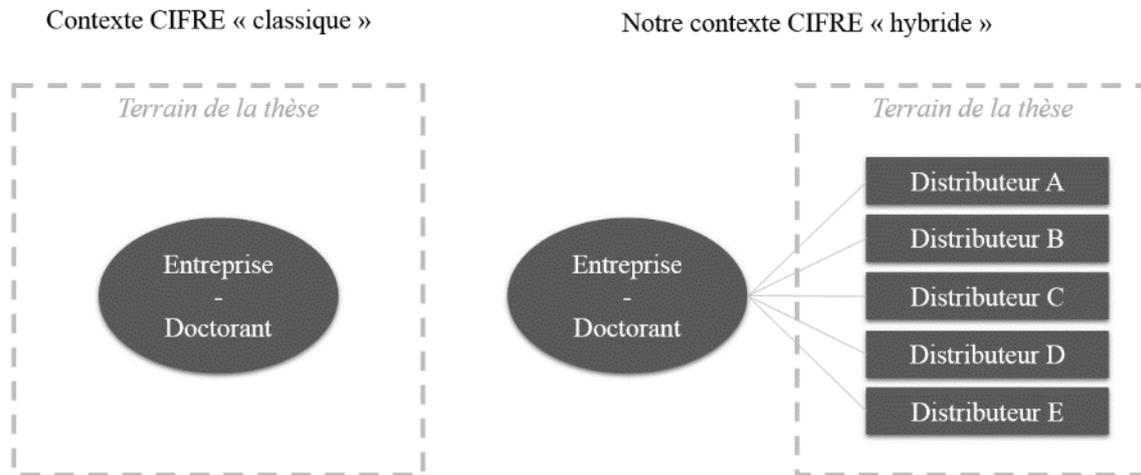
L'intérêt du choix du dispositif CIFRE réside dans la convergence des besoins à la fois professionnels et académiques autour de la thématique de la mutation de la distribution dans l'environnement omni-canal. En effet, la révélation d'un problème managérial réel et concret et la mise en lumière de déficits sur le plan théorique nous ont conduite à la mise en œuvre de ce projet de recherche. La recherche en marketing s'intéresse déjà depuis plusieurs années à ces bouleversements mais davantage dans une perspective « consommateur » ou encore très opérationnelle lorsqu'il s'agit de regarder l'organisation, à l'exception de rares travaux publiés récemment à l'instar de ceux de Picot-Coupey *et al.* (2016). Si la problématique managériale

initiale soulève de nombreuses questions de recherches potentielles, notre analyse de la littérature nous a permis de privilégier un axe qui nous paraît fertile pour notre objectif de compréhension d'un phénomène global (voir point E suivant). En parallèle, l'entreprise d'accueil de la thèse manifeste le souhait de développer une expertise des évolutions en matière de commerce omni-canal pour approcher de manière pertinente ses clients distributeurs. En somme, à la fois en vue de répondre à l'organisation donneuse d'ordre du projet de thèse mais aussi pour contribuer au développement de la recherche en marketing sur le comportement organisationnel, l'ambition de cette recherche est de comprendre, au-delà de l'appropriation des nouvelles technologies, de l'adaptation des parcours cross-canaux ou de la démultiplication des points de contact, l'évolution culturelle des distributeurs.

Une thèse « hybride »

Cette thèse de doctorat se situe à mi-chemin entre les thèses « classiques » et les thèses CIFRE en entreprise. En effet, nous avons intégré une agence dont le souhait est d'améliorer sa connaissance de la distribution et son expertise sur la thématique de l'omni-canal. Là où les projets CIFRE ont généralement une visée transformative pour la structure d'accueil avant tout, le cœur de la recherche concerne ici d'abord la compréhension d'un phénomène. L'adaptation éventuelle selon les recommandations formulées en fin d'exercice de thèse s'inscrirait davantage donc dans une démarche de consultance *a posteriori*. « *L'essentiel des innovations conceptuelles et méthodologiques de ces vingt dernières années résultent d'observations de pratiques professionnelles réalisées par des managers, des consultants et des chercheurs intervenants* » (Cappelletti 2007, p. 69, cité par Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Nous espérons donc au travers de cette recherche en entreprise aboutir à des contributions managériales significatives en nous appuyant sur un cadre d'exploration propice à l'émergence de connaissances sur les acteurs de la distribution (ou « d'insights », selon une terminologie plus managériale). Nous résumons la particularité de cet environnement que nous qualifions d'hybride dans la figure 2.

Figure 2 : Une thèse « hybride »



On constate que dans le premier cas, l'entreprise d'accueil de la thèse et le terrain de la recherche se confondent. L'accès aux données est alors immédiat et la posture adoptée, généralement constructiviste (nous aborderons cet aspect plus avant dans la partie 2 de la thèse – Méthodologie de la recherche). Dans le second cas qui nous concerne, nous faisons bien partie de l'écosystème de la distribution au travers de notre position au sein d'un prestataire, travaillant avec des enseignes de distribution. Celles que nous avons choisies, les organisations A (Alpha), B (Bêta), C (Gamma), D (Delta) et E (Epsilon) sont notamment des clients de l'entreprise d'accueil ou des prospects potentiels. Leur choix, que nous justifions dans la deuxième partie de la thèse, ne s'est pas opéré en fonction des accès potentiellement privilégiés obtenus par l'entreprise d'accueil. Dans ce sens, les conditions d'accès aux données s'apparentent davantage à celles des thèses dites classiques qu'aux thèses en entreprise. Plus proche des méthodologies d'accès au terrain traditionnelles, notre position nous permet de préserver une distanciation avec notre terrain. A notre sens, cette formule « hybride » constitue donc une opportunité pour mener notre recherche : au lieu d'une immersion totale et des contraintes qui l'accompagnent, il s'agit d'une immersion au sein de l'écosystème que nous souhaitons observer, sans pour autant le pénétrer de l'intérieur.

Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) proposent une distinction des profils des chercheurs ou praticiens en fonction de leur degré d'immersion (i.e. internalisation ou non). Si comme le montre le tableau 1, le chercheur CIFRE se positionne à mi-chemin, nous nous positionnons bien entre le chercheur en CIFRE et le chercheur-acteur. En effet, nous ne bénéficions pas du statut « chercheur en CIFRE » uniquement sur l'aspect administratif du financement du projet en ce qu'il nous fournit des clés de compréhension de l'écosystème dont on ne bénéficierait pas

en tant que seul chercheur-acteur. Nous n'entrons pas non plus exclusivement dans le profil du chercheur-acteur puisque nous utilisons certes des données de terrain sans être salarié des distributeurs que nous étudions, mais nous faisons bien partie d'un écosystème qui leur est plus proche que ne l'est l'univers académique.

Tableau 1 : Le chercheur en CIFRE et les autres profils (adapté de Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013)

Profil	Caractéristiques
Consultant	Intervenant extérieur à l'entreprise.
Chercheur-acteur	Chercheur académique utilisant des données de terrain.
Chercheur en CIFRE	Doctorant financé par l'entreprise et subventionné par l'Etat.
Acteur-chercheur	Salarié de l'entreprise se lançant dans une démarche de recherche.
Praticien réflexif	Salarié de l'entreprise voulant créer des connaissances valides dans d'autres situations que celles dans lesquelles il est engagé.

Internalisation de la démarche



Au sein de l'agence prestataire, l'observation des relations avec les distributeurs, le déploiement des projets et les retours d'expériences permettent d'appréhender les problématiques du quotidien avec un regard tantôt académique, tantôt plus professionnel. Néanmoins, nous gardons à l'esprit qu'il s'agit d'un regard spécifique de l'écosystème, au travers des activités liées à notre entreprise d'accueil. Par conséquent, l'avantage premier de notre contexte de thèse « hybride » réside dans la connaissance sectorielle que nous continuons de développer (i.e. suite aux expériences professionnelles évoquées dans le récit de notre parcours ; voir « Remerciements ») par une immersion quotidienne dans l'activité de l'entreprise d'accueil et au contact de ses collaborateurs, améliorant la compréhension du terrain tout en n'étant pas en immersion dans celui-ci. Désormais le contexte de la thèse précisé, nous développons la problématique managériale à l'origine du projet de recherche et l'émergence d'une problématique de recherche générale.

E) De la problématique managériale initiale à la problématique de recherche

Si la mutation de la distribution vers l'omni-canal a d'abord été abordée d'un point de vue technique et technologique, la nécessité d'une transformation organisationnelle plus profonde est rapidement apparue. En raison de sa proximité avec des acteurs majeurs de la distribution, notre entreprise d'accueil a pu constater l'insuffisance de la modernisation des systèmes d'informations ou encore de la *supply chain* dans la transition vers l'omni-canal.

En effet, c'est bien un changement plus en profondeur qu'il convient d'opérer en dépit d'une conception de la transformation souvent limitée à une évolution technologique et digitale. De fait, nous pouvons formuler la **problématique managériale** suivante :

Au-delà d'une révolution technologique et digitale, quels sont les enjeux organisationnels de la mutation des distributeurs vers l'omni-canal ?

De cette problématique managériale, nous dégagons une problématique de recherche plus spécifique. En effet, notre revue de la littérature a rapidement rendu compte de l'omni-canal en tant que concept au travers notamment du passage d'un modèle de distribution à un autre pour les distributeurs, au-delà d'être uniquement considéré comme le contexte de la recherche. La dimension culturelle de la transformation requise a été identifiée au cœur du « comment » de la mutation vers l'omni-canal en raison de l'apparition des dimensions intangibles faisant implicitement référence à la culture organisationnelle (e.g. état d'esprit, valeurs, façons de travailler). La question de la transformation sous un angle managérial et culturel est alors apparue comme la clé de voûte du changement des distributeurs (Moati, 2016 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Treadgold et Reynolds, 2016). Par conséquent, il est apparu que les « enjeux organisationnels » évoqués dans la problématique managériale initiale sont bien de type culturel et qu'ils impliquent une évolution de la culture organisationnelle indispensable pour parvenir à « l'achèvement » de la mutation vers l'omni-canal. Nous avons ainsi formalisé notre **problématique de recherche** comme suit, suggérant au-delà de la mise en place d'évolutions organisationnelles la transition d'une « culture multi-canal ou cross-canal » vers une « culture omni-canal », congruente avec l'environnement qui s'impose et qui accompagnerait toute l'organisation dans ce nouvel environnement :

Comment les distributeurs opèrent-ils le passage d'une « culture multi-/cross- » à une « culture omni-canal » ?

Pour conduire notre recherche, nous sommes partie de cette problématique de recherche générale et provisoire. Nous avons procédé à l'étude de la littérature et à une première acculturation avec notre terrain de recherche (i.e. mise en place d'une revue de presse systématique et conduite de premiers entretiens en vue de la réalisation d'une étude de cas multiples). A l'issue de ces itérations entre théorie et premières découvertes sur le terrain, nous avons pu affiner cette problématique générale pour aboutir à notre question de recherche définitive. Nous la précisons à l'issue de la première partie de la thèse, dans la présentation du cadre conceptuel qui a guidé notre recherche. Elle intègre notamment une dimension nouvelle, émergée de notre cadre théorique et dont les prémices ont pu être constatés sur le terrain : la mise en œuvre par les distributeurs d'un *storytelling* sur de la transformation. Le concept de *storytelling* organisationnel et le cadre du marketing interne sont alors introduits à notre cadre théorique.

Nous avons exprimé le fait que les distributeurs sont engagés dans un processus de mutation vers l'omni-canal dont nul ne prétend qu'il soit atteint. Bien qu'il soit largement intégré dans le vocabulaire managérial (Kent, 2017¹²), l'omni-canal relève en effet actuellement davantage d'un idéal recherché que d'une réalité organisationnelle, tant ses implications sont larges et difficiles à appréhender (Collin-Lachaud et Longo, 2018). Les organisations tentent alors de mettre en œuvre le changement par des actions concrètes mais aussi en racontant la transformation afin de la rendre plus tangible, lisible, palpable et finalement... atteignable. Il s'agit là de l'objectif de notre recherche : au-delà de comprendre comment les distributeurs tentent de passer d'une culture à une autre, nous souhaitons comprendre la manière dont la mutation vers l'omni-canal est racontée pour faciliter cette évolution. C'est donc au terme de la première partie de la thèse que nous révélons notre question de recherche et la manière dont elle a émergé. Nous nous intéressons désormais aux perspectives qu'adopte ce projet doctoral.

F) Perspectives générales de la thèse

La singularité de cette recherche réside notamment dans l'approche générale que nous adoptons dans la thèse. Nous abordons en effet notre recherche dans une perspective socio-culturelle de la distribution (Collin-Lachaud, 2014) et à la portée transdisciplinaire (intra-sciences de gestion) malgré son ancrage en marketing.

¹² Suite à la présentation de la communication de Kent (2017) à l'occasion de la conférence de l'EAERCD en 2017 à Dublin (*European Association for Education and Research in Commercial Distribution*).

Une perspective socio-culturelle de la distribution

Notre travail s'inscrit dans la perspective socio-culturelle (Arnould et Thompson, 2005), dont l'adoption dans le cadre de la distribution est défendue par les auteurs ayant collaboré à l'ouvrage coordonné par Collin-Lachaud en 2014, *Repenser le commerce : une perspective socio-culturelle de la distribution*. L'orientation singulière et novatrice adoptée dans cet ouvrage témoigne des bouleversements de la société actuelle et de la nécessité de revoir notre façon d'appréhender le commerce et la consommation. Les mutations commerciales auxquelles doivent faire face les distributeurs dépassent les frontières pour devenir des enjeux globaux, à la fois économiques, sociaux mais aussi culturels. Comme Collin-Lachaud (2014) l'exprime en introduction de son ouvrage, « *les méthodes traditionnelles d'analyse ne permettent pas d'envisager (ces évolutions) de manière globale* » (p.20). L'approche alternative abordée dans l'ouvrage convient à notre recherche en ce qu'elle privilégie la compréhension en profondeur des « *logiques souterraines* », au-delà de l'appréhension des mécanismes psychologiques ou économiques liés à la consommation. Dans le cas présent, l'influence du contexte revêt une importance considérable et étudier l'environnement de la transition omni-canal de la distribution dans une perspective « classique » nous apparaît réducteur. L'enchevêtrement des sphères individuelle, sociale et culturelle implique une démarche globale et requiert une vision élargie du phénomène.

Le modèle économique des distributeurs connaît une remise en cause. A titre d'exemple, des enseignes comme Lidl, *hard discounter* en phase de sophistication de son offre, révisent leur modèle économique historique ; des *pure players* se lancent dans la distribution physique alors que des chaînes historiques disparaissent du paysage (e.g. Virgin ou Toys'R'us). De plus, souvent pointée du doigt pour la dureté de ses conditions d'emploi et de travail et pourtant largement créatrice d'emploi et de valeur, la distribution occupe une place résolument centrale dans notre société contemporaine. C'est en cela que l'approche socio-culturelle de la distribution revêt toute sa légitimité, en adoptant une perspective qui intègre tous les aspects de l'utilité économique et sociale d'un secteur qui vit une période de mutation majeure de son histoire, comme elle en a connu et en connaîtra sûrement d'autres, mais dont la singularité dans sa force et sa dimension holiste ne font pas débat.

Des niveaux d'analyse multiples

Adopter une perspective socio-culturelle implique de se questionner sur les niveaux d'analyse à considérer pour notre recherche. Nous précisons donc notre niveau d'appréhension du sujet

selon les échelles d'observation de Desjeux (1998), pertinentes pour illustrer à quels niveaux précis nous portons notre regard sur les organisations. Ce découpage de la réalité sociale permet de s'attarder sur un objet d'étude en fonction d'une zone de pertinence déterminée. En effet, la compréhension des mécanismes et phénomènes sociaux varie selon l'échelle d'observation choisie. Cela signifie que ce que l'on est en mesure d'observer à une échelle peut disparaître à une autre mais à l'inverse, on ne peut estimer que ce que l'on ne voit pas n'existe à aucune autre échelle. Desjeux distingue différents niveaux : le *niveau neurobiologique* (échelle du cerveau), le *niveau micro-individuel* (échelle des individus), le *niveau micro-social* (échelle des espaces domestiques et des petits groupes), le *niveau méso-social* (échelle des organisations et des systèmes d'actions) et le *niveau macro-social* (échelle des appartenances sociales).

Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux échelles micro-individuelle et micro-sociale. En effet, ce sont bien les individus au sein des organisations qui sont au cœur du changement et concernés par l'adoption d'une « culture omni-canal », de manière individuelle et collective (en tant qu'appartenant à des sous-groupes au sein de l'organisation). Notre perspective socio-culturelle de la distribution nous invite également à tenir compte des niveaux d'observation qui transcendent les frontières de l'organisation, comme l'influence que la société exerce sur la distribution (explorée dans le chapitre I au travers du concept d'emboîtement), qui relève du niveau macro-social. D'autres éléments, comme l'analyse de la stratégie, des modèles d'affaires ou les questions de gouvernance à un niveau méso-social font également partie intégrante de la transformation omni-canal. Nous nous concentrons pour cette recherche sur les deux niveaux micro-individuel et micro-social mais veillons à porter une réflexion sur ces autres niveaux lorsque leur prise en compte enrichit notre compréhension du sujet. Cette approche nous semble appropriée dans la mesure où l'objectif de notre recherche est bien la compréhension d'un phénomène global et difficilement « délimitable » d'évolution de la distribution vers l'omni-canal.

Entre ancrage marketing et portée transdisciplinaire

Au croisement de plusieurs disciplines, cette thèse en marketing s'inspire également d'autres domaines des sciences de gestion et des sciences sociales, notamment la théorie des organisations et l'anthropologie. Nous mobilisons en effet successivement les concepts de changement, de culture organisationnelle mais aussi le *storytelling* et à nouveau la théorie des organisations à laquelle nous empruntons une méthode d'analyse. Les implications de la thèse dépassent également les frontières du marketing en s'appliquant à identifier les rôles à jouer par

les praticiens en stratégie (e.g. sur la question de l'évolution des modèles d'affaires) et en ressources humaines (e.g. sur l'Humain dans l'organisation), en harmonie avec les *marketeurs*. Le point suivant présente le plan général que nous avons suivi pour la thèse.

G) Plan de l'étude

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique détaillé de notre recherche. Puis, dans une seconde partie nous procédons à la justification de notre positionnement épistémologique et de nos choix en matière de méthodologie et d'analyse des données. Enfin, une troisième et dernière partie dédiée à la phase empirique de notre recherche présente nos résultats. Ce travail doctoral s'achève sur une discussion visant à confronter les résultats obtenus à la théorie avant de proposer au travers d'une conclusion générale, les contributions aux différents niveaux de la thèse, les limites et les voies de recherche envisagées.

Figure 3 : Plan général de la thèse

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 1

REVUE DE LA LITTERATURE

PARTIE 1.

Revue de la littérature



PARTIE 2.

Méthodologie de la recherche



PARTIE 3.

Résultats

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

STRUCTURE ET OBJECTIFS DE LA PREMIERE PARTIE

La Partie 1 de la thèse est consacrée à la présentation des fondements théoriques de la recherche. Nous y étudions la littérature en lien avec notre objet de recherche afin d'aboutir à l'identification d'opportunités de recherche dans la littérature nous aidant à formuler à l'issue de la partie, la question définitive de la recherche.

Cette partie se décline en trois chapitres, synthétisant les trois domaines conceptuels investigués. Dans un premier temps, nous réalisons une revue de la littérature sur la distribution en vue de mieux comprendre le phénomène de mutation des distributeurs historiques vers l'omni-canal (Chapitre I). Alors que nous identifions le caractère culturel spécifique de cette mutation et révélons l'importance des collaborateurs dans ce processus, nous interrogeons dans un second temps le champ de recherche sur la culture organisationnelle afin de mieux saisir ce que recouvre et quelles sont les implications d'une telle transformation (Chapitre II). Une fois clarifiée la portée de l'évolution culturelle requise, nous explorons plus avant les liens réciproques révélés entre culture et récit sur le plan théorique et au travers de nos observations empiriques (premières découvertes sur le terrain laissant entrevoir un secteur fortement « communicant »). Nous nous intéressons alors à la manière dont le changement est raconté par les distributeurs au moyen d'un storytelling organisationnel destiné à faciliter sa conduite auprès des membres des organisations (Chapitre III).

A l'issue de l'étude successive de ces champs théoriques, nous concluons cette première partie par une synthèse du cadre conceptuel dont nous relevons un prolongement possible. Nous nous saisissons alors de cette opportunité de recherche et formulons la question définitive, préalable à la mise en œuvre de l'étude empirique.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre I.

Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d’induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d’une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction

Les bouleversements actuels en matière de distribution n'échappent à aucun acteur sur le marché, qu'il s'agisse des consommateurs, des fournisseurs, des prestataires, ni même plus largement dans la société, des institutions ou des pouvoirs publics. Les distributeurs opèrent sur un marché turbulent, doivent faire face à une concurrence internationale sur le marché domestique (e.g. les géants américains et chinois Amazon et Alibaba) et s'efforcent au quotidien d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les consommateurs.

Nous ouvrons avec ce chapitre une revue de la littérature qui pose aussi le contexte de notre recherche. La mutation des distributeurs vers l'omni-canal constitue un nouveau *mantra* qui s'est imposé si rapidement qu'il n'a jamais véritablement été questionné, que ce soit par les professionnels (e.g. distributeurs eux-mêmes ou consultants) ou les académiques (Collin-Lachaud et Longo, 2018). Entre l'adoption de nouveaux comportements par les consommateurs (généralisation des parcours de shopping cross-canal) et l'émergence de nouveaux standards imposés par une concurrence de plus en plus intense (par exemple, la livraison gratuite en 2h dans certaines villes), les distributeurs semblent en effet n'avoir d'autre choix que de « *devenir omni-canal à tout prix* » (Chautard et Collin-Lachaud, 2017 ; Cliquet *et al.*, 2018).

Ce chapitre tente de synthétiser une vaste revue de la littérature en marketing de la distribution et une littérature plus organisationnelle sur le changement. Il s'intéresse tout d'abord aux fondements et aux principes originels de la distribution ainsi qu'à la manière dont elle s'inscrit dans la société qui l'entoure. Il convient ensuite d'expliquer en quoi consiste la transition de la distribution vers l'omni-canal, retraçant l'émergence du multi-canal et du cross-canal jusqu'à aboutir à l'émergence d'un « idéal » omni-canal, véritable « Graal » que la quasi-totalité des distributeurs « historiques » cherchent à atteindre. Enfin, en vue de mieux saisir les enjeux que recouvre la conduite d'une telle transformation, nous abordons le changement organisationnel pour mieux comprendre les implications de cette transformation. Ce premier chapitre se découpe ainsi en trois sections de la manière suivante :

Section 1.	Historique et regard socio-culturel sur la distribution
Section 2.	Emergence, définition et enjeux organisationnels de l'omni-canal
Section 3.	Mutation des distributeurs vers l'omni-canal : la conduite d'un changement culturel

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Section 1. Historique et regard socio-culturel sur la distribution

Cette première section propose un bref retour sur l’histoire de la distribution et la façon dont elle s’inscrit dans son environnement socio-culturel. Elle est découpée en deux sous-sections : la première s’interroge sur un essai de définition de la distribution compte tenu de l’évolution de ses fonctions et la seconde présente l’emboîtement de la distribution dans la société au travers du concept d’encastrement.

Figure 4a : Structure et contextualisation du chapitre I

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Section 1. Historique et regard socio-culturel sur la distribution
	Section 2. Emergence, définition et enjeux organisationnels de l’omni-canal
	Section 3. Mutation des distributeurs vers l’omni-canal : la conduite d’un changement culturel
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal

Sous-section 1.1. La distribution : essai de définition, histoire et enjeux

Dans cette sous-section, nous revenons sur les grands tournants de l’histoire de la distribution pour mieux saisir ses enjeux actuels et apprécier les définitions qui en ont été proposées et repropoées au fil de son évolution.

- **Rétrospective de l’essor de la (grande) distribution**

De la naissance d’un secteur...

La grande distribution a vu le jour au cœur des années 50 avec l’essor du libre-service, elle a été (très) profitable pendant plusieurs décennies mais la fin de son âge d’or a été proclamée dans les années 90 (Hocquelet, 2014). Nous revenons ici rapidement sur l’essor fulgurant de ce secteur clé de l’économie, ses origines, ses crises majeures et ses perspectives d’avenir. Il est

tout d'abord né aux Etats-Unis dans les années 30 avant de s'étendre à l'ensemble des pays industrialisés. On parle alors d'une véritable révolution commerciale en ce que les commerces des petites entreprises familiales en milieu urbain ont laissé place à des réseaux d'enseignes implantés en périphérie des villes. L'avènement de la grande distribution correspond alors au besoin d'ajustement du commerce aux modes de vie et aux mutations de l'ensemble du système économique et social liés aux Trente Glorieuses¹³. La grande distribution invente alors la distribution de masse, « *chaînon manquant entre production de masse et consommation de masse* » issues du modèle fordien (Moati, 2016, p.85). Le rôle des distributeurs est de fournir un assortiment de produits et de services suffisamment large et profond, avec une information qu'il convient de délivrer aux consommateurs au bon moment, au bon endroit et dans la bonne quantité (Filser *et al.*, 2012). Par conséquent, la distribution remplit alors essentiellement des fonctions logistique et transactionnelle. Du fait de sa redoutable efficacité, le modèle de la grande distribution s'est diffusé sur la plupart des marchés de biens de consommation (Moati, 2016).

...A la crise d'un modèle

Moati (2016) explique que la grande distribution tient une pertinence historiquement datée de son modèle : elle ne serait qu'un « *avatar du fordisme* » et donc un « *produit de l'histoire* » désormais en décalage avec son environnement. Ainsi à partir de la fin des années 90, le modèle entre en crise : manifestations de consommateurs, érosion des parts de marché des hypermarchés, performance des centres commerciaux en baisse, arrivée du e-commerce, fermetures d'enseignes (aux dépens de Virgin, Surcouf ou Toys'R'us, par exemple). La mise au jour des pratiques du secteur sur l'amont de ses filières, la mise à mal du commerce de centre-ville ou encore les conditions d'emploi dégradent l'image du secteur dans l'imaginaire collectif. Comme le résume Moati (2016), « *le fordisme et la société « moderne » ont accouché de la grande distribution ; la société hyper- (ou post-) moderne et le capitalisme contemporain dessinent une nouvelle architecture des marchés de consommation* » (p.87). Historien du commerce, Sordet (2014) évoque les limites auxquelles le modèle alors dominant de l'hypermarché, qui catalyse les contraintes d'évolution les plus fortes en raison de la catégorie de produits (i.e. contraintes sanitaires et réglementaires liées aux produits frais et denrées périssables) dans la distribution, doit faire face : une concurrence fortement accrue, l'essor des

¹³ L'évolution des modes de vie liée aux Trente Glorieuses s'explique par la montée d'une classe moyenne très homogène sur le plan sociologique, avec un pouvoir d'achat en croissance et un imaginaire du consommateur marqué par les pénuries d'après-guerre. Les grandes surfaces représentent alors un idéal d'abondance et de modernité (Moati, 2016).

« *catégories killers* » ou encore la baisse de trafic dans les points de vente au profit d'une hausse de la fréquentation des *drive*. Outre les limites du modèle liées à l'évolution du marché et de la concurrence, l'hypermarché souffre également d'un « *désamour du consommateur* » alors que « *55% des Français ne pensent pas que les hypermarchés fassent gagner du pouvoir d'achat* » et que « *près de deux personnes sur trois estiment que les hypermarchés ont toute leur part de responsabilité dans la crise économique et sociale* » (Sordet, 2014, p.43). Le constat est partagé par Cliquet *et al.* (2018) de manière plus générale concernant l'ensemble des acteurs de la distribution. Progressivement, une troisième fonction, fondée sur l'expérientiel, l'hédonique et le récréationnel vient s'ajouter aux fonctions logistique et transactionnelle des distributeurs (Badot et Lemoine, 2013 ; Filser *et al.*, 2012), constituant là un moyen de reconquête pour le commerce indépendant de proximité face à la toute-puissance de la grande distribution (Badot et Lemoine, 2010) et à la défiance des consommateurs (Cliquet *et al.*, 2018). Les interactions des consommateurs avec les produits, le personnel de contact et les autres consommateurs deviennent alors une part essentielle de la création de valeur. Dans cette approche, le consommateur passe du statut de récepteur passif à celui d'acteur doté de ressources et en capacité de co-crée de la valeur avec l'organisation, devenant un véritable partenaire (Lusch et Nambisan, 2015). Cette perspective s'inscrit dans le paradigme de la *Service-Dominant Logic*¹⁴ (SDL, Vargo et Lusch, 2004, 2008, 2016).

Malgré tout, le modèle historique de la grande distribution de ces cinquante dernières années s'essouffle en raison d'une mondialisation du commerce et d'une concentration des acteurs, d'une dé-massification du marketing (plus individualisé et personnalisé) et des nouveaux enjeux accompagnant l'ère du numérique (Moati, 2016). Pour combler l'insuffisance du modèle, certains distributeurs deviennent aussi producteurs de leurs propres marques, venant « court-circuiter » les industriels. Ces derniers ripostent par la mise en place de vente directe aux consommateurs. En parallèle, l'essor d'Internet et des technologies digitales (Hagberg *et al.*, 2016) impose d'importants changements dans le comportement des consommateurs (Cliquet *et al.*, 2018 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) mais aussi au sein des organisations (Grewal, Roggeveen, Compeau et Levy, 2012 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016). Plus récemment, le développement de la consommation collaborative (Belk, 2014) participe lui aussi à une

¹⁴ Il s'agit du passage d'une logique marchande centrée sur les échanges de produits manufacturés tangibles (*Good-Dominant Logic*) à une vision beaucoup plus large considérant que tout échange de produits ou de services constitue un service (*Service-Dominant Logic*) dans le paradigme du marketing (Vargo et Lusch 2004, 2008, 2016). Le consommateur est considéré comme un acteur disposant de ressources lui permettant de co-crée de la valeur (Lusch et Nambisan, 2015) en vue de consommer des biens ou des services qui leur rendent bien un service, créateur de valeur (Grönroos, 2008).

profonde remise en cause de la définition traditionnelle de la distribution (Juge, Chautard et Collin-Lachaud, 2018 ; Treadgold et Reynolds, 2016).

▪ **Evolution des fonctions et nouveau(x) rôle(s) de la distribution**

« La distribution, c'est quoi ? », une question qui engendre bien des réponses lorsqu'on la pose à un consommateur (ou de manière plus large, à un citoyen) au travers de perceptions variées et parfois très critiques (Cliquet *et al.*, 2018) et même parmi les académiques qui lui assignent des définitions multiples. Les représentations collectives de la société française vis-à-vis du secteur de la distribution souffrent en effet d'une connotation péjorative (Cliquet *et al.*, 2018 ; Sordet, 2014), liée d'une part aux agissements peu scrupuleux avérés de certains distributeurs mais vraisemblablement aussi aux discours véhiculés par les médias ou aux actions syndicales qui peuvent être relayées. Pourtant, la grande distribution, ne peut être réduite à l'image d'organisations colossales ayant perdu toute dimension humaine ou tout sens des responsabilités sociétales et environnementales. En témoignent d'ailleurs plusieurs enseignes figurant parmi les entreprises préférées des français (e.g. Décathlon, Cultura et Picard occupant la tête du classement en 2018¹⁵), aux côtés de marques telles que Nike, Coca-Cola ou Apple. Dans ce sens, nous verrons plus loin de quelle manière les distributeurs s'emploient à réinventer leur fonction dans la société et font par là même évoluer leur image péjorative « *d'intermédiaire à fortes marges* » (Sordet, 2014).

Si l'on s'en tient à la définition formulée par un organisme de référence en économie, l'INSEE, « *le commerce de détail consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple).* » Ensuite, diverses définitions décrivent la distribution selon la nature de l'activité (e.g. grande surface à dominante alimentaire, magasins d'habillement ou de bricolage) ou le format de vente (e.g. hypermarché, magasin multi-commerces ou encore commerce de détail, définis par leurs mètres carrés). On se rend compte de leur caractère réducteur pour notre recherche. Elle s'applique en effet à ne pas dépasser le champ d'action historique accordé à la distribution. Or, aujourd'hui la distribution française est représentée par une poignée de colosses qui se partagent le marché de l'agroalimentaire (Carrefour, Leclerc, Auchan, ...) et

¹⁵ Etude réalisée par le cabinet OC&C en 2018 (résultats consultés sur le site www.lsa-conso.fr).

une pléiade d'enseignes de grandes surfaces spécialisées (Ikea, Boulanger, Décathlon, ...) et présente des formules plus variées (Filser, 1986), par exemple les *biocoop* ou les AMAP¹⁶. Les distributeurs sont même devenus concepteurs de leurs propres marques de distributeur (MDD). La distribution a donc fait évoluer son métier de base, qui consiste désormais en un panel d'activités pour la mise à disposition et la vente de produits et de services à des consommateurs (Peterson et Balasubramanian, 2002). Lieu de consommation, d'expérience sociale ou de construction identitaire (Badot et Lemoine, 2013 ; Collin-Lachaud, 2014), la distribution fait l'objet de nombreuses recherches, témoignant de l'étroitesse de la fonction utilitaire qu'on lui attribuait à ses débuts. Toute cette diversité de modèles, de formules et de formats de distribution apparaît aujourd'hui peu représentée dans les cadres définitionnels attribués au secteur. En marketing, l'étude du comportement du consommateur a contribué à l'enrichissement de tout un pan de la connaissance en matière de distribution. Et bien qu'elle ne soit pas au cœur de notre recherche, une prise en compte des apports considérables de l'analyse du comportement du consommateur (voir annexe B) nous semble constituer un préalable nécessaire à une bonne compréhension des enjeux organisationnels.

Vers un enrichissement des rôles de la distribution

Nous nous intéressons désormais à l'évolution de la figure du distributeur dans la société. Dès l'émergence d'une nouvelle forme de distribution plus contemporaine (e.g. apparition des technologies digitales, élévation des attentes des consommateurs, intensification de la concurrence), nous avons vu que la distribution traditionnelle a dû étendre ses fonctions initiales logistiques et transactionnelles à des fonctions plus expérientielles (Filser *et al.*, 2012). La mutation vers l'omni-canal s'inscrit dans une crise actuelle qui émane de la mise en place de nouvelles modalités pour satisfaire les consommateurs : proximité géographique plus grande avec les consommateurs, délaissement de la notion de propriété sur un bien en faveur d'une relation centrée sur l'apport de solutions (Moati, 2016), notamment. A mesure que la société et le capitalisme se transforment, on assiste à un brouillage des frontières entre industrie et commerce et au développement d'un commerce de précision. L'expression est employée pour la première fois par le Président du groupe Casino : « *le marché français est en train de passer de la distribution de masse au commerce de précision* » (Journal du textile, 25 mars 2008, n°

¹⁶ Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne : nées de la volonté de mise en relation de groupes de consommateurs avec des producteurs locaux, les AMAP permettent de préserver l'activité des fermes dans une logique d'agriculture durable, socialement équitable et écologiquement saine et de mettre à disposition des prix de qualité pour un prix juste (www.economie.gouv.fr).

1952). Le commerce de précision, c'est la première étape du passage d'une logique de produits à une orientation client. Contrairement au modèle du *discount* exclusivement centré sur le prix, le modèle serviciel du commerce de précision positionne le distributeur comme partenaire des clients dans l'apport d'effets utiles et l'obtention de solution à des problèmes de consommation (Moati, 2016). La menace du distributeur traditionnel se comprend ici dans la substitution de la relation de service à la transaction. En effet, si la relation de service vise à coproduire de la valeur au travers de solutions utiles, la clé de voûte du modèle historique de la distribution se situe bien dans la transaction (Moati, 2016). Les sociétés occidentales s'individualisent toujours plus en matière de comportements et d'attentes des consommateurs, compromettant ainsi l'efficacité des politiques commerciales visant à cibler un consommateur médian (Moati, 2016), la consommation se dé-massifie progressivement (Lipovetsky, 2006, cité par Moati, 2016). La diversité des modes de vie, des aspirations ou encore des systèmes de valeurs n'est plus représentée par une classe dite « moyenne ». La distribution cherche donc à combler son retard par rapport aux industriels pour s'adapter à cette réalité. Elle se dote de moyens pour mieux connaître ses clients et développe une compétence marketing dans les années 90 (Moati et Volle, 2011). L'objectif est d'apporter des réponses « précises » à la diversité des attentes des clients. Les gammes de produits se diversifient, de nouvelles formules de distribution éclosent (e.g. formats, positionnements, assortiments, discours spécifiques). Le passage d'un secteur de croissance extensif à un régime de croissance intensif s'explique par la recherche de performance dans le traitement en profondeur des marchés (Moati, 2011). Longtemps cantonnée à véhiculer la valeur liée la fonction logistique, la distribution cherche désormais elle aussi à se positionner sur une nouvelle forme de création de valeur (e.g. dimension expérientielle et sensorielle de l'achat) pour stimuler la demande. Cet enrichissement du rôle unique de distributeur brouille les frontières entre commerce et industrie et explique la montée en puissance de la nouvelle figure de « l'intégrateur ». Cette dernière cristallise de nouvelles réflexions notamment en termes de contrôle de la chaîne de valeur pour offrir une meilleure expérience client ou encore de maîtrise des fonctions les plus stratégiques (Moati, 2016). C'est d'ailleurs à ce titre qu'on a vu se développer les MDD et les marques-enseignes, en guise de contestation sur la mainmise des industriels sur la conception de l'offre. Faisant montre d'un intérêt plus grand vis-à-vis des problématiques sociétales, la distribution se trouve davantage dans une phase de consolidation dédiée à une nécessaire réflexion plutôt qu'à une expansion à tout-va (Sordet, 2014). A ce titre, « l'intégrateur » émerge comme acteur pivot de l'architecture des marchés et remet en cause la notion de distribution au sens hérité du capitalisme industriel

fordien. Désormais, il convient de créer de la préférence et une forme d'exclusivité pour déplacer les critères de choix centrés sur la proximité, le prix ou l'assortiment (Filer *et al.*, 2012) éléments qui témoignent du déficit de différenciation des acteurs et des pratiques mimétiques qu'ils mettent en œuvre (Moati, 2016). C'est en raison de cette volonté affichée de s'inscrire comme un acteur organisationnel utile pour la société que la distribution vient s'inscrire dans son contexte socio-culturel.

Sous-section 1.2. L'emboîtement de la distribution dans la société

Bobrie (2014) analyse l'emboîtement du marché dans la société et l'évolution des formes de commerce. Il revient sous un angle historique sur le peu d'attention porté par l'économie aux relations entre commerce et société. Finalement, selon lui, les « *déterminations réciproques entre activités marchandes et formes de vie collective* » (p.308) n'ont été prises en considération que de manière progressive au cours du siècle dernier. Cette sous-section développe en premier lieu le paradigme de la « nouvelle sociologie économique » avant de présenter les fondements et différents niveaux de l'emboîtement.

▪ Du paradigme de la « nouvelle sociologie économique » à l'emboîtement

La notion d'encastrement ou d'emboîtement (*embeddedness*) – terminologie variant selon les littératures – introduite par les écrits de Polanyi (1983), sera explorée plus avant au travers du projet de « *Nouvelle Sociologie économique* » (Granovetter et Swedberg, 1992, cités par Le Velly, 2002). Le paradigme de la « *nouvelle sociologie économique* » suggère que l'économique est encastéré dans le social et n'est, par conséquent, pas indépendant du reste de la société. Cette nouvelle vision de l'échange marchand rompt avec les précédents écrits, qui ont longtemps considéré le marché comme une sphère auto-régulée, gouvernée uniquement par loi de l'offre et demande, sans aucune référence au social (Le Velly, 2002). Plus simplement, l'emboîtement signifie l'insertion d'un niveau d'analyse dans un autre (Bobrie, 2014) ; dans notre cas, il s'agit de l'étude de la distribution au regard de celle de la société en général. Toutefois, cette conception ne souhaite pas rendre compte d'une prétendue relation entre un niveau inférieur et un niveau supérieur. Contrairement aux perspectives des pionniers sur l'emboîtement, à l'instar de Marx qui soumet le social à l'économique ou de Weber qui émancipe l'économique du social, nous nous inscrivons davantage dans la pensée de Polanyi (1983).

Cette notion de continuité entre sphères marchande et non marchande (Bobrie, 2014) se positionne aux prémices de notre recherche et c'est tout particulièrement le phénomène d'encastrement culturel que nous mobilisons. En effet, pour Hirschman (1981), le distributeur n'est pas que spectateur de la société mais il contribue également à produire la culture en rendant un produit disponible sur le marché. En tant que co-producteur de la société (Hirschman et Stampfl, 1980), il se trouve donc nécessairement encadré dans sa dimension socio-culturelle. Cet emboîtement de la distribution dans la société est particulièrement visible en France, de par l'idéologie démocratique qu'elle a contribué à diffuser et la mission culturelle qui a été la sienne dès l'apparition des premières enseignes de distribution. Les distributeurs, à travers leur histoire, leurs mythes ou encore leurs héros se sont forgés une idéologie qui a contribué à construire leur culture mais aussi à construire la société. En témoigne l'importance de certains personnages (e.g. Jean Plassart des Comptoirs Modernes à Carrefour, Gérard Mulliez à Auchan ou encore Etienne Thil parmi les grandes voix du commerce évoquées par Sordet, 2014) qui contribuent dans l'imaginaire collectif à créer l'histoire et par là même, la société. Dans la lignée de cette profusion de discours, on assiste à un fort mimétisme stratégique et opérationnel des acteurs de la grande distribution. Conceptualisé au travers de la théorie néo-institutionnelle¹⁷ (DiMaggio et Powell, 1983), cet isomorphisme mimétique entraîne des orientations stratégiques similaires, des nouveautés copiées : apologie des prix bas, promotions à tout-va, ouverture de points de retrait « drive » ou encore solutions de *click and collect* ou de e-réservation qui foisonnent, etc. Le paysage français de la distribution présente de ce fait peu de disruption en matière d'innovation, conduisant à l'enlisement des distributeurs dans le « *Big Middle* » (Levy, Grewal, Peterson et Connolly, 2005), pendant que certains acteurs internationaux, à l'instar d'Amazon ou de Costco font trembler jusqu'aux leaders français.

▪ Fondements et niveaux de l'encastrement

La perspective économique classique et néo-classique et de la tradition utilitariste selon lesquelles le comportement, rationnel, n'est pas affecté par les relations sociales ont été remises en cause par Granovetter (1985) et Polanyi (1983). Dans le même sens, nous considérons que

¹⁷ La théorie néo-institutionnelle (TNI) est née à la fin des années 70 et introduite dans plusieurs disciplines de gestion suite à la parution de l'ouvrage de DiMaggio et Powell (1983), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Elle traite du phénomène d'homogénéité parmi les organisations et de l'influence de l'environnement sur ces dernières, notamment au travers des pressions institutionnelles qui s'exercent. L'expression d'isomorphisme institutionnel décrit cette convergence qui résulte de comportements d'imitation de trois types : l'isomorphisme coercitif (pression exercée par les normes et la réglementation), l'isomorphisme normatif (influence prédominante de l'expertise) et l'isomorphisme mimétique (imitation des pratiques des concurrents).

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

la compréhension du phénomène la mutation vers l’omni-canal est nécessairement contrainte par l’environnement social et ne peut être interprétée de manière indépendante.

L’économie, en tant que mécanisme de mise en relation de l’offre et de la demande par les prix constitue un principe premier de la notion de marché, mais n’est pas pour autant séparée du reste de la société. Le principe « *d’autonomisation de la sphère économique* » est donc devenu caduc (Laville, 2008). De la même manière, on s’éloigne ici de l’hypothèse rationaliste d’un marché auto-régulateur, qui considère les comportements individuels comme une agrégation et ne tient pas compte du cadre institutionnel dans lequel ils prennent forme. Par exemple, le prix comme outil de régulation entre l’offre et la demande relève bien d’un processus institutionnalisé. Il est « organisé socialement » et ne peut donc trouver son origine dans les seuls échanges marchands. Au même titre, nous étudions un phénomène (i.e. la mutation des distributeurs vers l’omni-canal) qui n’a pas émergé en vase clos mais qui s’inscrit nécessairement dans son environnement sociétal plus large. Bien qu’éclairants, notre écrit n’a donc pas vocation à explorer ces liens entre économique et social, le rôle de régulation de l’Etat et les risques de dérives qui peuvent en découler. L’intérêt de ces rappels pour notre propos tient dans la compréhension holistique d’un système ancré dans des pratiques et des normes culturelles et démocratiques. Afin de mieux comprendre les composantes de la société qui influencent les distributeurs, nous détaillons ci-après différents niveaux auxquels l’emboitement de l’économique et du social se manifeste (Le Velly, 2002).

Tableau 2 : Les niveaux de l’encastrement (inspiré de Le Velly, 2002)

Type d’encastrement	Description
<i>L’encastrement structurel</i>	Les individus ne sont pas « <i>atomisés</i> » par le marché. Au contraire, ils entretiennent des relations et nouent des liens d’amitié récurrents aptes à refléter le tissu de relations qui structure le marché. La participation au marché ne détruit pas les relations sociales dans la mesure où il existe « <i>une contextualisation de l’échange marchand sous la forme des relations interpersonnelles</i> » (Le Velly, 2002, p.3). Il s’agit d’une structure générale du réseau qui dépasse les individus mais intervient sur sa forme car l’individu est libre de se détacher de ses liens personnels et d’en nouer de nouveaux.
<i>L’encastrement historique</i>	Le développement de relations humaines médiées par des dispositifs non-humains, à savoir les technologies, contribue à éclairer cet emboitement des sphères marchandes ou non marchandes, où l’on ne peut considérer la monétisation comme la frontière entre deux mondes : le social d’un côté et l’économique de l’autre (Steiner, 2002, cité par Le Velly, 2002). Chacun jouit bien

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

	d'une « <i>action réciproque elle aussi socialement et culturellement déterminée, parmi d'autres, au sein de formes de vie qui manifestent la cohérence historique d'une société</i> » (Vatin, 2008, 2010, cités par Bobrie, 2014, p.317).
<i>L'encastrement institutionnel formel</i>	L'existence de règles et de normes est liée au fait que le marché ne puisse fonctionner à l'état de nature. Celles-ci constituent le fondement non contractuel de l'échange marchand.
<i>L'encastrement culturel</i>	Les institutions culturelles ne sont pas aussi facilement observables que les institutions formelles mais tout aussi essentielles à la formation des échanges marchands. Elles regroupent l'ensemble des représentations collectives jouant un rôle dans la formation des objectifs et stratégies des acteurs du marché. Elles sont un double caractère contraignant et habilitant (rôle de ressources).

Comprendre cette notion d'encastrement est pertinent pour notre étude en ce qu'elle permet d'introduire l'importance d'une vision holistique dans le contexte de mutation que nous explorons. D'un point de vue intra-organisationnel, l'intérêt porté à la culture, transcendant à tous les niveaux de l'organisation (et même au dehors) prend tout son sens. En effet, au vu des évolutions du marché, la question de la persistance de la congruence de la distribution vis-à-vis de son environnement se pose, particulièrement dans la perspective portée par l'encastrement culturel qui considère la culture dans laquelle l'organisation est « encadrée » comme potentiellement habilitante et/ou contraignante. En tant que produit de l'histoire et d'une configuration particulière du système économique et social auquel elle appartient (Moati, 2016), la distribution doit être appréhendée et étudiée en contexte, selon les différentes formes d'encastrement évoquées même si l'encastrement culturel s'inscrit plus au cœur de notre objet de recherche.

Résumé du Chapitre I – Section 1

Cette première section avait vocation à apporter un éclairage sur un secteur qui a connu de nombreuses évolutions au cours de son histoire. Il se trouve aujourd’hui encore face à des évolutions considérables, susceptibles de remettre en cause en profondeur la façon dont les distributeurs exercent leur activité. Nous avons ainsi pu apprécier l’enrichissement des fonctions historiques assignées à la distribution. Par ailleurs, outre les difficultés conjoncturelles ou les évolutions du marché auxquelles elles doivent faire face, les organisations doivent composer avec l’environnement dans lequel elles sont encadrées. Elles entretiennent en effet des liens étroits avec la société, exposés au travers du concept d’encastrement.

Dans la seconde section, nous nous intéressons à un phénomène majeur, justement fruit d’une combinaison de mutations environnementales. Ces évolutions, notamment la digitalisation profonde de la société, impliquent en effet d’opérer des transformations majeures pour réviser des modèles historiques. Il s’agit de la mutation des distributeurs « historiques » (i.e. construits sur un modèle mono-canal ou multi-canal et souvent devenus cross-canal) pour opérer ce changement en profondeur requis.

Section 2. Emergence, définition et enjeux organisationnels de l’omni-canal

Cette section aborde le phénomène de mutation de la distribution vers l’omni-canal au travers du prisme des organisations. Une première sous-section évoque l’émergence de l’omni-canal et la seconde, ses enjeux et ses implications pour les organisations, particulièrement les distributeurs.

Figure 4b : Structure et contextualisation du chapitre I

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations	
		Section 1. Historique et regard socio-culturel sur la distribution
		Section 2. Emergence, définition et enjeux organisationnels de l’omni-canal
		Section 3. Mutation des distributeurs vers l’omni-canal : la conduite d’un changement culturel
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration la culture organisationnelle	
Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal		

Avant d’entrer dans le détail des sous-sections, rappelons que l’origine de l’adaptation vitale requise pour les distributeurs se situe dans évolutions sociétales majeures et leur traduction dans le comportement des consommateurs. La liberté de navigation dont ces derniers disposent en raison des possibilités simultanées que leur offre la technologie a en effet donné vie à une nouvelle forme de commerce dit ubiquitaire (Badot et Lemoine, 2013 ; Hagberg *et al.*, 2016 ; Lemon et Verhoef, 2016). Ces évolutions (développée avantage dans l’annexe B) impliquent une nécessaire fluidité et une cohérence totale des canaux et requièrent de dépasser les organisations en silos. Les distributeurs doivent comprendre les attentes des consommateurs à l’égard de chacun des canaux pour les intégrer dans une offre globale qui fasse sens. Nous développons désormais deux sous-sections consacrées à l’émergence et aux enjeux de l’omni-canal, au sein des organisations.

Sous-section 2.1. L'émergence du nouveau modèle omni-canal

Les nouveaux enjeux et questions soulevés par ces évolutions du marché sont multiples pour des distributeurs qui ont toujours attribué un consommateur à un canal donné ou qui n'ont jamais eu à gérer de retour produit issu d'un canal X sur un canal Y par exemple (Rigby, 2011). Afin de comprendre de quelle manière les distributeurs sont amenés à revoir leur modèle historique, nous proposons tout d'abord un développement sur la genèse et la définition de l'omni-canal puis une distinction entre multi-, cross- et omni-canal. Ensuite, nous explicitons les enjeux qui touchent les distributeurs en mutation vers l'omni-canal.

▪ **L'omni-canal : genèse et définitions**

Les nombreuses mutations dans les modes et les pratiques de consommation ont conduit les distributeurs à mettre en place des politiques d'innovation commerciale (Belvaux et Notebaert, 2015), du multi-canal à l'objectif que cherchent désormais à atteindre la majorité des acteurs : l'omni-canal. Avant de revenir sur chacune des étapes de ce « *continuum* » du multi-canal, à l'omni-canal en passant par le cross-canal en fonction de l'intensité de l'intégration des canaux (Cao et Li, 2015 ; Lewis, Whysall et Foster, 2014 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016), nous expliquons comment a germé la notion d'omni-canal. En réalité, il s'agit surtout d'une prise de conscience des enseignes quant aux chantiers internes à opérer pour sortir d'une vision en silos et insuffler une nouvelle « culture omni-canal » dans toute l'organisation pour répondre aux nouvelles attentes d'un consommateur « *ubiquitaire* » (Badot et Lemoine, 2013).

Historiquement, la distribution était mono-canal, c'est-à-dire que les distributeurs n'opéraient que sur un seul canal de vente (le plus souvent des magasins, mais cela pouvait également être un catalogue). L'expertise était alors liée à la maîtrise d'un canal en particulier, comme par exemple La Redoute sur la vente par correspondance par catalogue. Le vériciste a ensuite appréhendé le canal physique lors d'une stratégie de déploiement multi-canal (Vanheems, 1995). Aujourd'hui, comme la grande majorité des distributeurs, c'est tout son modèle de distribution qui doit être adapté et une expertise globale et transversale développée. L'attractivité des prix, la facilité de comparaison, la livraison et les retours souvent gratuits ou encore la possibilité de consulter des avis clients sont autant de bénéfices offerts par le digital. Comme nous l'avons vu précédemment, la demande et les attentes des consommateurs rythment davantage le marché qu'auparavant. Cette métamorphose de la distribution avec l'avènement des technologies numériques a donné lieu à une distribution désormais qualifiée

« d’omni-canal ». Cette dénomination reflète la capacité d’interaction du distributeur à travers une grande variété de canaux. En conséquence, pour répondre au besoin d’ubiquité (Badot et Lemoine, 2013), de solutions individualisées et de parcours infinis des consommateurs, les distributeurs tentent d’approcher ce nouvel idéal en adoptant une orientation client toujours plus exacerbée et en proposant des expériences dites omni-canal (Grewal *et al.*, 2016).

En 2011, Rigby (2011) définit l’omni-canal comme « une expérience de vente intégrée qui mêle les avantages des points de vente physiques à ceux d’une expérience en ligne riche en informations, dans laquelle les distributeurs seront à même d’interagir avec des clients par le biais de canaux innombrables – sites web, magasins, média sociaux, supports mobiles, consoles de jeux, télévision, objets connectés, services à domicile, et plus encore » (p.67). Cette définition initiale met en exergue des consommateurs qui cherchent résolument à tirer profit de l’ensemble des canaux, dans des combinaisons qui leur seront favorables. La mise en œuvre d’une stratégie omni-canal répond aux attentes des consommateurs caractérisées par Rigby (2011) et qui marquent les prémices de la mutation de la distribution vers l’omni-canal :

- Les consommateurs veulent tirer profit de tous les canaux qu’ils utilisent ;
- Ils souhaitent une intégration parfaite du physique et du digital ;
- Les motifs de satisfaction liés au digital concernent la richesse de l’information produit, les avis consommateurs, le contenu éditorial, l’engagement social et le dialogue, la largeur de gamme, la rapidité et praticité d’achat, la comparaison des prix et des offres spéciales, la facilité d’application du « ce que je veux, où je veux, quand je veux » ;
- Les motifs de satisfaction liés au canal physique : l’assortiment sélectionné, le shopping en tant qu’événement ou expérience, la possibilité de tester le produit, le conseil et l’aide personnalisés, les retours facilités, l’accès instantané au produit, l’aide à l’utilisation initiale ou des manipulations à venir, la gratification immédiate.

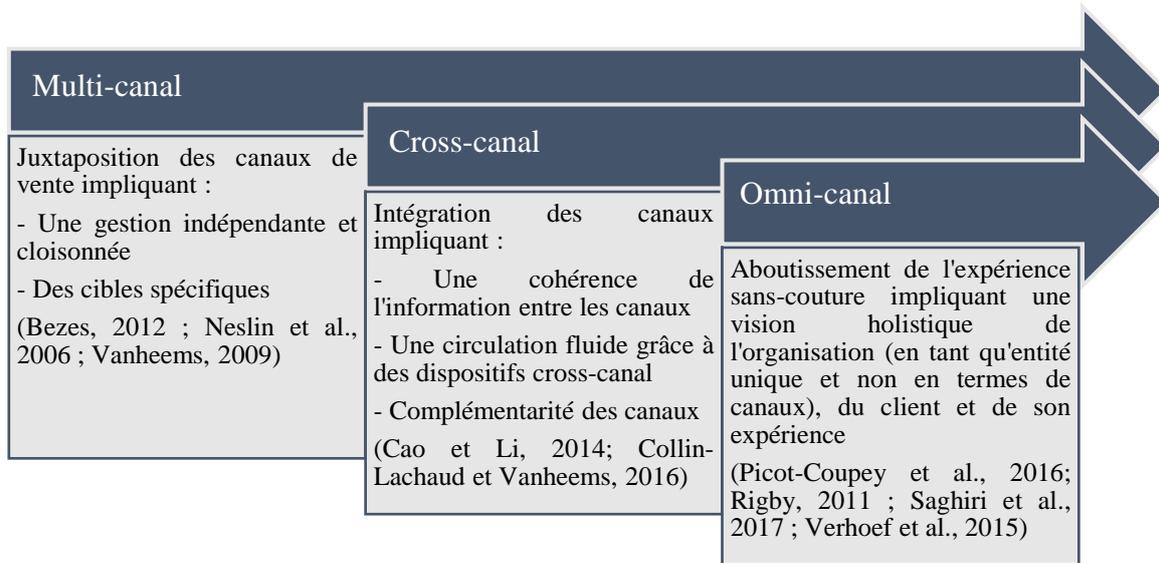
En dépit de l’intérêt du travail initial de Rigby (2011), compte tenu de l’orientation organisationnelle de cette recherche, nous retenons plutôt la définition de Verhoef *et al.* (2015) qui considèrent l’omni-canal comme « le management synergétique des nombreux canaux et points de contacts disponibles, de sorte que l’expérience client et la performance à travers les canaux soit optimisées » (p.176). Ainsi positionnée du point de vue du distributeur, cette définition permet d’apprécier la façon dont les organisations doivent se remodeler pour adopter un mode de fonctionnement positionnant le consommateur au centre et les canaux

autour de celui-ci, et non l'inverse. En effet, en raison de la montée en compétence des consommateurs qui a conduit ces derniers à une navigation entre les canaux au gré de leurs envies et des opportunités (Cliquet *et al.*, 2018 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016), selon leurs contraintes temporelles et budgétaires (Bouزيد et Vanheems, 2014), raisonner en termes de multi-canalité est devenu inapproprié. Il convient désormais de concevoir la distribution au sein d'un écosystème gravitant autour du consommateur et de ses parcours (Rigby 2011 ; Verhoef *et al.*, 2015). Cette perspective implique une organisation synergétique, coordonnée, décloisonnée, où l'ensemble des canaux et parcours d'achat sont pensés dans leur globalité. Un management intégratif global permet de ne plus gérer les canaux de manière séparée ou même concurrente (Verhoef *et al.*, 2015).

▪ **Multi-, cross-, omni-canal : quelles distinctions ?**

Cette partie retrace de manière synthétique l'historique des organisations, depuis leur origine mono-canal jusqu'à la recherche de l'idéal omni-canal auquel elles aspirent. Même si ces modèles de distribution se succèdent dans le temps, nous ne les envisageons pas comme une succession qu'il serait aisé de cloisonner en termes de temps (de telle période à telle période), d'espace (dans tel ou tel type d'organisation) ou de définition, sans aucune superposition ou continuité. En réalité, c'est plutôt comme un continuum que nous envisageons le passage progressif d'un modèle à l'autre, à l'image de plusieurs auteurs (Cao et Li, 2015 ; Lewis *et al.*, 2014 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016). Dans un souci de synthèse reflétant cette notion de continuum, nous proposons ci-après une frise récapitulative des principaux postulats et auteurs du multi-, cross- et de l'omni-canal (voir figure 5).

Figure 5 : Synthèse du continuum multi-, cross-, omni-canal



Avec l'explosion d'Internet et l'avènement du commerce numérique, les comportements des consommateurs ont changé, redessinant ainsi les pratiques du secteur. Nous avons représenté le continuum au travers d'une évolution d'un modèle à l'autre (e.g. du multi-canal au cross-canal). Cependant, nous avons volontairement choisi de ne pas « timer » ces évolutions dans l'histoire de la distribution, bien que l'émergence de ces termes dans la littérature académique et leur popularité dans le monde managérial le permettent, afin de nous concentrer plutôt sur un « temps organisationnel ». Nous signifions par-là que les distributeurs n'ont pas tous le même rythme ni la même manière d'évoluer. Le cross-canal et dans une moindre mesure le multi-canal restent aujourd'hui encore une réalité pour certains acteurs.

Progressivement, les enseignes sont passées d'un canal de vente unique (mono-canal) à une juxtaposition de deux canaux ou plus : elles sont alors devenues multi-canal, chacun des canaux travaillant de manière autonome pour leur propre optimisation (Saghiri, Wilding, Mena et Bourlakis, 2017). L'âge d'or de la distribution que nous avons évoqué dans la première section a en effet conduit au développement d'une multitude de formats, de canaux et de marchés, gérés de manière « silotée ». Généralement, l'ouverture d'un canal additionnel avait pour but de servir un nouveau segment de clientèle, géré de manière indépendante (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Terrling, Thomas et Verhoef, 2006 ; Vanheems, 2015 ; Verhoef, 2012 ; Verhoef *et al.*, 2015). Les limites de ce système en matière de coordination et de synergies inter-canaux ont conduit les distributeurs à mettre en place des passerelles entre ces canaux, notamment pour leurs clients. On parle alors de cross-canal lorsque l'expérience multi-canal est rendue plus cohérente grâce à une symétrie des informations entre les canaux

(Müller-Lankenau, Wehmeyer et Klein, 2006). Dans l'organisation, on parle « *d'intégration cross-canal* » pour désigner « *le degré à partir duquel une entreprise coordonne les objectifs, la conception et le déploiement de ses canaux pour créer des synergies pour l'entreprise et offrir des avantages spécifiques à ses consommateurs* » (Cao et Li, 2014, p.200). La proposition de Cao et Li (2014) vise à combler les lacunes inhérentes aux deux perspectives en matière de gestion de multiples canaux présentes dans la littérature (p.200) :

- La vision *customer-centric* : se concentre sur la manière de gérer les clients, de les déplacer d'un canal à l'autre, de leur offrir des avantages spécifiques ou encore d'offrir une expérience « sans couture ».
- La vision *firm-centric* : se focalise davantage sur l'entreprise et la création de synergies cross-canal par le biais d'économies d'échelles ou d'une amélioration de la rentabilité.

Outre ces deux perspectives, Cao et Li (2014) évoquent également deux approches fréquemment utilisées pour gérer plusieurs canaux : l'approche étroite et l'approche large. La première concerne l'emploi simultané et cohérent de plusieurs canaux incluant notamment des offres homogénéisées à travers l'ensemble des canaux (Vanheems, 2009). Il s'agit d'une activité de distribution dans un système holistique ou total, où chaque activité de distribution est managée comme une entité unique. Dans l'approche large, les usages ne sont pas nécessairement harmonisés entre les canaux, synchronisés ou complémentaires. On parle d'un management des « *interdépendances entre les activités cross-canal* » en matière d'objectifs, de conception et de déploiement des canaux (Plé, 2006, p.330). Le degré de coordination varie de la séparation totale à la coordination complète (Neslin *et al.*, 2006). Quelle que soit la perspective adoptée, elle requiert toujours que le consommateur soit lui-même intégrateur de l'information disponible, puisqu'elle n'est pas nécessairement centralisée et synchronisée (Saghiri *et al.*, 2017), ce qui pose les limites du modèle cross-canal.

L'omni-canal va au-delà de la conception de canaux inter-reliés par des dispositifs techniques : il s'agit d'un mode de distribution totalement centré sur le client, où les canaux communiquent et se coordonnent comme des moyens pour offrir une expérience de consommation fluide pour le consommateur. D'un point de vue technique, Saghiri *et al.* (2017) évoquent une coordination de processus et de technologies des canaux de distribution et de vente. La perspective de Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh et Weitz (2010) est celle qu'une proposition de canaux multiples cherche à permettre collectivement d'améliorer la proposition de valeur pour le client. Cette approche nous paraît plus féconde en ce qu'elle est moins centrée sur l'aspect « coordinatoire » et plutôt sur le consommateur, ne considérant pas la coordination des canaux

comme une fin en soi. L'introduction de l'omni-canal signifie plutôt l'atteinte (à ce jour inaboutie pour la quasi-totalité des distributeurs, selon la connaissance dont nous disposons au regard de la théorie et de l'actualité) d'un niveau de maturité qui offre une vision holistique de l'ensemble des canaux (Saghiri *et al.*, 2017). En somme, la finalité de l'omni-canal, c'est d'offrir l'assurance au consommateur d'une disponibilité, d'une visibilité et d'une cohérence maximale de l'information où qu'il se trouve (Piotrowicz et Cuthbertson, 2014).

Nous abordons dans la sous-section suivante les difficultés à concrétiser l'évolution des distributeurs vers l'omni-canal et précisons plus avant les défis que recouvre cette mutation.

Sous-section 2.2. La mutation vers un modèle omni-canal, entre « rêve » et réalité

Nous évoquons dans cette sous-section en quoi devenir omni-canal constitue un objectif stratégique difficile à mettre en œuvre. Nous le qualifions ainsi « d'utopie », non pas du fait qu'il s'agisse d'un idéal qui ne tiendrait pas compte de la réalité mais en raison de l'impossibilité de déterminer à ce jour dans quelles mesure et conditions un distributeur le deviendrait véritablement. Nous développons ensuite les enjeux spécifiques de la transformation et notamment le défi culturel qui rend la transformation si impalpable.

▪ Une utopie difficile à concrétiser

En effet, si les évolutions pour les consommateurs sont colossales, notamment en matière d'expérience et de reconnaissance client, de solutions et de service pour faciliter toujours plus l'acte d'achat (de la recherche d'information jusqu'à l'éventuel retour du produit ou gestion du service après-vente), l'omni-canal est aujourd'hui davantage un objectif qu'une réalité. Cet « idéal » omni-canal est en effet inadapté aux organisations telles qu'elles ont été conçues des années auparavant, dans un monde mono-canal. En vue de tendre toujours plus vers ce modèle omni-canal de distribution complètement intégré, les enseignes doivent donc se transformer en profondeur (Picot-Coupey *et al.*, 2016). Avec l'omni-canal, un nouveau souffle est également donné aux canaux historiques en perte de vitesse, notamment le canal physique (Bell *et al.*, 2018). Des études avaient prédit la disparition des magasins, or même si c'est le cas de certains (comme Surcouf en France ou le géant américain du jouet Toys'R'Us), la majorité se réinvente et notamment des distributeurs français dont la conscience que la prospérité n'est pas acquise grandit en raison de l'actualité. Les types de formules sur le canal physique n'ont en effet jamais été aussi nombreux, avec entre autres l'apparition de *pop-up stores*, *showrooms* ouverts par des *pure players*, magasins physiques axés sur une stratégie « *offline first* » couplée à une

stratégie zéro stock, magasins virtuels et digitalisés (Bell *et al.*, 2018 ; Picot-Coupey, 2013). D'ailleurs les bénéfices du *offline* sur le *online* sur le plan de l'attention portée à l'offre, de l'expérience de marque et même de l'efficacité opérationnelle (e.g. taux de retours en ligne plus faibles lorsqu'il existe un point de vente physique dans la zone géographique) ont été mis en évidence (Bell *et al.*, 2018), particulièrement lors de l'ouverture d'un point de vente (Wang et Goldfarb, 2017). Pour ces derniers, lorsque tous les canaux sont traités de manière égale (en termes d'investissements notamment), il n'y a pas d'effet de substitution d'un canal à l'autre. En revanche, il y a un fort impact de l'implantation physique sur la fréquentation en ligne en raison des efforts de communication et de marketing. Ces différents auteurs se rejoignent en évoquant les paradoxes du magasin physique, à la fois en souffrance mais pourtant prospère et inscrits dans une véritable complémentarité avec l'ensemble des canaux intégrés, dès lors que les organisations développent l'*entertainment* de leurs points de vente pour offrir une expérience inédite, inaccessible sur les autres canaux (Rigby, 2011).

Cependant, éviter la cannibalisation et créer des synergies s'avère une tâche extrêmement complexe (Verhoef, 2012) dans la mesure où elle dépend de la capacité du distributeur à mixer les canaux habilement entre eux (Verhoef, 2012 ; Zhang *et al.*, 2010). Une large littérature a émergé sur l'intégration cross-canal avec différents cadres conceptuels, des modèles analytiques et des recherches exploratoires. Toutefois, Cao et Li (2014) déplorent une grande difficulté à obtenir des résultats probants et des preuves quant à l'effet de l'intégration cross-canal sur la performance lors de l'ajout de nouveaux canaux (Avery *et al.*, 2012). Les auteurs ont mesuré l'influence de différentes variables, comme par exemple la corrélation positive de l'intégration cross-canal sur la croissance des ventes, modérée toutefois par la qualité de l'expérience en ligne ou encore l'existence de points de vente physiques (Cao et Li, 2014). Il s'avère en effet que s'il existe de nombreux leviers pour activer une stratégie omni-canal, de nombreux facteurs viennent en réalité modérer l'efficacité d'une telle stratégie. Ce constat a également contribué à la réflexion autour de notre cadre conceptuel et nous a poussé à nous attarder sur les dimensions moins rationnelles, tangibles et plutôt symboliques et culturelles de l'organisation.

▪ **Un double défi technologique et culturel**

Au-delà de la nécessité de repenser les stratégies concurrentielles pour accompagner l'expérience sans couture (e.g. *touchpoints* interactifs en magasin, mise à disposition de wifi gratuit), c'est toute l'organisation qui doit être re-conceptualisée pour mieux s'intégrer à son

écosystème omni-canal, de la gestion de la culture et des Hommes (Picot-Coupey *et al.*, 2016) aux *business models* (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy et Bridges, 2011).

En premier lieu, les organisations doivent initier leur transformation sur un plan technique et technologique (Bezes et Jardat, 2014 ; Lemon et Verhoef, 2016). Intégrer la *data* des canaux pour une parfaite connaissance des clients et des comportements afin de proposer des offres personnalisées, refondre ou moderniser le système d'informations (il s'agit souvent de fusionner plusieurs outils informatiques et d'en harmoniser le contenu), adapter l'outil logistique, revoir l'allocation des ressources et la coordination interne, repenser l'évaluation des canaux sont autant de chantiers techniques à mettre en place (Neslin *et al.*, 2006). Il s'agit de moderniser l'ensemble des outils (e.g. logistique) et systèmes (e.g. informatiques) de sorte à ce qu'ils puissent se conformer aux nouveaux standards imposés par le marché (e.g. délais de livraison toujours plus courts, personnalisation de la communication). Les distributeurs doivent acquérir des ressources nouvelles ou modifier les ressources existantes pour parvenir à une bonne intégration des canaux (Lewis *et al.*, 2014). Outre ces transformations lourdes et coûteuses, les difficultés organisationnelles auxquelles doivent faire face les distributeurs sont plus profondes et difficilement palpables et quantifiables. Pourtant, certaines sont même la cause des difficultés à réformer les systèmes techniques actuels, en raison de profils de collaborateurs experts de la distribution physique, peu acculturés aux nouvelles exigences du digital. Il y a donc un problème de compétences humaines et une fracture numérique en raison de certains collaborateurs non acculturés au digital (i.e. profils de *digital immigrants* versus *digital natives* ; Collin-Lachaud et Longo, 2014) qui entrave la transformation. Dans un effet de cercle vicieux, les jeunes talents fuient ces organisations archaïques (Rigby, 2011). Par ailleurs, les silos formés au fil du temps limitent la collaboration et créent des rivalités entre les entités, notamment les canaux, avec des problèmes de métriques désalignées entre vendeurs physiques et à distance par exemple. Par ailleurs, l'immobilisme de la distribution réside dans son incapacité historique à opérer des innovations disruptives (Rigby, 2011). Suivant le dicton « *retail is detail* », les distributeurs seraient plus à l'aise à mettre en place des innovations incrémentales, évitant soigneusement de s'éloigner de la concurrence par des innovations majeures. Cependant, l'actualité récente de certaines enseignes (e.g. le géant américain Toys'R'us ou l'enseigne germano-britannique de prêt-à-porter Bench) qui ont disparu du paysage de la distribution (comme auparavant Virgin ou Surcouf en France) a probablement fait évoluer la croyance néfaste des distributeurs qui pensaient leur pérennité acquise. Par conséquent, il convient de sortir du mimétisme caractéristique de la distribution pour aller vers

la construction d'une véritable expérience pensée pour le client et non dans une simple stratégie d'imitation. Les enseignes doivent également changer pour un mode de fonctionnement plus agile et « *technology-savvy* » (Rigby, 2011) et apprendre à dépasser des systèmes de mesure obsolètes (oubliant les comportements de *free-riding* des consommateurs par exemple) (Heitz-Spahn et Filser, 2014).

En somme, les organisations doivent opérer un véritable changement culturel et une remise à plat de leurs acceptions pour s'inscrire dans le nouvel environnement omni-canal, au-delà de l'adoption d'une stratégie de distribution digitale incomplète (Rigby, 2011) et rendre véritablement possible la cohabitation non-conflictuelle des canaux, l'amélioration de l'utilisation des ressources, les flux de produits au sein d'un canal et entre plusieurs canaux et l'amélioration de l'expérience du consommateur (Saghiri *et al.*, 2017).

Pour ce faire, un changement de posture et de paradigme au sein des organisations est nécessaire. Très centrées sur le court-terme, elles doivent apprendre à réviser les indicateurs (Ailawadi et Farris, 2017), à envisager les effets de leurs stratégies dans la durée, à accepter de prendre des risques (en dehors des sentiers battus des comportements mimétiques) et de se tromper (Rigby, 2011). Si l'omni-canal permet d'augmenter le volume de ventes, de réaliser des économies, d'augmenter la confiance des consommateurs et de se différencier par une offre de services à valeur ajoutée, ces bénéfices ne sont possibles qu'en considérant aussi l'aspect culturel que la mutation vers l'omni-canal implique. Qui plus est, à la différence de ses prédécesseurs (multi-, cross-), l'omni-canal implique davantage de canaux (et donc de complexité de gestion), une perspective plus large de ces canaux mais aussi de l'ensemble des points de contact avec les consommateurs, une disparition des frontières entre ces points de contact et canaux et enfin, d'être centré sur l'expérience de marque offerte au consommateur avant tout (Picot-Coupey *et al.*, 2016). A titre d'illustration, ce sont les distributeurs qui doivent opérer la transition la plus radicale entre un canal unique (e.g. magasin) et l'adoption d'une stratégie omni-canal qui confirmeront que le défi est plutôt culturel que technique (Treadgold et Reynolds, 2016). Picot-Coupey *et al.* (2016) ont à l'inverse étudié la compréhension globale des enjeux des *e-tailers* adoptant une stratégie omni-canal au travers de l'ouverture de points de vente physiques. Quel que soit le sens de la transformation, du *click* aux *bricks*, du catalogue papier au e-commerce ou au mobile), le futur de la distribution réside inéluctablement dans sa capacité à évoluer sur le plan culturel (Moati, 2016) en dépit de la nécessité de ne pas minimiser les besoins de modernisation de la *supply chain* et des systèmes d'informations (Bezes et Jardat,

2014). La pérennité des distributeurs dépend donc de leur capacité à remettre en cause le modèle qui a construit leur succès et à mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement *ad hoc* (Moati, 2016).

Résumé du Chapitre I – Section 2

L'objectif de cette section était de voir de quelle manière les évolutions du marché (i.e. attentes des consommateurs, standards concurrentiels) conduisent les distributeurs à la nécessité de transformer leur modèle historique pour mieux répondre à ces nouvelles exigences. Nous nous sommes concentrée sur la littérature relative aux organisations qui tentent de quitter un modèle pour un autre, et qui progressivement tendent vers l'omni-canal. Cette section a présenté le contexte dans lequel la distribution a mené son évolution du mono-canal au multi-canal puis au cross-canal et les prémices de son inscription dans un modèle omni-canal. Nous avons pris connaissance de la façon dont les organisations se mettent en mouvement pour survivre. Elles tentent alors de faire évoluer leur modèle actuel (souvent, leur modèle historique même s'il s'est accommodé de canaux supplémentaires) pour véritablement s'inscrire dans un modèle omni-canal. Nous avons exposé les deux principaux types d'enjeux que recouvre cette transformation : des enjeux techniques et technologiques mais aussi des enjeux culturels. Ce sont ces derniers enjeux auxquels se réfère spécifiquement notre objet de recherche.

Désormais qu'a été clarifié en quoi consiste la mutation vers l'omni-canal, la dernière section de ce chapitre vise à comprendre les enjeux du changement organisationnel et plus particulièrement culturel et à identifier ses implications pour les distributeurs.

Section 3. Mutation des distributeurs vers l’omni-canal : la conduite d’un changement culturel

Dans cette section, nous nous attardons sur les voies d’atteinte de ce modèle idéalisé qu’est l’omni-canal, difficile à mettre en œuvre en raison des évolutions technologiques mais aussi et surtout culturelles requises que nous avons évoquées précédemment. Désormais, nous explorons le concept générique de changement organisationnel avant de le mettre en contexte par rapport à la mutation qui nous intéresse. Cela nous permet de caractériser le changement organisationnel à l’œuvre parmi les acteurs de la distribution en tant que changement dit « culturel ». Nous nous intéressons ensuite aux acteurs individuels, c’est-à-dire aux membres des organisations qui sont les premiers impactés par le changement culturel.

Figure 4c : Structure et contextualisation du chapitre I

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Section 1. Historique et regard socio-culturel sur la distribution
	Section 2. Emergence, définition et enjeux organisationnels de l’omni-canal
	Section 3. Mutation des distributeurs vers l’omni-canal : la conduite d’un changement culturel
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal

Sous-section 3.1. La dimension culturelle du changement

Nous explorons ici les fondements théoriques et les définitions du changement organisationnel mais aussi les types de changement identifiés, pour préciser ce que recouvre le changement culturel concerné par la mutation vers l’omni-canal.

▪ **Fondements et définitions du changement organisationnel**

Le changement a toujours existé, à une échelle transcendant l'existence humaine et a souvent lieu sur des cycles supérieurs à la durée de vie de celle-ci. Le changement, en place et lieu de l'environnement de travail, constitue le changement organisationnel. Le contexte actuel de mutation de la distribution ainsi que le cadre d'émergence de notre problématique conduisent à s'intéresser à ce champ conceptuel, sans chercher à en produire une littérature exhaustive. L'objectif est davantage de poser des bases de compréhension de notre contexte et des problèmes managériaux qu'il génère en vue d'explorer des voies de résolution possible au travers du cœur de notre cadre théorique, présenté dans les chapitres II et III. Sans nous affranchir de la complexité du rapport de l'organisation au changement, nous privilégions une réflexion autour des relations individuelles et collectives des membres de l'organisation au changement, approche qui fait sens avec notre objet de recherche.

En sciences de gestion, le changement recouvre des significations variées mais pour la plupart des auteurs, il s'agit du « *passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* » (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p. 20). Pour Hafsi et Fabi (1997), « *le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un « stress » organisationnel* » (p.98). Cette seconde définition a l'intérêt de souligner le caractère potentiellement subi du changement. Appliqué à l'organisation, le changement a entraîné la proposition de plusieurs définitions dont deux ont particulièrement retenu notre attention. Pour Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (p.98). Collerette *et al.* (1997) présentent, quant à eux, le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (p.20). Ces définitions nous semblent pertinentes ici dans la mesure où elles considèrent le changement vécu par ceux qui le perçoivent et le vivent dans l'environnement organisationnel. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons plus particulièrement la seconde définition de Collerette *et al.* (1997). Au-delà d'aborder le changement dans la puissance de sa mise en œuvre (i.e. radical ou marginal), elle évoque le caractère « durable » et « observable » du changement. Dans notre contexte, on parle bien de l'émergence du modèle omni-canal, succédant à des modèles de distribution bien ancrés dans

les organisations. Il s'agit donc tout à la fois de parvenir à changer des représentations durables imposées par les modèles à l'œuvre auparavant (i.e. multi-canal et cross-canal) et d'instaurer celui de l'omni-canal comme durable à son tour. De plus, afin de répondre aux exigences du marché (i.e. attentes des consommateurs et standards concurrentiels), il convient d'opérer un changement visible et concret pour les membres de l'organisation, en lien avec le marché et les consommateurs.

Inéluctable et irrésistible changement

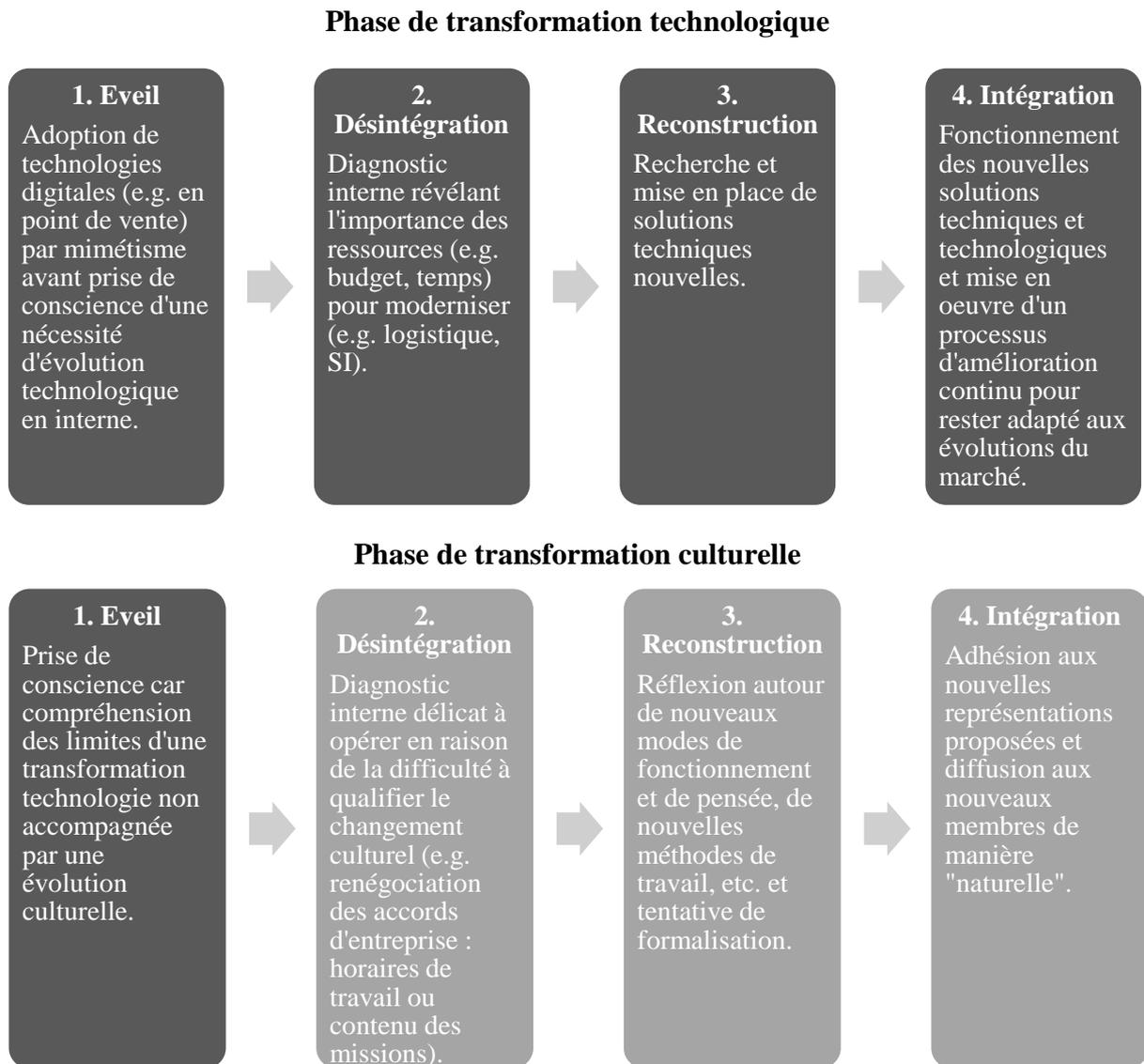
Les productions académiques sur la conduite du changement au sein des organisations sont pléthoriques. La distribution a connu de nombreuses phases de changement – pour ne pas dire qu'elle est en perpétuel changement – plus ou moins intense et généralisé selon les périodes. Mais la « transformation digitale ou omni-canal » telle que l'appellent les managers est indéniablement la transformation de la décennie, en ce qu'elle recouvre une grande variété de sujets et englobe nombre d'évolutions connexes à l'instar des enjeux liés au *big* ou au *smart data*, au *social shopping* sur les réseaux sociaux, au m-commerce sur mobile ou encore à l'introduction de l'intelligence artificielle dans des domaines variés (e.g. *chatbots*, automatisation robotisée, véhicules autonomes). Par conséquent, considérer la littérature sur le changement dans l'étude de la mutation omni-canal semble tout à fait à propos. Dans ce contexte, la capacité des acteurs à enclencher efficacement un processus de changement s'avère nécessaire à leur survie sur le marché. Dhingra et Punia (2016) rappellent également que le changement est inévitable pour toute organisation et qu'il vaut mieux tenter de le manager que de l'éviter en vain. Il est en effet impératif d'implémenter régulièrement des changements stratégiques, structurels, processuels et culturels en raison des dynamiques de l'environnement. Ces variations environnementales, notamment les événements économiques, impliquent des réponses de la part des managers (Pettigrew, 1985, cité par Dhingra et Punia, 2016). Le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais bien une réalité du quotidien avec laquelle il faut composer bien que mener une opération de changement s'avère un véritable défi pour la plupart des organisations. Il s'agit, en effet, à chaque fois de situations inédites, de cas uniques en raison de la diversité de la nature des organisations et de leur activité, de leur culture et des valeurs spécifiques, du style de *leadership* et de management pratiqué ou encore du comportement adopté par les collaborateurs. Dans le contexte de mutation vers l'omni-canal, il ne s'agit pas uniquement de changer pour survivre, bien que le mantra de devenir omni-canal sous-entende cette fatalité. Il s'agit surtout d'apporter la révolution que les consommateurs

attendent en termes d'expérience et qu'ils iront chercher ailleurs si une organisation donnée ne peut la leur offrir (Rigby, 2011).

▪ **Types et processus de changement**

Le changement peut survenir à la suite de décisions prises par les organisations pour s'adapter en raison de l'intervention de facteurs internes ou externes. Grouard et Meston (1998) identifient six principaux facteurs externes que sont le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de pensées. Quant aux facteurs internes, ils en relèvent deux : le développement de l'entreprise et sa croissance ainsi que l'évolution de la vision du dirigeant. Nous avons vu que la mutation omni-canal est une conséquence de facteurs externes avant tout, qui poussent les organisations à s'adapter. En interne, les dirigeants s'approprient une stratégie en phase avec cette nécessité, qui provient néanmoins bien du marché externe. Après avoir pris connaissance des différents facteurs déclencheurs du changement, notons qu'il existe plusieurs modélisations du processus de changement dont celui de Lewin (1958, cité par Collerette *et al.*, 1997) dont la contribution porte principalement sur le changement des attitudes générés par l'instauration du changement. Le type de changement opéré peut être distingué en fonction de la profondeur du changement (superficiel ou radical) pour signifier la manière dont il affecte la réalité organisationnelle. Au-delà de ces caractérisations du changement en fonction de leur importance et de leur durabilité, on peut également s'interroger sur la rapidité d'implémentation du changement, potentiellement fonction du mode d'imposition – choisi ou subi (Grouard et Meston, 1998). Collerette *et al.* (1997) examinent les expériences vécues par les individus en interaction alors qu'ils subissent le changement et identifient alors 4 étapes du changement : (1) l'éveil, (2) la désintégration, (3) la reconstruction et (4) l'intégration. Nous n'avons pas l'ambition, ni la vocation dans une thèse en marketing à explorer en profondeur la théorie produite à l'égard du changement et de l'ensemble des modalités qu'il recouvre. Cependant, ces quelques étapes permettent de mieux comprendre le processus de changement qui s'opère à deux niveaux mais aussi à deux vitesses chez les distributeurs (voir figure 6).

Figure 6 : Les étapes du changement de la mutation vers l’omni-canal



Selon le processus élaboré par Collerette *et al.* (1997), (1) l’éveil correspond à une phase d’interrogation quant à l’utilité de prêter attention ou non aux pressions qui s’exercent sur l’organisation et qui entraîne l’acceptation ou le refus de remise en cause des représentations du réel qui s’appliquent. En matière de mutation vers l’omni-canal, le refus (ou simplement la passivité) face aux évolutions ont conduit certains acteurs la faillite (e.g. le vépéciste historique 3 Suisses, sauvé par un rachat en 2017 mais dont les effectifs et le poids sur le marché ont été fortement réduits). Le passage à l’étape (2) de désintégration a lieu lorsque la remise en cause est acceptée. Cette deuxième phase correspond au diagnostic des aspects jugés non pertinents dans le système de représentation actuel et dans les pratiques qui en découlent. L’étape (3) de reconstruction vise à la recherche de significations nouvelles qui seront plus pertinentes. Il

s'agit d'une phase intermédiaire ayant dépassé le stade de la remise en cause mais où le choix des représentations finales n'est pas abouti. Enfin, la phase (4) d'intégration consiste à cristalliser les représentations et les pratiques qui deviendront petit à petit naturelles dans le nouveau système et à les évaluer. La figure 7 met en évidence le déroulé des étapes dans le contexte de mutation vers l'omni-canal, sur le plan technologique puis culturel. On constate au travers des étapes en gris foncé (pour partie achevées, notamment sur la partie technique et technologique bien que nombre de distributeurs soient encore en phase d'implémentation voire de recherche de nouveaux outils) que la mutation culturelle n'en est qu'aux prémices.

▪ **Un changement culturel**

Nous avons vu dans la section précédente que la mutation vers l'omni-canal implique deux types de transformations, l'une plutôt technique et technologique et l'autre d'ordre culturel. La transformation qui touche les distributeurs relève donc davantage d'un changement permanent qui doit s'opérer en profondeur, jusque dans les fondements culturels (e.g. système de valeurs) et s'inscrire sur le long terme. Si son origine relève de facteurs externes, également évoqués dans la section précédente (e.g. digitalisation croissante, élévation des standards concurrentiels), la nécessité de changement se révèle particulièrement dans l'incompatibilité plus ou moins forte selon les distributeurs du modèle en place et de la culture qui l'accompagne et régit toute l'organisation. En effet, après avoir entrepris ou achevé de transformer les éléments formels et tangibles comme la logistique ou les systèmes d'information, ce qui freine l'accomplissement de la mutation des distributeurs concernent des éléments moins formalisés (source : revue de presse professionnelle¹⁸). La façon d'animer les équipes, de prendre des décisions, les valeurs d'entreprise ou encore les routines et coutumes spécifiques en font partie (Picot-Coupey *et al.*, 2016). En réalité, une multitude de comportements agrégés dans l'expérience collective constituent un bagage propre à chaque organisation et font de tout changement, un changement d'ordre culturel. Comme le soulignent Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) que nous paraphrasons, « (...) *tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme* » (p.122). Il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur la congruence de la culture en place avant d'entreprendre un changement qui laisserait perdurer une culture inadéquate et rendrait vains les efforts entrepris.

¹⁸ Réalisée dans le cadre de l'étude de cas multiples réalisée, pour améliorer notre connaissance du contexte des cas d'étude (cf. Partie 2 – Méthodologie de la recherche).

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous avons vu par exemple que si le magasin physique a bien encore un bel avenir devant lui, il y a une nécessité absolue à revoir la façon de concevoir le commerce physique, par exemple en termes d'impact sur l'environnement et les environnements commerciaux ou encore en matière d'expérience offerte par la technologie ou les espaces créatifs qui tendent à devenir la norme (Bell *et al.*, 2018). Il s'agit bien là d'un changement de conception du métier d'origine des enseignes *brick-and-mortar*, qui doit s'appréhender au travers d'un changement culturel. Une fois la question de la profondeur du changement résolue, celle de la vitesse s'avère tout aussi cruciale. S'agissant de la mutation vers l'omni-canal, deux dangers peuvent être soulevés : se transformer trop lentement menace la position de l'enseigne sur le marché mais *a contrario*, évoluer trop vite ne laisse pas le temps nécessaire pour l'apprentissage organisationnel (Rigby, 2011). Comme nous l'avons exprimé dans la première section du chapitre relative à la notion d'emboîtement (Bobrie, 2014), il est impératif que la distribution prenne en compte les évolutions de l'environnement mais aussi le rythme de ces évolutions et de se synchroniser. Aussi, au-delà de la volonté stratégique de devenir omni-canal, il faut mener une réflexion autour de nombreux éléments facteurs de la réussite de la conduite du changement dans une vision holistique.

Afin de conclure cette première sous-section, nous proposons une synthétisation du changement organisationnel vers l'omni-canal (dans quel contexte socio-culturel il s'inscrit et comment il est défini) au travers de 3 grandes périodes. Nous réalisons cette synthèse spécifique pour le changement organisationnel dans le secteur de la distribution, sur 4 grandes périodes (voir tableau 3).

Tableau 3 : Historique du changement dans la distribution

Période	Contexte socio-culturel	Conception et acteurs du changement
Fin de la 2 nd e Guerre Mondiale et Trente Glorieuses	Croissance et stabilité économique avec une forte consommation à l'issue des périodes de privation et de rationnement conduisant à l'émergence et au déploiement massif du libre-service.	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Quoi ?</i> Synonyme de progrès, de développement, de croissance et d'adaptation. > <i>Qui ?</i> Les dirigeants
Milieu des années 70 à 80	Invention puis essor rapide du format de l'hypermarché, des centres commerciaux et zones d'activités commerciales en périphérie des villes.	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Quoi ?</i> Processus discontinu et révolutionnaire, considéré comme une situation de crise dans la vie organisationnelle. > <i>Qui ?</i> Les dirigeants

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Fin des années 80 à 2000	Perte de vitesse des points de vente physiques au profit de l'essor de la vente en ligne avec l'arrivée et la généralisation d'Internet.	<p>> <i>Quoi ?</i> Considéré comme la seule chose prévisible, c'est-à-dire comme une réalité quotidienne avec laquelle il faut composer, entraînant un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.</p> <p>> <i>Qui ?</i> Tous les membres de l'organisation</p>
Des années 2000 à aujourd'hui	Renouveau du paysage de la distribution : nouvelles tendances (consommation collaborative, retour aux formats de proximité, <i>crowdsourcing</i>), nouvelles formes de concurrence (start-up), consommateurs compétents et connectés (e- et m-commerce)	<p>> <i>Quoi ?</i> Considéré comme une « norme », contraire à l'essence du commerce.</p> <p>> <i>Qui ?</i> Affaire de tous les membres issus de l'organisation ou non : intégration de l'écosystème au processus de changement</p>

On constate que le changement a toujours fait partie des gènes de la distribution. Néanmoins, sa conception et ses protagonistes ont évolué avec le temps, au fil des évolutions socio-culturelles qui ont marqué l'histoire du secteur. La mutation vers l'omni-canal s'inscrit désormais dans un contexte où plusieurs phénomènes se chevauchent et s'entremêlent, à l'instar de l'essor de la consommation collaborative (Belk, 2014 ; Juge *et al.*, 2018) ou du phénomène des start-up qui remodelent le paysage concurrentiel. De fait, la façon de concevoir le changement est elle aussi impactée, et vient bouleverser la façon de le conduire dans les organisations ainsi que les membres des organisations qui en sont impactés. Les collaborateurs sont d'ailleurs les premiers touchés par la mutation culturelle, en ce qu'ils sont les premiers porteurs voire co-créateurs de la culture. Si cette dernière s'inscrit donc au cœur du changement en vue d'opérer la mutation vers l'omni-canal des distributeurs, il convient de s'intéresser aux individus qui sont les premiers impactés par une révision culturelle.

Sous-section 3.2. Les collaborateurs au cœur du changement culturel

A notre connaissance, la littérature n'a que peu exploré le processus de transformation vers l'omni-canal d'un point de vue organisationnel, bien que certains auteurs ait identifié une nécessité d'évolution culturelle (Moati, 2016 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Treadgold et Reynolds, 2016). L'objectif de cette seconde sous-section est d'étudier la manière dont il est appréhendé par les collaborateurs.

▪ **Entre adhésion et résistance : les réponses au changement**

Le risque inhérent à l'évolution des distributeurs s'accroît lorsqu'on considère la résistance au changement, latente chez la plupart des individus. Si pour certains le changement apporte une certaine forme de satisfaction, pour d'autres, il est synonyme de souffrance et de stress (Dhingra et Punia, 2016). Schein (1999, cité par Perotti, 2011) juge que la peur d'apprendre (*learning anxiety*) se pose comme principal facteur de résistance chez les collaborateurs, qui tentent inéluctablement de se préserver et de garder leur travail intact (*survival anxiety*). Ces derniers génèrent de la résistance sous la forme de forces restrictives qui viennent s'opposer aux évolutions des conduites en situation de travail et à l'acquisition de compétences nouvelles (Morin, 1996, cité par Perotti, 2011). De fait, même planifié, un changement n'aboutit jamais dans son intégralité ; une part émergente est systématiquement intégrée à la stratégie mise en place *in fine* (Mintzberg et Waters, 1982, cités par Perotti, 2011) en raison des réponses imprévisibles des individus impactés. A l'heure de l'omni-canal, les organisations peuvent en effet faire face à des formes de résistance plus ou moins marquées, à l'image du personnel de contact qui voit son métier et sa propre légitimité remis en cause comme l'exprime Leroy (2014) qui évoque un « *blues du vendeur* ». Les routines que développent les collaborateurs dans leur travail deviennent génératrices d'inertie au détriment de la performance (Nelson et Winter, 1982, cités par Leroy, 2014), venant complexifier le changement culturel. Si la littérature spécifique sur l'omni-canal n'a pour le moment pas proposé de développements théoriques laissant présager du niveau d'acceptation ou de rejet de la stratégie omni-canal par les collaborateurs, la réussite du projet de changement est conditionnée par l'adhésion et la participation pleine et entière des membres de l'organisation, sans quoi l'évolution culturelle vers une distribution omni-canal ne peut avoir lieu. Développer l'adhésion des collaborateurs apparaît donc comme une condition *sine qua non* de la mutation culturelle des organisations.

▪ **« *Readiness to change* » ou comment développer l'adhésion des collaborateurs**

La gestion du changement est définie comme le « *processus qui assiste les individus et les organisations dans le passage d'une ancienne manière de faire les choses à une nouvelle manière* » (Kuhn et Giuse, 2001, cités par Perotti, 2011, p.54). En l'occurrence dans le contexte de mutation étudié, le distributeur doit accompagner l'ensemble de ses membres afin qu'ils adoptent de nouveaux comportements, modes de fonctionnement et de pensées congruents avec l'environnement omni-canal. Le caractère culturel du changement qui touche les distributeurs

semble requérir un réel accompagnement en vue d'opérer une révision d'éléments profondément ancrés dans l'organisation et incarnés par ses membres. Même s'il est à l'initiative des distributeurs eux-mêmes, un changement culturel ne se décrète pas. Il est impératif d'accompagner les collaborateurs dans une démarche volontariste. Pour s'inscrire dans la durée et avoir l'ampleur nécessaire compte tenu de la transversalité et de la globalité du phénomène de mutation vers l'omni-canal, les distributeurs doivent mettre leurs propres ressources humaines au cœur du projet de changement. C'est au travers de la notion de *readiness to change* que nous relierons le concept de changement organisationnel aux principaux intéressés au sein des distributeurs : les collaborateurs.

Littéralement, on peut traduire le construit de *readiness* par la promptitude exprimée envers quelque chose. Il recouvre la notion de préparation au changement, le fait d'être averti, alerte ou encore paré à toute éventualité, comme par exemple celle du changement (*readiness to change*). Merriam-Webster (2005, cité par Dhingra et Punia, 2016) le décrit comme « *la préparation physique et mentale* » avant de vivre une expérience ou de mettre en œuvre une action particulière. Pour Ingersoll (2000, cité par Ghingra et Punia, 2016), il s'agit du meilleur prédicteur de l'engagement d'un collaborateur envers une organisation. Cette capacité intrinsèque à considérer le changement comme positif lorsqu'il advient permet d'être plus à même de s'engager dans celui-ci. Dans notre cas, il s'agit donc de la propension à adhérer au projet de mutation vers l'omni-canal.

▪ **Accompagner les premiers acteurs du changement culturel**

La finalité de l'accompagnement est de parvenir à une bonne appropriation du changement par les collaborateurs. L'appropriation est représentée par une période qui sépare les deux phases caractérisées par des routines stabilisées. Ce processus d'appropriation s'achève par l'incorporation de la nouveauté dans une routine en place (Houze, 2001, cité par Perotti, 2011). Il s'agit donc de faire adopter de nouvelles routines aptes à faire évoluer les organisations sur le plan culturel, de manière pertinente pour s'inscrire dans un nouvel environnement omni-canal. Pour Dhingra et Punia (2016), il s'agit d'un processus cognitif qui induit ou non des comportements favorables au changement. La propension à changer aide considérablement l'organisation à conduire sa transformation dès lors qu'elle a identifié les forces majeures qui conditionnent le changement et développé des stratégies pour y répondre. Ainsi, il convient de prendre en compte ces forces contraignantes pour mettre en œuvre des stratégies qui vont permettre d'abaisser ces barrières au changement (Armenakis, 1999, cité par Dhingra et Punis,

2016), comme les comportements résistants. A titre d'exemple, la propension à changer chez les collaborateurs peut être développée au moyen de la participation (Coch et French, 1948, cités par Dhingra et Punia, 2016). L'implication dans le processus de changement les rendrait en effet plus enclins à se transformer. Il s'agit bien de tentatives proactives destinées à influencer les attitudes, croyances, intentions et finalement à repousser les éventuels comportements résistants vis-à-vis du changement.

Lors de la conduite d'un projet de changement, « *toute organisation est confrontée à deux catégories de problèmes : le maintien de la cohésion interne malgré les diversités individuelles et l'interaction constante et obligée avec l'environnement* » (Soparnot, 2004, p.2). Nous avons abordé les conséquences potentielles sur les membres des organisations, et particulièrement sur les collaborateurs en tant que premiers destinataires de la stratégie de transformation vers l'omni-canal (adhésion ou non). De plus, en lien avec les théories de l'emboîtement évoquées dans la première section du chapitre, Soparnot (*opcit*) souligne l'importance des liens avec l'environnement externe à l'organisation pour changer. Par conséquent, le changement culturel doit être accompagné par l'organisation, notamment incarnée par un individu leader du changement (Picot-Coupey *et al.*, 2016) mais aussi s'avérer cohérent avec l'environnement socio-culturel (i.e. rapidité et intensité des évolutions, technologiques ou comportementales par exemple). Toutefois, l'individu reste bien l'« *acteur principal* » du changement (Jaujard, 2007, p.57) puisque les organisations ne peuvent conduire le changement qu'au travers de l'action individuelle et collective de leurs membres (George et Jones, 2001, cités par Perroti, 2011). D'ailleurs, les organisations qui parviennent le mieux à se transformer sont celles qui s'attardent davantage sur les hommes que sur l'aspect technique du changement (Quinn, 1994, cité par Perroti, 2011). Compte tenu de l'importance du rôle des collaborateurs souligné dans la littérature, chercher à développer la propension au changement (*readiness to change*) des individus dans les organisations paraît indispensable pour conduire un changement auquel les collaborateurs adhèrent.

De plus, la notion de *readiness* nous semble appropriée en ce que l'omni-canal constitue encore un idéal, une utopie pour les organisations. Leur évolution est lente et complexe. La prise de conscience d'un impératif de changement humain et culturel débute seulement. L'objectif n'est donc pas d'aboutir à un état de changement final et figé mais plutôt d'inculquer un état d'esprit, une philosophie, une aptitude à adopter une posture proactive pour conduire une transformation

dont l'aboutissement ou la ligne d'arrivée n'est, en somme, pas véritablement identifié. Développer la propension au changement des collaborateurs suggère surtout de leur permettre d'appréhender un concept (celui du changement) et d'un état d'esprit (celui que les distributeurs placent derrière la notion d'omni-canal). La notion de *readiness* semble donc particulièrement appropriée en vertu de sa connotation plus volontariste et individuelle que celle de « conduite du changement ». Elle suggère de laisser le temps à chacun de s'approprier les implications de la transformation, une notion de vitesse cruciale dans la mutation vers l'omni-canal (Rigby, 2011). Il ne s'agit pas en effet seulement d'obtenir le résultat opposé à la résistance ou à la réticence. En effet, le contraire de la résistance est bien l'absence de résistance, et non pas l'adhésion. Elle peut donc, sans générer de comportements résistants, entraîner une forme de passivité relative au changement qui serait alors inefficace pour opérer un changement culturel durable. Or, un changement culturel ne pouvant se produire qu'avec le soutien et par l'action des individus imprégnés de la culture de l'organisation, il est indispensable qu'ils soient les premiers porteurs du projet.

Résumé du Chapitre I – Section 3

Notre objectif au travers de cette section était d'appréhender le concept de changement organisationnel et les différents aspects qu'il recouvre. Il s'inscrit en effet de manière sous-jacente tout au long de notre recherche. Il est donc apparu nécessaire de lui consacrer une section afin d'en explorer les contours et d'affiner ce que nous entendons par « changement ».

Après une définition du changement pertinente pour notre contexte de mutation vers l'omni-canal (i.e. un changement de type culturel), nous nous intéressons aux membres des organisations et à leur rapport au changement. Nous mobilisons la notion de « *readiness to change* » comme impératif pour la mise en mouvement des équipes autour du projet de transformation. En effet, une évolution culturelle est requise en profondeur en vue d'aboutir à la naissance d'une culture *ad hoc*, que les membres des organisations adoptent et diffusent parmi toute l'organisation.

Si nous y reviendrons ponctuellement dans les chapitres suivants, le changement s'inscrit en toile de fond de l'ensemble du manuscrit, traitant bien de l'évolution de la culture organisationnelle (Chapitre II), et soutenue par un *storytelling* des distributeurs qui cherchent à s'adapter (Chapitre III).

Conclusion

Ce premier chapitre de la revue de la littérature était l'occasion de présenter le contexte de notre recherche et le cadre théorique central de l'omni-canal. Nous avons ainsi souhaité revenir aux fondamentaux du métier de distributeur et voir quelle est la position de la distribution dans la société. Dans ce premier chapitre, il nous a semblé nécessaire de repartir de la définition de la distribution et de montrer au travers de la théorie de l'encastrement le cadre élargi dans lequel elle opère. Cette vision holiste nous est apparue nécessaire pour évoquer la mutation vers l'omni-canal, une transformation que nous abordons dans sa perspective « culturelle » ou en termes plus managériaux, « humaine ». Notre investigation a révélé une forte évolution du rôle du distributeur en raison notamment de son ancrage socio-culturel.

Nous avons ensuite dressé un portrait de l'évolution des formules de distribution, du mono-canal au multi-, cross- et vers un idéal omni-canal, qui impacte fortement les modèles multi- et cross-canal en place. Après avoir exposé les causes, les enjeux et les implications de ces évolutions successives, nous nous sommes intéressée à la manière dont les organisations et les individus au sein des organisations appréhendent ce changement vers un modèle omni-canal. Ici, la notion de changement est sous-jacente, puisque nous abordons l'omni-canal dans le cadre d'un processus d'évolution de la distribution d'un modèle donné (multi-canal, cross-canal) vers un nouveau modèle (omni-canal). Il est alors apparu nécessaire d'explorer plus avant ce que recouvre le changement organisationnel. Dans notre contexte, nous avons vu qu'en dépit des évolutions techniques et technologiques requises, il s'agit davantage d'un changement d'ordre culturel, concernant les Hommes, leurs façons de faire et modes de pensées. Nous qualifions donc désormais cette évolution de « mutation culturelle des distributeurs vers l'omni-canal » et nous intéressons à la manière dont les individus dans les organisations participent à ce changement culturel dont ils sont les premiers acteurs au travers de la notion de *readiness to change*.

Au terme de ce premier chapitre, l'objectif était de parvenir à discerner l'étendue de la mutation que nous souhaitons étudier en particulier. En effet, la largeur du concept de changement, tant sur le plan théorique qu'empirique, impose de préciser sous quel prisme nous nous y intéressons ; et le prisme culturel laisse en définitive toute son ampleur à la mutation et son ambition à notre projet de recherche. Par conséquent, c'est bien le rôle de la culture organisationnelle dans la mutation des distributeurs qu'explore le deuxième chapitre de cette revue de littérature.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre II

Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d’induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d’une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction

Si la mutation de la distribution vers l’omni-canal n’est pas une fin en soi (Collin-Lachaud, 2014), elle semble néanmoins constituer un impératif compte tenu de l’évolution du marché, de l’intensification de la concurrence et des nouvelles exigences des consommateurs que nous avons détaillés dans le premier chapitre. Les distributeurs cherchent donc à s’adapter aux contraintes que ce nouvel environnement (qu’ils ont paradoxalement contribué à construire) et que des consommateurs, toujours plus exigeants, informés, connectés et compétents leur imposent (Piotrowicz et Cuthbertson, 2014).

Construit sur des modes de distribution et de consommation aujourd’hui caduques, c’est tout un modèle de distribution en place depuis cinq décennies qu’il convient de réinventer. De nouveaux acteurs plus agiles témoignent du poids du passé et de la culture historique qui pèsent sur la capacité des distributeurs à se transformer (Moati, 2011). La mutation vers l’omni-canal requiert une remise en cause en profondeur des modes de fonctionnement et de pensées inscrits dans les modèles du multi-canal ou du cross-canal, ce qui constitue un véritable défi à relever. En effet, qu’ils aient initié leur activité avec un réseau physique ou non (e.g. vente à distance), tous se sont longtemps concentrés sur un seul et unique canal de distribution. Le modèle d’affaires, le style de management ou encore le mode de rémunération des collaborateurs... l’ensemble de l’organisation a été conçu en conséquence, sur la base d’un canal historique considéré comme le cœur de métier. Sans minimiser les précédentes « crises » qu’a connu la distribution (e.g. disparitions d’enseignes ou arrivée du *discount* en France), les géants du secteur étaient jusqu’alors dominants et n’ont que peu souffert des évolutions du marché. La révolution liée à la digitalisation s’est avérée plus profonde, requérant davantage qu’une adaptation de l’activité. C’est désormais un changement d’ordre culturel qu’il leur faut opérer (Moati, 2016 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Treadgold et Reynolds, 2016). Ce constat nous invite à considérer le rôle de la culture organisationnelle pour la conduite du changement vers une distribution omni-canal. Aussi, tenterons-nous dans ce chapitre de faire la lumière sur le concept de culture organisationnelle, ce qu’il recouvre et de quelle manière il peut contribuer ou non, à faciliter le changement vers un modèle de distribution omni-canal. Le chapitre se structure donc de la manière suivante :

Section 1.	Fondements théoriques de la culture organisationnelle
Section 2.	Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle
Section 3.	Culture organisationnelle et relation au changement

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Section 1. Fondements théoriques de la culture organisationnelle

Cette première section présente l'émergence du concept de culture organisationnelle, revenant d'abord aux origines du concept de culture et qu'elle tente ensuite de définir. Puis, les différents niveaux de culture qui entrent en interaction avec celui de la culture organisationnelle sont évoqués.

Figure 7a. Structure et contextualisation du chapitre II

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Section 1. Fondements théoriques de la culture organisationnelle
	Section 2. Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle
	Section 3. Culture organisationnelle et relation au changement
Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal	

Sous-section 1.1. Emergence de la culture organisationnelle

Nous nous attardons tout d'abord sur les origines que le concept de culture puise dans le champ de l'anthropologie avant de passer en revue les principaux courants de pensées autour de la culture et de dessiner ensuite les origines du concept de culture organisationnelle qui en découlent.

- **De la culture...**

L'ancrage anthropologique de la culture

L'anthropologie constitue le berceau théorique des chercheurs qui se sont intéressés à cette notion de culture et plus largement, à la vie des sociétés humaines. L'origine du terme de

« *culture* » renvoie au travail de la terre : la culture, c'est le traitement réservé à la terre que l'on « *cultive* » (du latin « *colere* »)¹⁹.

La toute première définition scientifique de la culture est donnée en 1871 par Tylor (Godelier, 2009) et parle d'un « *tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (p.1) ; une définition qui rompt avec les théories racistes selon laquelle l'héritage est inconscient, naturel et figé en chaque individu. Geertz (1973, cité par Allaire et Firsirotu, 1984) définit quant à lui la culture comme un « *ensemble de structures d'interprétation socialement établies* » et considère l'Homme comme « *un animal suspendu dans des toiles de signification qu'il a lui-même tissées* » (p.5). D'après lui, ce sont ces « *toiles* » qui constituent la culture. Ouvert à toutes les interprétations, il n'existe pas de définition du concept de culture unanimement acceptée. L'article de Kroeber et Kluckholm évoquait déjà en 1952 un impressionnant panorama de pas moins de 164 définitions de la culture (Thévenet, 2015), de quoi illustrer la nébuleuse qui s'est constituée autour de cette notion.

Des courants de pensées variés

L'approche du concept varie selon que l'on l'étudie en anthropologie ou en management, selon la sensibilité théorique du chercheur ou encore en fonction des sujets auxquels on s'intéresse (e.g. managers, salariés, actionnaires). L'usage qui en est fait par les différentes disciplines des sciences humaines (ethnologie, anthropologie, sociologie ou encore psychologie) est également fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. La dimension universelle qu'engage le concept de culture rend alors difficile la recherche d'un consensus quant à sa définition puisqu'elle est résolument contextuelle et n'évolue pas en vase clos.

Plusieurs écoles d'anthropologues ont mis à jour les premières théories sur la culture, qui ont en commun l'étude des sociétés humaines composées d'individus présentant de fortes similarités, séparées du reste du monde avec une histoire qui leur est propre (Thévenet, 2015). On y retrouve également tout ce qui caractérise la vie humaine : la nourriture, la naissance et la mort et toutes les grandes étapes de l'existence. Le même matériau est exploité pour étudier ces cultures : les comportements, les rites ou encore les langages même si les approches peuvent différer. Ces courants considèrent la culture comme un système de croyances, d'idées et de méthodes de comportements qui sont enseignées par l'expérience sociale et transmises par la

¹⁹ Nous ajoutons que la culture se réfère à une forme d'activité humaine et révèle le lien qui existe entre besoin et travail. La portée philosophique associée au terme exprime l'idée que « *l'homme alors reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans tout ce qui l'environne, ses propres créations* » (Hegel, 1840, p.272 ; ouvrage numérisé accessible en ligne).

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

socialisation et l'acculturation (Zalupca, 2017). Au final, l'essentiel réside dans la capacité à expliciter le rapport entre la collectivité (le groupe) et l'individu. Allaire et Firsirotu (1984, p.197-198) présentent les deux principaux courants qui distinguaient à l'origine les anthropologues concernant la culture : tout d'abord, la culture comme système socio-culturel puis la culture comme système d'idées (voir tableau 4).

Tableau 4 : Principaux courants sur le concept de culture (d'après Allaire et Firsirotu, 1984)

La culture comme système socio-culturel	La culture comme système d'idées
<i>L'Ecole fonctionnelle</i> : elle considère la culture comme un appareil instrumental grâce auquel une personne améliore sa réponse à un problème spécifique. La finalité est toujours de satisfaire un besoin humain.	<i>L'Ecole cognitive</i> : la culture incarne un système de connaissances ou de standards appris afin de percevoir, de croire, d'évaluer et d'agir.
<i>L'Ecole structuro-fonctionnaliste</i> : elle est vue comme un mécanisme adaptatif par lequel un groupe de personnes peut s'adonner à la vie en communauté dans un contexte particulier. La culture constitue alors un composant d'un système social incluant une structure sociale destinée à préserver l'ordre établi.	<i>L'Ecole structuraliste</i> : au sens de Lévi-Strauss, il s'agit de systèmes symboliques partagés, produits cumulés de l'esprit et d'une réflexion de processus inconscients de l'esprit.
<i>L'Ecole écologico-adaptationniste</i> : la culture est considérée comme un système de modèles comportementaux socialement transmis qui relie les communautés humaines avec leurs paramètres écologiques.	<i>L'Ecole de l'équivalence mutuelle</i> : c'est un ensemble de processus cognitifs standardisés qui créent un cadre général pour la prédiction mutuelle du comportement entre individus qui interagissent dans un ensemble social.
<i>L'Ecole historico-diffusionniste</i> : la culture est temporelle, interactive, supra-organique avec des configurations autonomes ou des formes produites par les processus et les circonstances historiques.	<i>L'Ecole symbolique (ou sémiotique)</i> : cette vision interprétative de la culture la considère comme un système de significations et de symboles partagés. La culture ne doit pas être observée directement dans l'esprit des individus mais dans les significations et les pensées partagées par les acteurs. Ces symboles ou produits de l'esprit constituent la matière première pour l'interprétation de ce système de significations.

La conception de la culture comme système socio-culturel constitue l'approche dominante en anthropologie. Elle est divisée en quatre Ecoles qui se distinguent notamment par leur conception du temps. Les deux premières Ecoles ont une vision dite « *synchronique* » de la

culture, à un moment donné dans le temps et l'espace. Les deux autres ont quant à elles une vision « *diachronique* » qui dépasse la dimension temporelle et s'intéresse davantage aux processus impliqués dans le développement des cultures (Allaire et Firsirotu, 1984). La seconde approche de la culture, comme un système idéationnel possède elle aussi quatre sous-ensembles qui partent d'un même postulat, à savoir que des domaines culturels distincts se manifestent dans les structures, les processus ou les produits cognitifs. Dans cette continuité, les théories de la culture organisationnelle venues du management tentent de caractériser la culture, au sein des organisations cette fois.

▪ ...A la culture organisationnelle

La culture organisationnelle – ou culture d'entreprise – constitue une approche sociale développée en réaction aux méthodes bureaucratiques de Weber et au Taylorisme (Beltran et Ruffat, 1991). La crise qui frappe alors les entreprises à la fin des années 80 (Salmon, 2007) entraîne de nombreux débats sur le changement, lesquels ont d'abord mobilisé le concept dans une logique instrumentale, en vue de transformer des méthodes jugées archaïques. Ce vaste mouvement de remise en cause du modèle scientifique du management tourne le monde vers le Japon, dont la meilleure capacité de résistance aux chocs économiques est attribuée à ses spécificités culturelles et à sa capacité de cohésion, son mélange de tradition et de modernité, son respect de la hiérarchie, son sens de l'innovation et sa recherche du consensus. C'est d'abord aux Etats-Unis et au Japon que la culture organisationnelle est expérimentée dans les pratiques de gestion des entreprises avec respectivement, le modèle des 7S et le courant de l'Excellence outre Atlantique et la Théorie Z de Ouchi au Japon²⁰. Peu à peu se développe la proposition que les organisations ont des propriétés culturelles, qu'elles engendrent des significations, des croyances et des valeurs, qu'elles alimentent des légendes, des mythes et des récits qu'elles célèbrent par le biais de rites, de rituels et de cérémonies (Allaire et Firsirotu, 1984). C'est finalement un article de Symon paru en 1980 dans *Business Week*, « *Corporate*

²⁰ Dans le « *courant de l'Excellence* », Peters et Waterman (1983) décrivent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui contribue à la performance de l'organisation. Cette approche s'agrège dans le modèle des 7S développé par McKinsey (*Shared values* – valeurs partagées, *Strategy* – stratégie, *Structure*, *Systems* – systèmes, *Staff* – personnel, *Style* et *Skills* – compétences). Il s'agit d'un outil de diagnostic pour mieux identifier les problèmes d'efficacité rencontrés par les organisations et définir les éléments sur lesquels agir.

La théorie Z (Ouchi, 1981), aussi appelée modèle japonais, constitue un prolongement des théories X et Y de Mc Gregor. Il s'agit d'une combinaison de caractéristiques constitutives d'organisations japonaises dont le succès dépasse celui des firmes américaines, plus centrées sur la technologie (e.g. revendiquer une philosophie d'entreprise forte, présenter une culture d'entreprise spécifique, favoriser le consensus comme mode de prise de décision etc.).

culture: the hard to change values that spell success or failure » qui marquera le début du succès médiatique du concept de culture d'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1984). Dès lors, la théorie des organisations accorde davantage d'importance à l'approche culturelle et le concept entre rapidement dans le vocabulaire courant du management. Si la culture était déjà une réalité dans les organisations, sans qu'un concept lui soit formellement adossé, elle restait cependant reléguée au second plan (Caron, 1991). Elle se fait davantage connaître dans les années 80 alors que des conflits sociaux éclatent et que la conjoncture économique se détériore (Beltran et Ruffat, 1991).

Il existe pourtant une antinomie historique entre culture et entreprise. L'un se réfère au concret, à la production, aux besoins matériels et à la vie économique tandis que l'autre se réclame de l'idéal, des besoins psychologiques et de la vie de l'esprit (Beltran et Ruffat, 1991). L'alliance de ces deux notions invite à considérer l'entreprise au-delà de sa fonction première de production de richesse et à considérer le groupement d'Hommes qui la constitue. L'organisation devient alors digne d'intérêt pour les sciences sociales comme la culture vis-à-vis des sciences de gestion. Le concept inonde dès lors le vaste champ de littérature en management et sur les organisations au début des années 80, d'abord dans le monde anglo-saxon et germanique avant d'arriver en France quelques années plus tard. Son essor s'est fait en parallèle de l'émergence des « *discours mobilisateurs des patrons paternalistes* » au XIX^{ème} siècle et avec l'attribution de plusieurs métaphores pour qualifier l'entreprise (Godelier, 2009, p.98). Tout d'abord, la métaphore de l'entreprise comme une « *famille* », avec à sa tête un patron, père de ses employés, figure du patriarce exerçant l'autorité se développe au cours de la Révolution Industrielle. Par la suite, celle de l'entreprise comme un foyer, une « *maison* » prend le relais suites aux nombreuses critiques du paternalisme par les syndicats. Elle relie l'entreprise aux valeurs fortes de la famille, de la hiérarchie ou encore de la religion ; le rôle de la figure paternelle s'oriente plutôt sur la protection du foyer et le règlement des tensions. Enfin, la métaphore de « *l'équipe sportive* », prémisses d'une démocratie participative, positionne le dirigeant comme capitaine, garant de l'unité de son équipe. Ces métaphores permettent alors aux dirigeants « *d'analyser, organiser voire légitimer l'esprit d'entreprise* » (Godelier, 2009, p.98).

Alors que la gestion s'empare d'éléments issus de l'anthropologie et que « *l'entreprise se peuple de rites, de mythes, de tribus ou de héros.* » (Godelier, 2009, p.99), la culture organisationnelle bascule rapidement d'un concept complexe en un concept superficiel, réduit à néant, dont les construits peuvent expliquer à la fois tout et rien, selon les termes d'Allaire et

Firsirotu (1984). Les invocations de la culture sont régulièrement formulées sur la base d'aucune élaboration rigoureusement fondée : la largeur des notions qu'elle recouvre permet de faire appel au concept à tout-va. Godelier (2009, p.98) évoque les nombreux détracteurs du concept en dehors du domaine des sciences de gestion qui accusent la culture d'être « *peu rigoureuse intellectuellement* » et de constituer une « *tentative de manipulation idéologique des salariés* » dont les prescriptions se révèlent souvent décalées ou inapplicables. La culture organisationnelle devient néanmoins un instrument phare du management (Caron, 1991) mais dès lors, elle témoigne de sa complexité dans sa nécessité de s'adapter rapidement aux évolutions économiques, politiques, juridiques ou encore technologiques. Elle n'en reste cependant pas moins caractérisée par une certaine cohérence et une stabilité qui lui permettent de remplir son rôle de réassurance et de cohésion entre les Hommes. Regroupés dans un ensemble organisé, les individus interagissent en effet au sein d'une structure, d'un système de gestion et également... d'une culture (Thévenet, 2015).

Sous-section 1.2. A la recherche d'une définition de la culture organisationnelle

Cette sous-section rend compte de la variété des acceptions en matière de définition de la culture organisationnelle, mais s'engage toutefois dans la voie du consensus en présentant les auteurs qui font le plus autorité dans la littérature. Nous présentons les définitions du concept de culture organisationnelle qui présentent la meilleure congruence avec notre objet de recherche.

L'éclectisme révélé par la variété des courants de pensées sur la culture témoigne de la difficulté à obtenir une définition consensuelle pour la culture organisationnelle de manière plus spécifique (Allaire et Firsirotu, 1984). Il est en effet difficile de faire sens autour d'un concept suscitant une telle divergence et dérivé d'un concept lui-même polysémique, laissant à chacun le loisir de mobiliser une définition parce qu'appropriée aux objectifs spécifiques de sa recherche. Pour Allaire et Firsirotu (1984), c'est un signe de l'insuffisance des efforts faits pour introduire dans le périmètre du management et de l'organisation le vaste champ de l'anthropologie culturelle. Ce dernier a toutefois contribué à conférer aux entreprises une personnalité et des besoins, au même titre qu'un individu. Au-delà de la dimension économique, ces organisations, vues comme « *des petites sociétés* » par Silverman dès 1970, disposent d'un « *système social disposant de ses propres processus de socialisation, de ses normes et de ses structures* » (cité par Allaire et Firsirotu, 1984, p.193). En tant que « *sociétés miniatures* », c'est en toute logique que des traits culturels ont été adossés à ces organisations.

Suite à la recension des nombreuses définitions sur la culture, Kroeber et Kluckhohn (1952, cités par Allaire et Firsirotu, 1984) ont synthétisé la culture comme les « *formes et modèles de comportements, explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles* » (p.357) qui représentent les réalisations des groupes humains. Essentiellement composé d'idées et de valeurs traditionnelles (découlant notamment de l'histoire), ce système culturel peut « *d'un côté être considéré comme un produit de l'action, d'un autre côté, comme une condition de l'action future* » (Georgiu, 2001, p.37, cité par Zalupca, 2017). Ce sur quoi la majorité des spécialistes s'accordent, c'est une définition de la culture organisationnelle comme « *une philosophie, une idéologie, des valeurs, des croyances, des responsabilités, des espoirs, des attitudes et des normes (acceptés et partagés)* » (Zalupca, 2017, p.66). En sciences sociales, la plupart des définitions se rejoignent sur différents aspects (Godelier, 2009, p.104) : (1) la culture organisationnelle résulte d'un processus collectif d'accumulation historique ; (2) elle articule en système des objets matériels (e.g. techniques, pratiques, langages) et des éléments idéels (e.g. représentations, valeurs) ; et (3) elle s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social (en cela, elle se distingue de la notion d'identité, plus individuelle et consciente).

Cependant, la définition la plus citée dans l'histoire de la culture organisationnelle reste celle de Schein (1984), qui reprend d'ailleurs des éléments de la définition originelle de Tylor, assimilant la culture à « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (p.3). Davantage focalisée sur les représentations et la résolution des problèmes, cette définition considère l'existence de l'entreprise « dans et pour l'action ». Cette définition apparaît pertinente compte tenu de la finalité praxéologique des sciences de gestion en général et plus particulièrement du sujet de cette recherche doctorale. Notons toutefois la limite majeure de cette perspective : elle n'envisage pas qu'avant l'action collective, l'individu ait déjà été façonné par une culture locale ou professionnelle acquise précédemment (Godelier, 2009).

Une perspective de la culture organisationnelle « pour l'action »

Face à la pléthore de définitions et de disciplines s'appropriant le concept de culture organisationnelle et à la difficulté de le saisir compte tenu de sa nature immatérielle, nous

admettons ne pouvoir en explorer l'ensemble des contours. Aussi, après avoir rendu compte de la richesse de ses associations (non exhaustives), nous choisissons de mobiliser une perspective du concept qui s'inscrit dans la visée praxéologique propre aux sciences de gestion. Avec la fin du courant fondamentaliste²¹ (Thévenet et Vachette, 1992), nous assistons en effet à la fin de la recherche d'une seule véritable définition de la culture organisationnelle pour se focaliser davantage sur l'intérêt managérial et performatif du concept. Désormais, on s'intéresse à des questions plus concrètes et pragmatiques au sujet de la culture. Thévenet (2015) affirme qu'elle est une réalité organisationnelle à prendre en compte, avant d'être un matériau sur lequel on peut agir. Il définit la culture comme la manière spécifique qu'une entreprise a de répondre à un problème, ce qui la distingue des autres dans la façon qu'elle a de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise, par exemple sa manière d'approcher un marché, de définir un standard d'efficacité ou encore de gérer le personnel. On peut également évoquer les travaux de Saxena et Shah (2008) qui expliquent que même en l'absence de règles écrites, les collaborateurs savent comment ils doivent agir et à quelle norme se référer : « *la culture représente les valeurs partagées et les comportements qui relient une communauté. Il s'agit des règles du jeu : les significations implicites qu'il convient de lire entre les lignes assurent l'unité* » (p.29). Une autre définition, celle de Godelier (Maurice, cité par Godelier Eric, 2009) intègre la dimension anthropologique manquante en définissant l'objectif du management via la culture comme le fait de « *réguler les façons de faire et de penser des membres de l'organisation* » en vue de « *parvenir à rendre quasi-automatique les façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* » (p.103). Ces différentes visions sont pertinentes dans le cadre de notre problématique qui considère la culture organisationnelle au travers du rôle qu'elle a à jouer dans la mutation vers l'omni-canal.

Sans nous approprier une définition unique de la culture organisationnelle adaptée à notre objet de recherche, nous en considérons plutôt différentes assomptions adaptées à la visée praxéologique du sujet. Malgré notre conception d'une « *culture pour l'action* » (Godelier, 2009), nous retenons qu'il n'existe pas de déterminisme entre culture et action. Dans ce sens, les membres de l'organisation disposent d'une marge à l'intérieur du cadre posé par le

²¹ Le fondamentalisme est un courant révolu qui consiste en une recherche de solution unique ou d'une « *one best way* » (p.197), visant à distinguer les caractéristiques permanentes du succès et à identifier une manière idéale de procéder (Thévenet et Vachette, 1992). La contingence (efficacité conditionnée par l'adaptation et la cohérence à la situation, c'est-à-dire la prise en compte du contexte) et le processus (rejet d'un modèle universel applicable ; c'est l'interaction que l'individu crée avec son environnement qui compte et qui rompt avec la croyance fondamentaliste d'un modèle universel applicable et celle de la contingence pour laquelle à des situations données correspondent des modes d'organisations variables) sont les approches qui lui ont succédé (De Surrel de Saint Julien, 2014).

paradigme culturel en place. Ils sont alors libres d'appliquer les règles conformément au sens commun, de manière décalée voire de s'y opposer. Il s'agit d'une réinterprétation de la culture organisationnelle par les membres de l'organisation. Cette perspective soutient donc la prise en compte du rôle à jouer par la culture organisationnelle dans la mutation des distributeurs, avec la conscience qu'elle peut entraîner des réponses attendues comme inattendues. Toutefois, comme le suppose notre approche socio-culturelle de la distribution (cf. Introduction générale, F) Perspectives générales de la thèse), nous intéresser aux différents niveaux de culture qui englobent ou que contient la culture organisationnelle peut contribuer à éclairer ces limites de la « *culture pour l'action* ».

Sous-section 1.3. Les différents niveaux de culture

On ne peut prétendre analyser la culture d'une organisation en vase clos, en faisant abstraction du contexte global. Toute culture s'inscrit nécessairement dans un environnement culturel, comme nous l'avons évoqué avec la notion d'encastrement dans le Chapitre I (Bobrie, 2014 ; Granovetter, 1985). Dans cette même logique, la culture organisationnelle constitue un niveau de lecture spécifique de l'organisation et se voit imprégnée d'une culture nationale, éventuellement sectorielle et peut voir cohabiter un certain nombre de sous-cultures au sein de son environnement. La culture est donc un phénomène qu'il est possible d'observer à différents niveaux de la société (Taras, Steel et Kirkman, 2012). Selon les auteurs, différents niveaux de culture sont exprimés, variant généralement de 3 à 5. Par exemple, Erez et Gati (2004) considèrent 5 niveaux, du niveau micro individuel au niveau macro du monde, selon une hiérarchie qui imbrique les niveaux les uns dans les autres (la culture individuelle, la culture de groupe, la culture organisationnelle, la culture nationale et la culture globale). Si notre intérêt est essentiellement porté sur la culture organisationnelle des distributeurs en mutation vers l'omni-canal, il est utile de comprendre l'interaction qui existe entre les principaux niveaux de culture.

Des divergences théoriques conduisent à des définitions pléthoriques de la culture en fonction du degré d'autonomie de cette dernière : certains affirment que c'est dans l'entreprise elle-même que les sources de la culture sont à trouver tandis que des travaux sociologiques (avec Sainsaulieu notamment) partent plutôt du postulat que la culture existe dans toute entreprise, sans nécessairement qu'il s'agisse d'une culture qui lui est propre. Dans cette perspective, l'ensemble des régulations culturelles ne parviendraient pas toujours à se fondre en une culture

spécifique (Thévenet, 2015). Nous partageons la pensée de Delavallée (1995) qui croit en l'existence d'une culture au niveau de l'entreprise : « *les entreprises ne sont pas seulement des combinaisons de phénomènes sociaux ayant trouvé leur origine dans la société. Elles sont également des espaces sociaux particuliers, dotés d'une certaine autonomie, et, à ce titre, elles développent leur propre culture* » (p.3). Il convient de noter le chevauchement de la culture de l'entreprise avec la culture nationale, éventuellement une culture sectorielle et un certain nombre de sous-cultures dans l'entreprise qui différencient les membres de l'organisation les uns des autres. Somme toute, c'est bien ce qu'il y a de commun entre les individus dans l'organisation qui constitue le fondement de la culture d'entreprise. L'entreprise dispose aussi nécessairement dans cette logique d'un degré d'autonomie impliquant qu'elle ne soit pas entièrement déterminée par l'environnement extérieur. Cette approche est congruente avec l'approche des organisations dans le contexte de mutation vers l'omni-canal. Si en vertu de l'encastrement de la distribution dans la société, et du fait que les organisations en tant que cultures constituent cette société, nous pensons toutefois que les organisations conservent une autonomie en raison de la singularité de leur histoire, de leurs expériences et de leurs membres. Aussi, certaines organisations parviennent plus facilement à s'inscrire dans l'environnement omni-canal alors que d'autres restent davantage ancrées dans des cultures du passé (plus congruentes avec les fonctionnements mono-canal, multi-canal ou cross-canal). Nous nous attardons ici sur les trois niveaux qui présentent l'impact le plus significatif dans notre contexte : les cultures nationales, les cultures sectorielles ou encore les sous-cultures de l'organisation lorsqu'elles existent.

▪ **Les cultures nationales**

Toutes les sociétés sont présumées avoir des cultures différentes. La culture nationale est le fruit de valeurs et de croyances fondamentales que les individus intègrent depuis l'enfance et renforcent tout au long de la vie. Hofstede (1980) parle d'une « *programmation collective de l'esprit* », résultat d'expériences partagées des individus. On pense notamment aux valeurs transmises au travers de l'éducation, au système administratif, à la religion ou encore à la littérature, autant d'éléments qui participent à uniformiser la culture des habitants d'un même pays, au-delà de toute appartenance à un groupe spécifique au sein de ce même pays. Allaire et Firsirotu (1984) saluent les efforts concédés pour tenter de comprendre l'influence de ces cultures sur l'activité des organisations. Si des débats ont eu lieu concernant la perméabilité des cultures nationales sur les principes universels de gestion des organisations, la prise en compte

de la culture nationale grâce aux travaux dirigés par Hofstede (1980) ou encore d'Iribarne (1989) paraît indispensable dans la mesure où toute organisation existe et exerce sous l'influence qui la dépasse. Les différences culturelles entre les pays figurent d'ailleurs parmi les causes principales d'échec des organisations à l'international (Pooley, 2005). D'Iribarne (opcit) rappelle que les valeurs sont à la base de toute vie sociale, qu'elle ait lieu dans l'entreprise ou en dehors. La culture développée dans l'entreprise subit inévitablement la culture nationale, particulièrement dans le cas de développement à l'international. Le défi culturel qui accompagne toute stratégie d'internationalisation est aujourd'hui bien connu des entreprises désireuses de s'exporter, à l'instar de la stratégie du géant Mc Donald's et de son célèbre « *Think Global, Act Local* ».

▪ Les cultures sectorielles

Dans le sillage de Sainsaulieu (1995), Thévenet (2015) évoque une contingence sectorielle à la culture organisationnelle. Plusieurs travaux de sociologues ont effectivement révélé une réalité culturelle supplémentaire, celle des sociabilités collectives et des communautés d'entreprises. Par exemple, Ribeill (1985) évoque le cas des cheminots à la SNCF et de la manière dont l'univers ferroviaire constitue un univers professionnel rempli de « *cultures socio-professionnelles spécifiques* » (p.251). Ces communautés créent des groupes avec des niveaux de rationalité distincts dans l'entreprise. Au travers des syndicats, des mouvements de solidarité et des relations spécifiques, des phénomènes communautaires apparaissent au niveau d'un service, de toute une entreprise, voire même au-delà des frontières de l'entreprise. Gordon (1991) insiste sur l'importance du secteur d'activité sur la culture d'entreprise car des caractéristiques concurrentielles ou les exigences des consommateurs lui sont associées. De plus, en France « *les secteurs ont énormément travaillé à la codification et la normalisation en matière de produits ou de gestion de personnel, induisant ainsi les comportements des entreprises* » (Thévenet, 2015, p.47). Par exemple, au-delà d'un jargon spécifique (e.g. TG pour têtes de gondoles), la distribution est plus particulièrement caractérisée par une culture orientée « chiffres ». Les équipes en magasin sont ainsi animées sur la base de challenges collectifs qui sont amplement célébrés. On peut également citer les réglementations dédiées pour contrôler les pratiques commerciales (e.g. périodes de soldes, commerce le dimanche...).

▪ Les sous-cultures

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

Il convient de souligner que la culture organisationnelle n'est pas exclusive en ce qu'elle cohabite avec des sous-cultures, c'est-à-dire différents groupes en interaction au sein d'une organisation (Martin et Siehl, 1983 ; Thévenet, 2015). A l'intérieur d'une même organisation, des groupes sociaux se forment, partagent et perpétuent de manière consciente ou non des modes de fonctionnement spécifiques à leur groupe (e.g. partisans de la gestion de projet « classique » ou de la gestion de projet agile pour implémenter un nouveau système d'informations adapté à l'omni-canal). Certaines sous-cultures se posent même en contradiction voire en conflit avec la culture organisationnelle, d'où la mise en œuvre de pratiques de management spécifiques pour faciliter la cohabitation de cultures distinctes.

Après avoir pris connaissance de l'existence de plusieurs niveaux de culture non exhaustifs (culture nationale, sectorielle et sous-culture), nous pouvons conclure sur le lien qu'ils entretiennent avec le niveau qui nous intéresse ici : la culture organisationnelle. Par exemple, les valeurs diffèrent considérablement d'un pays à l'autre (Hofstede, 1998), mais peu d'une organisation à l'autre au sein d'un même pays. Ce sont plutôt les pratiques, que l'auteur définit comme les représentations des symboles, héros et rituels spécifiques à une culture par opposition aux autres, à savoir la partie visible, qui diffèrent. A contrario, les valeurs constituent plutôt la partie invisible de la culture organisationnelle. En somme, toute entreprise naît dans un pays donné dont elle hérite des caractéristiques culturelles spécifiques – ou s'en imprègne dans le cas des multinationales. Les cultures des individus sont si différentes au niveau d'un pays, en raison des disparités locales et régionales, que cette variété se reflète également dans les cultures organisationnelles (Zalupca, 2017). Il existe peu de controverses dans la littérature autour de l'acceptation qu'une culture organisationnelle ne se confond pas avec la culture de la société dans laquelle l'entreprise opère (Allaire et Firsirotu, 1984). Les conditions particulières liées à sa création, son histoire, sa gouvernance actuelle et passée ou encore les caractéristiques du secteur dotent toute entreprise d'une culture et des manifestations culturelles associées qui lui sont résolument propres. Cette affirmation pose la question de la légitimité des organisations lorsque leurs valeurs diffèrent de celle du secteur ou de la société en général.

Résumé du Chapitre II – Section 1

Cette première section a retracé l'origine du concept de culture, notamment au travers de sa filiation avec l'anthropologie et des différents courants de pensées qu'il a engendré. Nous avons ensuite signifié la manière dont celui de culture organisationnelle a émergé avant de témoigner de la variété de ses définitions et de présenter celle que nous retenons. Cet éclairage a permis de comprendre en quoi consiste la culture organisationnelle, comment elle est apparue dans les organisations et d'entrevoir la variété des perspectives théoriques à son égard. Sa pertinence dans le cadre théorique de la mutation des distributeurs vers l'omni-canal a notamment pu être appréhendée au travers de la perspective d'une culture « pour l'action » que nous empruntons à Godelier (2009) ou Thévenet (2015) dans le cadre de notre recherche.

Dans la section qui suit, après avoir présenté la vision de la culture organisationnelle à laquelle nous nous référons, nous définissons plus précisément la manière dont elle prend forme dans les organisations, les éléments qui la composent (c'est-à-dire que l'on considère relever de la culture organisationnelle) et précisons les enjeux qu'elle recouvre.

Section 2. Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle

Cette section positionne de manière plus approfondie le concept de culture dans l’environnement des organisations. Aussi, nous nous intéressons à la manière dont la culture se forme dans ces espaces spécifiques, aux formes qu’elle prend et aux enjeux qui lui sont associés.

Figure 7b. Structure et contextualisation du chapitre II

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Section 1. Fondements théoriques de la culture organisationnelle
	Section 2. Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle
	Section 3. Culture organisationnelle et relation au changement
Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal	

Sous-section 2.1. Formation de la culture organisationnelle

Voyons selon quels principes la culture prend forme et se modèle au sein des organisations. Notons tout d’abord que la plupart des entreprises n’essaient pas de créer une culture. Elle est inconsciente, sous-jacente et basée sur les valeurs du *top management* et des dirigeants (Zalupca, 2017). La culture organisationnelle prend forme en raison des interactions répétées entre les membres d’une organisation et des croyances et valeurs qu’ils partagent. Zalupca (2017) reprend une série de facteurs déterminants d’une culture d’entreprise : « *le style de management, la méthode de prise de décision, le niveau de formalisation, la structure organisationnelle, les politiques et le savoir-faire, le système qui supporte un type de travail ou de comportement spécifique* » (Elfconsulting, 2017, cité par Zalupca, 2017, p.65). La culture fait ainsi partie d’un réseau organisationnel entier qui influence et est lui-même influencé par la stratégie, la structure, le système, les Ressources Humaines et les habitudes de l’entreprise. Elle constitue le principal élément d’identification de l’organisation, au même titre que la personnalité qui caractérise un individu (Zalupca, 2017). Le facteur « temps » joue lui aussi un

rôle essentiel dans la mesure où la culture prend forme et s'étoffe à travers le temps. Aussi, plus elle est ancienne, plus elle est difficile à faire bouger ou à influencer (Zalupca, 2017). L'organisation est un « *système vivant qui se déploie en permanence et évolue rapidement* » (Zalupca, 2017, p.65 ; Thévenet, 2015). Son profil culturel varie lui aussi en fonction des mouvements de l'organisation, de l'arrivée de nouveaux membres et de leur rencontre avec les plus anciens. Avant de développer la manière dont la culture est influencée par son environnement et dont elle relève d'un processus d'apprentissage, nous présentons les deux principales perspectives qui ont émergé sur la culture organisationnelle et celle que nous adoptons. Elle permet de mieux comprendre notre conception de la façon dont la culture prend forme dans les organisations.

Principales perspectives sur la culture organisationnelle

Thévenet (2015) résume les approches de la culture organisationnelle en deux courants : celui des fonctionnalistes (ou utilitaristes) et celui des symbolistes.

- *Les fonctionnalistes* considèrent la culture comme une des nombreuses variables de l'organisation. Cette approche estime que l'organisation **possède** une culture qui forme un « *sous-système* » sur lequel ce sont les dirigeants qui ont l'emprise la plus importante. L'engagement organisationnel, alors lié au degré d'adhésion aux valeurs et aux croyances constitue un antécédent de l'efficacité (Deal et Kennedy, 1982).
- *Les symbolistes* considèrent que l'organisation **constitue** une culture en soi dans la mesure où elle résulte d'un construit social. Dans cette perspective, les individus construisent eux-mêmes l'environnement social dans lequel ils évoluent, lequel conditionne ensuite le comportement qu'ils adoptent.

Nous partageons la vision de Thévenet (2015) qui suggère que l'organisation dispose d'une culture mais qu'elle est également, d'un point de vue ontologique, une culture à part entière. L'approche symboliste trouve un écho plus tardif chez les praticiens que l'approche fonctionnaliste ou utilitariste. Elle apparaît toutefois particulièrement pertinente dans le cadre de notre recherche. En effet, elle renvoie à l'emboîtement de la distribution dans la société (Granovetter, 1985 ; Bobrie, 2014) puisque l'organisation n'a pas seulement une culture mais « est » une culture et existe par cette culture. L'agglomération de la symbolique et des significations qui imprègnent ces cultures (c'est-à-dire les organisations) participe à construire la société, et notamment le nouvel écosystème omni-canal (Rigby, 2011). En tant que groupement social qui produit de la culture, l'organisation dispose d'un ensemble de valeurs,

de règles, de rites, de symboles et de mythes qui forment ses membres. La culture doit ici être comprise comme une métaphore, qu'il convient d'étudier en anthropologue comme on étudierait toute société humaine. La culture permettrait alors de décrire les organisations comme le faisait autrefois « *le paradigme mécaniste de la bureaucratie, celui des relations humaines ou des systémistes (description des acteurs et de leurs stratégies)* » (Thévenet, 2015, p.37). Cette approche qualitative est celle partagée par les symbolistes qui considèrent que l'organisation est une culture en soi puisqu'elle résulte d'un construit social élaboré par les individus, lesquels se voient à leur tour influencés par cet environnement social (Thévenet, 2015). Dans notre contexte, les individus sont bien les collaborateurs qui, individuellement et collectivement, construisent la culture organisationnelle et se trouvent également influencés par cette culture. De manière plus spécifique au contexte de mutation vers l'omni-canal, la culture organisationnelle vient contraindre les distributeurs dont la culture est ancrée sur les paradigmes multi- et cross-canal supposés être remplacés par celui de l'omni-canal. Désormais notre approche (symboliste) de la culture précisée, nous nous appliquons à développer la manière dont la culture se forme au travers de son interaction avec l'environnement et dans un processus d'apprentissage.

▪ Une culture influencée par l'environnement

Plusieurs courants (d'abord fondamentaliste puis symboliste) se sont succédés et ont développé des théories en matière de culture. Cependant, quel que soit le courant duquel ils se réclament, les chercheurs s'accordent sur le fait que la culture appartient à l'organisation, tout en même temps qu'elle la caractérise (Thévenet, 2015). En ce sens, elle est un concept dynamique et évolutif qui se forme au gré de ses interactions avec l'environnement interne et externe, selon un processus itératif. Elle émane du terrain et devient vécue et intériorisée par les membres de l'organisation. Véritable phénomène *in vivo*, elle ne se décrète pas de manière arbitraire par les dirigeants, sans pour autant minimiser le rôle qu'ils ont à jouer dans la transmission des symboles de cette culture (Thévenet, 2015). Notons que sa construction est permanente : elle s'active au quotidien et pas uniquement dans certaines situations exceptionnelles et constitue une variable à la fois interne et externe car elle intervient aussi dans un contexte culturel plus large : au niveau national ou tout autre contexte pertinent, par exemple le secteur d'activité ou le métier. Il s'agit également de la vision du courant fonctionnaliste (ou utilitariste), qui voit la culture comme l'une des variables de l'organisation.

▪ **Une culture issue d'un processus d'apprentissage**

Nous avons mis en évidence l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement, notamment la société en général. Aussi, « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage* » issu du vécu, des expériences et des interactions dans et hors de l'organisation (Thévenet, 2015). En se confrontant à des situations plus ou moins délicates, l'organisation élabore des réponses spécifiques qui viennent créer des schémas de référence lorsqu'elles s'avèrent efficaces. Les organisations s'approprient ainsi des modes de réponses appropriés, qui viennent enrichir leur culture progressivement. La culture témoigne par conséquent des grands changements dans l'histoire des organisations, à l'instar des chocs économiques, des évolutions du marché et de la consommation et on y retrouve les membres de l'organisation au premier plan (Thévenet, 2015). Cet ensemble de références partagées dans l'entreprise se construit tout au long de l'histoire de l'organisation, en réponse aux problèmes rencontrés, ce qui lui confère toute sa singularité. Parmi ces références, on retrouve différentes dimensions qui sont présentées dans la sous-section suivante. Ensuite, nous abordons les enjeux plus spécifiques de la culture organisationnelle, au-delà de la création de ces schémas de référence partagés.

Sous-section 2.2. Composition et enjeux de la culture organisationnelle

Cette seconde sous-section est l'occasion de développer plus avant les éléments primordiaux qui composent la culture des organisations puis de s'intéresser aux enjeux de la culture dans les organisations.

▪ **Les dimensions de la culture organisationnelle**

La culture fait référence au passé, dans lequel elle puise la force et la légitimité qui lui permettent d'avoir une incidence sur le présent. Evolutive, ses références sont quant à elles construites dans le présent par les membres qui créent au quotidien l'histoire et l'évolution de cette culture. Pour Jacob (2001, cité par Zalupca, 2017), une culture organisationnelle est composée de « *sa collection de valeurs et de ses réactions organiques instinctives, de sa collection de héros et de personnages négatifs, et de sa collection d'exploits (succès et échecs)* » (p.86). Elle est composée à la fois des mythes et des croyances (incluant l'historique des faits qui déterminent le comportement et les succès passés) ; d'un système métaphorique et d'un langage spécifique ; de symboles, cérémonies et rituels (évoquant ce qui doit être

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

impérativement respecté, comme le logo ou les couleurs) ; des devises qui transmettent la philosophie ; et enfin des valeurs et des normes qui transparaissent dans la stratégie, la structure, le système politique, les règles et les procédures.

La culture organisationnelle se réfère à des standards internes, des modes de pensées, des attitudes, des normes... tous ces éléments collectifs qui logent au niveau du mental des collaborateurs (Zalupca, 2017). On distingue des composants culturels visibles, exprimés publiquement tels que les comportements, les attitudes, le langage commun, les rituels et les symboles (e.g. codes vestimentaires) tandis que d'autres, constituent des éléments moins visibles comme les perceptions, les représentations de ce qu'une valeur représente, les mythes, les standards empiriques sur ce que signifie être efficace, quel comportement approprié adopter, sur les modes de résolution des problèmes ou encore les réunions du comité de direction (Alvesson, 2012 ; Zalupca, 2017). Il s'agit de toutes les règles non écrites sur la manière dont les choses sont faites. Ces éléments sont souvent pris pour acquis et ne nécessitent pas d'être verbalisés (Denison et Neale, 1996, cités par Dinghra et Punia, 2016). La culture de l'entreprise est également empreinte des références acquises dans le cadre de son activité, du développement de son expertise ou de son savoir-faire et dans les méthodes qu'elle met en œuvre pour exercer son activité. La culture est donc incarnée par toutes les significations exprimées socialement par un groupe donné et qui sont à la fois visibles et invisibles (Alvesson, 2012). Bien que non limitatives, nous parcourons ci-dessous les principales composantes qui constituent la culture organisationnelle.

L'histoire et le passé

Pour Thévenet (2015), c'est tout au long de l'histoire que prend forme la culture d'une organisation, dans un processus d'apprentissage. L'analyse de cette culture peut donc éclairer la compréhension de ses grandes phases d'évolution, en référence à des champs d'intérêts revendiqués, des produits commercialisés, des technologies utilisées ou encore en fonction de la manière de gouverner des dirigeants. Améliorer la compréhension des distributeurs à la lumière de la culture qu'ils ont donc développé au fil du temps pour aider à comprendre les enjeux et difficultés pour leur évolution vers une culture dite omni-canal. Bloch (1930, cité par Beltran et Ruffat, 1991) explique que le présent n'est qu'un point, une actualité comprise à travers le passé, proche ou lointain. Sa définition nous semble résolument pertinente pour considérer l'intérêt d'un détour par l'histoire dans la mesure où adopter une vision large

(sociale, économique, politique mais aussi relative à un secteur ou une branche) permet de s'adapter au changement (en référence au changement culturel des distributeurs évoqué dans le chapitre I). Pour inscrire davantage l'entreprise dans l'histoire, certains dirigeants vont même jusqu'à créer des musées pour immortaliser ce qu'ils ont accompli, à l'instar de Philips ou BMW (Thévenet, 2015). D'autres font parfois appel à des historiens pour retracer leur passé (e.g. Total ou même des associations ou institutions comme Bpifrance dont les origines remontent bien plus loin que sa création) quand ce ne sont pas les historiens ou journalistes qui viennent à eux afin d'analyser leurs archives pour éclairer un passé potentiellement sombre (e.g. liens de Louis Vuitton ou Hugo Boss avec le régime nazi). Les traces du passé se manifestent donc dans l'activité quotidienne de l'organisation et peuvent même devenir une ressource stratégique de l'organisation, comme l'illustrent Cailluet, Gorge et Özçağlar-Toulouse (à paraître). Godelier (2009) décrit un processus de mémoire qui prend forme au travers de la formation aux « bonnes » façon de faire par exemple. L'auteur les appelle les « *grammaires organisationnelles* ». Ces dernières pérennisent des modes de fonctionnement qui viennent s'ancrer dans les pratiques. Ces comportements ne représentent pas qu'un héritage inerte du passé et ont un impact sur le présent au travers des « *objets de mémoire* », comme les rites collectifs, les équipements ou le langage.

Les mythes et idéologies

L'idéologie constitue un « *système unifié et symbolique de croyances qui fournit des explications globales, convaincantes et souvent mythiques de la réalité sociale* » (Allaire et Firsirotu, 1984, p.213). Elle légitime l'ordre social en place, propose des objectifs et pousse à l'action collective, à l'instar de l'idéologie révolutionnaire (Allaire et Firsirotu, 1984). Les mythes souvent intégrés dans ces idéologies sont présentés par Lévi-Strauss (1964, cité par Allaire et Firsirotu, 1984, p.213) comme des « *machines à supprimer le temps* ». Cette vision est particulièrement pertinente dans une conception des mythes comme les liants d'une culture organisationnelle qui transcende les époques. Les mythes fournissent alors des liens tenaces et emprunts d'affect entre un « *passé valorisé voire glorifié* » et une « *réalité contemporaine, accordant légitimité et normalité aux actions présentes* » (Allaire et Firsirotu, 1984, p.213). Cohen (1969, cité par Allaire et Firsirotu, 1984) définit quant à lui le mythe comme « *un récit fictionnel substantiel d'événements reliés aux origines et aux transformations, exprimé dans des termes symboliques et dotés d'une qualité sacrée* » (p.213). On retrouve donc bien le lien entre les mythes et l'histoire des organisations. Les histoires endossent des qualités mythiques

lorsqu'elles sont transmises de génération en génération sous une forme narrative et qu'elles incarnent les croyances partagées (Kendall et Kendall, 2012). Les mythes sont des récits complexes que de simples histoires folkloriques, dans lesquelles la culture humaine « *encode ses plus profondes ambiguïtés* » (Robinson, 1993, p.163, cité par Kendall et Kendall, 2012). En ce sens, ils révèlent la culture profonde et ancrée d'une organisation, faisant référence au passé, au présent ou même au futur, en racontant ce qui a été, pourquoi nous agissons de telle manière ou encore ce qui pourrait advenir si nous agissons de telle manière (Kendall et Kendall, 2012).

Les héros

Ce qu'on appelle communément « les débuts » d'un entrepreneur dans la création d'une affaire transparaît des années voire des décennies après dans la culture qui accompagne l'entreprise à travers le temps. Les premières expériences, les premières décisions tiennent compte du contexte de création et les convictions personnelles et les valeurs du fondateur transpirent dans l'entreprise. Education, formation, expérience, croyances et positions sociales du fondateur sont une manière de mieux comprendre les bases qu'un fondateur inculque à son entreprise. Souvent présenté comme figure emblématique (inventions, charisme, personnalité), il devient même parfois le « héros » de l'entreprise, un mythe. Pour Jacob (2001, cité par Zalupca, 2017), qu'ils soient vivants ou non, réels ou fictifs, ces héros participent à forger la culture organisationnelle en servant de modèle pour les actions conduites dans les entreprises. Les héros sont effectivement définis comme des individus qui incarnent et rendent exemplaires les valeurs d'une organisation (Deal et Kennedy, 1982). Dans ce sens, il peut s'agir des fondateurs mais aussi de dirigeants voire à une moindre échelle de collaborateurs qui ont contribué par leurs actions à marquer la vie de l'organisation. Les héros vivent non seulement au sein des organisations dont ils inspirent les membres mais aussi au dehors, devenant parfois des figures emblématiques dans la société. D'ailleurs, dans l'histoire du commerce qu'il retrace dans *Hypermarché : 50 ans déjà*, de l'invention de la grande surface en passant par l'apogée de la grande distribution et jusqu'aux nouvelles formes de commerce contemporaines, Sordet (2014) consacre une partie de son ouvrage aux « *grandes voix du commerce* ». Il y présente une trentaine de personnalités qu'il décrit comme de véritables prosélytes de l'hypermarché ; nous en avons d'ailleurs cités quelques-uns dans le chapitre I. Ces figures, à l'origine d'enseignes connues et reconnues, encore en activité ou non, constituent des figures emblématiques du commerce et de la distribution. Des pionniers de l'hypermarché, qui ont contribué à son lancement et son essor au cours d'une période faste de 1963 à 1972 où l'on pouvait passer en

une année seulement d'un seul magasin à 72. Ces entrepreneurs sont aujourd'hui des héros de la distribution qui continuent de vivre à travers leurs discours, leurs interviews, leurs enseignes lorsqu'elles sont toujours en activité, voire dans les mémoires.

Les valeurs

Au niveau le plus profond, les valeurs centrales telles que les croyances, les réponses apportées ou les sentiments collectifs constituent « *le cœur de la culture* » (Jacob, 2001, cité par Zalupca, 2017). Il s'agit des croyances et des visions que les membres d'une organisation portent en eux, au travers d'un système de croyances unifié (Allaire et Firsirotu, 2018 ; Deal et Kennedy, 1982). Allaire et Firsirotu (1984) les présentent comme des interprétations symboliques de la réalité qui fournissent des significations aux actions sociales et des standards de comportements aux individus. Elles sont également la traduction la plus tangible de l'idéologie de l'organisation, qui existe donc au travers de ces valeurs même si les valeurs peuvent exister en dehors de toute idéologie. En effet, ces derniers précisent que si toutes les organisations ne nourrissent pas des mythes et des idéologies, elles tendent en revanche toutes à cristalliser un ensemble de valeurs partagées. Pour Thévenet (2015), les valeurs découlent des expériences vécues. Chaque collectivité crée donc ses propres valeurs, par référence à des codes externes existant. Il peut s'agir d'idées et de croyances partagées déclarées ou non dites. Elles sont ensuite diffusées notamment par les discours, les supports de communication internes ou externes ou véhiculées lors de séminaires plus communément appelés « *team building* ». Thévenet (2015) distingue deux types de valeurs (p.72) :

- *Les valeurs déclarées*, laissant des traces visibles sur les documents officiels, discours de l'aval et la communication institutionnelle vers l'externe (e.g. la bienveillance) ;
- *Les valeurs opérantes*, qui « *sous-tendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement* » (p.72). Elles relèvent davantage des procédures de gestion et modes de fonctionnement intériorisés qui guident le comportement des individus dans certaines situations. Par exemple, une traduction possible de la valeur déclarée de « bienveillance » peut être de laisser dans une certaine mesure un droit à l'erreur aux collaborateurs, leur permettant de prendre des initiatives sans risquer d'être sanctionné en cas de mauvaise prise de décision.

Mais des décalages peuvent aussi s'observer entre valeurs déclarées et valeurs opérantes. Thévenet (2015) illustre le décalage potentiel en expliquant qu'un directeur qui prône la satisfaction du client avant tout mais qui met en place un système de rémunération des vendeurs

au pourcentage du chiffre d'affaires qu'ils réalisent. La valeur en question est donc davantage le volume d'affaires conclues que la satisfaction des clients. Les valeurs opérantes constituent les références des actions individuelles et collectives.

Bien d'autres éléments encore viennent constituer la culture d'une organisation. On peut citer encore les rites, les rituels et les cérémonies au travers desquels l'organisation célèbre ses valeurs (Deal et Kennedy, 1982) qui ont pour fonction d'accroître le sentiment d'appartenance des collaborateurs en « fixant » la culture de sorte à ce qu'elle ne fluctue pas au gré des événements. Les symboles tels que la signalétique, le logo, la tenue règlementaire ou le mobilier constituent autant de signes et de codes qui créent un environnement et une ambiance singuliers, et qui insufflent une cohérence au sein de l'organisation mais aussi en externe, au travers des mots, des dialectes, de la gestuelle ou encore des objets (Jacob, 2001, cité par Zalupca, 2017). Non exhaustifs, les éléments présentés ci-dessus composant la culture d'une organisation servent aussi à cette dernière pour conduire son action, se développer, perdurer au travers de la mise en œuvre du management. Après avoir vu ce qui la compose, la partie qui suit présente les rôles et les enjeux que recouvre la culture au sein des organisations.

▪ **Les rôles et enjeux : de la culture au management de la culture**

Le management tient compte de la spécificité de l'organisation comme société humaine et lui adapte le concept de culture (Thévenet, 2015). L'entreprise est très tôt comparée au processus cognitif typiquement humain (Argyris et Schön, 1978, cités par Allaire et Firsirotu, 1984) au travers d'une métaphore anthropomorphique de l'organisation : elle est en effet dotée d'une personnalité, de besoins et d'un caractère (Selznick, 1957, cité par Allaire et Firsirotu, 1984). Cette métaphore de l'entreprise comme système social, avec ses propres processus de socialisation, normes et structures sociales a beaucoup été reprise. C'est d'ailleurs dans cette métaphore que le concept de culture appliqué à l'entreprise prend tout son sens. Les entreprises revêtent des traits culturels distinctifs, comme les Hommes ont chacun leur personnalité propre. Un aspect essentiel de la culture organisationnelle tient d'ailleurs au fait qu'elle se réfère à la nécessité de se familiariser avec l'organisation, voire même d'anticiper les comportements attendus (Zalupca, 2017), comme cela peut être le cas avec des individus.

Cette « humanisation » de l'organisation permet justement de la rapprocher de la banalité du quotidien des individus et par-là même, de la rendre plus apte à aiguiller les membres de l'organisation. Puisque le management traite des problèmes récurrents dans l'organisation, la

culture doit donc « être située par rapport à cette « banalité » des problèmes à traiter par le management » (Thévenet, 2015, p.8). En ce qu'elle constitue un ensemble de références qui sont sous-jacentes dans la manière de procéder et de prendre des décisions dans l'organisation, la culture se pose comme antécédent des comportements et des actions entreprises par ses membres. En outre, elle intervient auprès d'un management à la recherche de solutions concrètes afin d'approcher la meilleure façon de faire. Ainsi, tous les domaines du management utilisent le concept de culture comme un outil de référence pour diagnostiquer et résoudre des problèmes opérationnels (Thévenet, 2015). La culture constitue ainsi une ressource essentielle pour le management. Lorsqu'elle est connue des collaborateurs, elle apporte une représentation commune et plus nuancée de l'organisation. Au-delà, lorsqu'elle est « activée », elle devient même source d'efficacité, particulièrement lorsqu'il s'agit de conduire le changement (Delavallée, 1995). Les entreprises ne s'intéressent pas au concept de culture en soi, mais bien pour cette capacité à le mobiliser en vue d'obtenir des résultats concrets : se développer sur un nouveau marché, accroître la motivation des collaborateurs ou même en œuvre le changement vers l'omni-canal. La culture que possède une organisation figure donc parmi ses variables d'action en permettant notamment d'exercer un contrôle sur les comportements individuels, qu'elle tend à unifier et à orienter en fonction de sa stratégie (Thévenet, 2015). Par conséquent, elle veille à la bonne transmission de cette culture par les collaborateurs les plus anciens vers les nouveaux arrivants au travers du partage de l'histoire, des coutumes, des récits, des métaphores et des mythes qui circulent dans l'organisation (Sulkowski, 2012, cité par Zalupca, 2017) ou, dans notre cas, à véhiculer la stratégie de changement escomptée.

Résumé du Chapitre II – Section 2

Cette section s'est intéressée à la manière dont la culture organisationnelle prend forme dans les organisations, aux dimensions qui la composent (e.g. valeurs, héros, mythes, symboles) et à ses enjeux pour l'organisation. En outre, nous avons vu qu'elle constitue un facilitateur de la vie organisationnelle en contribuant à socialiser (i.e. intégrer) les nouveaux arrivants et à motiver les collaborateurs. En externe, elle véhicule une image et confère une identité singulière à l'organisation, renforçant ainsi sa légitimité sur le marché. Alors que cette légitimité des distributeurs historiques est remise en cause par des bouleversements sociétaux majeurs, il est impératif pour les distributeurs d'appréhender leur propre culture organisationnelle et la façon dont elle contribue ou pas à soutenir la position souhaitée dans le nouvel environnement omni-canal auquel ils aspirent.

Cette section ainsi que la précédente nous ont permis de saisir l'importance de la culture dans les organisations et d'apprécier la portée d'un changement d'ordre culturel au travers des dimensions que recouvre le concept de culture organisationnelle. La dernière section vise quant à elle à se rapprocher davantage de l'objet de notre recherche en étudiant les liens théoriques établis entre culture et changement pour voir dans quelle mesure la culture a un rôle à jouer dans la mutation vers l'omni-canal.

Section 3. Culture organisationnelle et relation au changement

Dans cette troisième et dernière section, nous mettons en perspective le concept de culture organisationnelle avec la thématique du changement, au cœur du contexte de notre recherche, pour explorer comment la théorie les a étudiés.

Figure 7c. Structure et contextualisation du chapitre II

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Section 1. Fondements théoriques de la culture organisationnelle
	Section 2. Formation, composition et enjeux de la culture organisationnelle
	Section 3. Culture organisationnelle et relation au changement
Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal	

Sous-section 3.1. La relation entre culture et changement

Dans cette première sous-section, la relation entre culture et changement est explorée : d’abord, les liens conceptuels entre culture et pérennité, puis entre culture et changement. Ces derniers aboutissent d’ailleurs à de nombreux développements théoriques sur la résistance, spécialement lorsqu’il s’agit d’un changement culture, autrement dit un changement humain.

- **Culture et pérennité**

Plusieurs auteurs considèrent la culture comme résolument stable (Franke, Hofstede et Bond, 1991 ; Hofstede, 1980 ; Offermann et Hellmann, 1997). Apparue à l’origine pour pallier les défaillances des doctrines et des outils de management classiques et rationnels, la culture d’entreprise a rapidement eu vocation à intégrer et motiver les collaborateurs. Il s’agit alors d’un « *outil de reconstruction d’une forme de pérennité* » et de stabilité pour faire face à l’accroissement de la concurrence (Godelier, 2009). Ainsi, elle est considérée en termes d’éléments durables, continus, permanents voire perpétuels. On s’attache alors aux pratiques

anciennes, aux symboles ou encore aux mythes que nous avons évoqués précédemment. L'idée qu'il existe une « *bonne culture* », c'est-à-dire forte et cohérente suppose de la stabilité, par opposition aux entreprises qui regorgent d'incohérences ou de tensions entre sous-cultures. Dans ce sens, l'analogie proposée par Lebailly et Simon (2007) et largement reprise nous semble éloquente : « *la culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps* » (p.31).

Paradoxalement, praticiens et chercheurs mènent des réflexions sur la manière de faire de la culture une ressource, un « avantage concurrentiel » en stabilisant ses valeurs. Cette vision évoque une culture « *conçue comme un ensemble de folklores qui viendraient limiter les possibilités d'évolution et d'innovation* » (Godelier, 2009, p.96). Si pérennité et culture ont un objectif commun de création et de continuation d'une communauté sociale au sein de l'organisation, un paradoxe se manifeste cependant entre une volonté de développer une culture stable, avec des pratiques routinisées et des représentations partagées tout en inscrivant ces éléments dans des outils, des organisations et des produits qui doivent s'adapter à un environnement économique, technologique et social mouvant. Le besoin de changement se fait en effet sentir de par les évolutions de l'environnement des entreprises (Godelier, 2009) : la financiarisation, la recherche de flexibilité stratégique impliquant notamment des coopérations interentreprises déplaçant les frontières entre identités et cultures ou encore la volonté d'adopter une nouvelle culture congruente avec un environnement omni-canal. Ces éléments « *ne milite(nt) pas pour la recherche de pérennité et de durabilité* » (Godelier, 2009, p.97). En somme, c'est bien cette tension dialectique qui caractérise les concepts de pérennité et de culture. Le fait que la gestion aborde la culture de manière très « *fixiste et technique* » justifie le détour par les sciences sociales et notamment l'anthropologie pour éclairer le fonctionnement des organisations (Godelier, 2009), un fonctionnement qui implique nécessairement de se questionner autour de la relation entre culture et changement.

▪ **Culture et changement**

Le changement est un thème central du management. Devenu quasiment une norme, il a même acquis un « statut de valeur », à savoir qu'il est bon de changer, d'accepter le changement et d'avoir cette capacité d'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement (Thévenet, 2015). Crises économiques, exacerbation de la concurrence, évolutions technologiques, climats

sociaux tendus... nombreux sont les bouleversements qui s'imposent continuellement aux entreprises. Pour reprendre les mots de Thévenet (2015), « *il existe de moins en moins de périodes dites de « croisière » : la seule chose qui ne change pas, c'est le changement même si la crise actuelle suscite de nouveaux superlatifs...* » (p.19). Le changement, en tant que nouvelle norme, induit une complexité grandissante pour les managers de la distribution notamment.

George et Jones (1996, cités par Dhingra et Punia, 2016) définissent le changement comme le passage d'un état présent à un état futur ou, de manière plus proactive la réponse à une menace ou une opportunité extérieure à l'organisation et significative (Gilgeous, 1997, cité par Dhingra et Punia, 2016). L'association de la culture, stable, pérenne à l'évolution lente et plutôt hermétique à la nouveauté et du changement issu d'un management réactif et flexible peut sembler surprenante. Quel rapport peut donc exister entre ces deux concepts, l'un source de stabilité pour les organisations et l'autre privilégiant l'action ? Si de plus en plus de travaux tentent de démontrer le lien entre culture et changement, il serait inapproprié de considérer la culture comme une panacée pour répondre à toutes les problématiques en matière de transformation.

La culture organisationnelle dispose de deux niveaux distincts, dont un niveau, profond et peu visible, qui concerne les valeurs partagées qui persistent dans le temps en dépit du renouvellement des membres. Dans le cas des distributeurs « historiques » auxquels nous nous intéressons, il est difficile de changer car les membres sont bien souvent incapables d'identifier ces valeurs qui les relient aux autres (Kotter et Heskett, 2017, cités par Zalupca, 2017). Alors que le concept de culture organisationnelle oscille entre stabilité et changement, un phénomène de résistance culturelle peut alors prendre forme au sein des organisations qui tentent d'imposer une évolution de la culture organisationnelle.

▪ **Le risque de résistance**

Par opposition à la liquidité (Bardhi et Eckhardt, 2017 ; Bardhi, Eckhardt et Arnould, 2012 ; Bauman, 2000 ; Herbert, Collin-Lachaud, Defives, Robert et Saucède, 2014 ; Herbert, Robert et Saucède, 2018), cités dans le Chapitre I) et à la flexibilité du monde actuel, tout particulièrement en matière de commerce et de distribution, la culture a vocation à rester stable et à n'évoluer que peu ou lentement. La culture peut en ce sens constituer un facteur de résistance au changement et freiner la capacité d'adaptation des entreprises (Thévenet, 2015). L'environnement omni-canal vient ainsi créer un bouleversement vis-à-vis d'enseignes ancrées

sur des modèles historiques, dont le modèle et la culture originels ont souvent fait le succès. Cependant, malgré la cohérence que peut revêtir une action collective, il existe une marge d'action des individus au sein d'un groupe qui peuvent déjouer le cadre posé par l'institution en appliquant les règles posées de manière « normale ou décalée par rapport au sens commun » ou même de s'y « opposer » (Godelier, 2009). Il s'agit d'une réinterprétation permanente de la culture par ses membres, qui remet en cause la pérennité de l'organisation, de ses procédures ou de ses modes opératoires. La culture organisationnelle se situe au niveau des programmes mentaux de l'ensemble des membres de l'organisation (Hofstede, 1980). Cependant, l'auteur précise que les organisations ne constituent en rien des « institutions totales » au sein desquelles tout un chacun partage la culture. Alors que certains auteurs voient la culture comme un vecteur d'intégration (cherchant ainsi à en stabiliser les valeurs et les pratiques), d'autres la considèrent comme un vecteur essentiel des processus de changement. En effet, malgré l'apparente stabilité du concept de culture organisationnelle, cette dernière subit de multiples évolutions au cours de la vie organisationnelle, comme en ont connu et en connaissent toujours les cultures nationales au gré de l'ouverture des pays, des invasions et de la globalisation. Nous partageons cette réflexion sur le rôle de la culture comme facteur de cohésion intra-organisationnelle et comme rouage des apprentissages individuels et collectifs (Godelier, 2009).

Sous-section 3.2. La culture organisationnelle comme ressource du changement

De nombreux travaux ont mis en exergue les moyens par lesquels la culture organisationnelle affecte les projets de changement des organisations. Pour certains d'entre eux, la compatibilité entre les efforts de changements entrepris et la culture organisationnelle constitue un facteur explicatif et un critère essentiel de succès ou d'échec du changement (Dhingra et Punia, 2016). Heilpern et Nadler (1992, cités par Dhingra et Punia, 2016) rappellent qu'un changement systémique requiert environ 3 à 5 ans. Cette période se voit fréquemment rallongée à cause de différents facteurs : la complexité inhérente à la conduite du changement, l'ambiguïté qu'elle peut contribuer à instaurer et enfin, le pouvoir qu'exerce la culture organisationnelle. En effet, changer la culture d'une organisation n'est pas chose aisée (Alvesson, 1990, cité par Dhingra et Punia, 2016). Le changement dit « culturel » est imprévisible par nature. Il est extrêmement difficile de prédire les réactions qui pourront être provoquées par le changement puisque la culture organisationnelle agit comme une variable modératrice du changement. Toute tentative d'évolution peut donc se voir potentiellement contrariée par la résistance, profondément ancrée dans les principes culturels bien qu'en même temps une facilitation culturelle du changement

soit possible (Wilkins et Dyer, 1988, cités par Dhingra et Punia, 2016). Le rôle de la culture vis-à-vis du changement, aussi complexe soit-il pour les managers, doit être appréhendé afin d'évaluer dans quelle mesure il peut constituer un facilitateur du changement plutôt qu'un frein à sa conduite. La culture organisationnelle peut en effet être manipulée et même contrôlée pour devenir une variable actionnable (Smircich, 1983).

Godelier (2009) pose justement les conditions qui permettent de faire évoluer la culture d'une organisation tout en maintenant une forme de pérennité. Pour lui, il convient d'être capable de laisser se révéler les ambiguïtés, les échecs mais aussi les conflits pour tenter de les canaliser et de les analyser. Cela s'inscrit dans un cycle d'apprentissage du changement (Argyris, 1995) qui permet de faire évoluer des procédures et des représentations devenues inappropriées dans un contexte nouveau. De plus, un désapprentissage doit avoir lieu au travers de la remise en cause des routines individuelles et collectives en vue de faire émerger un nouveau collectif. Pour Godelier (2009), cela revient à interroger les doctrines en cours et les solutions que les dirigeants ont jusque-là jugées pertinentes. C'est bien au travers de ces derniers, et de la marge de manœuvre laissée dans ces remises en cause et du temps concédé pour les faire évoluer, que le changement se dessine. Toutefois, si les organisations affichent et revendiquent souvent cette capacité de remise en question, il s'agit davantage d'une posture intellectuelle restée assez rare dans la réalité (Godelier, 2009). Dans le contexte de mutation vers l'omni-canal, cela devient un frein lorsque cette remise en cause culturelle ne devient pas plus concrète.

Sous-section 3.3. Mobilisation de la culture pour l'étude du changement culturel : limites, précautions et choix d'un cadre

La culture présente néanmoins un certain nombre de limites théoriques et méthodologiques qu'il convient d'aborder avant de nous positionner en faveur d'une conception spécifique pour analyser le rôle de la culture organisationnelle dans la conduite du changement, au travers de la communication de l'organisation.

▪ Limites de l'étude de la culture organisationnelle

Une mise en garde inhérente à l'étude de la culture organisationnelle est formulée par Thévenet (2015) concernant des risques théoriques et méthodologiques. C'est davantage sur ce deuxième type de risque que nous nous attardons en raison de l'objet de notre recherche, impliquant de nous intéresser à la culture des distributeurs de manière empirique.

En termes de limites théoriques, l'auteur évoque un facteur d'acculturation. En réalité, la culture enseigne une norme de pensée et d'action aux individus qui font de l'organisation un système clos. Il parle de « *nombrilisme* » pour évoquer les entreprises qui pourraient se laisser prendre au piège de la contemplation de leur propre culture et de la complaisance à entendre parler de soi au lieu d'aller vers l'action. Il ajoute que tout travail ethnographique ou historique est par nature perpétuel, ce qui augmente d'autant plus le risque d'inaction par peur de l'inconnu, des menaces de l'extérieur. La culture d'entreprise devient alors un réconfort qui entrave l'action. Par ailleurs, une mise en valeur trop importante de l'organisation empêche de regarder vers l'avenir et de dresser le bilan des changements nécessaires à son développement. Thévenet (2015) illustre cette résistance au changement par quelques verbatim, que des distributeurs historiquement implantés sur le marché pourraient tenir : « *Comment imaginer l'industrie française sans nous ?* » ; « *Nous avons toujours faire comme cela depuis toujours et cela a toujours marché* » (p.7). La culture est alors vécue, selon lui, en interne comme un patrimoine à conserver, qui peut par ailleurs générer les conflits internes, en raison de la cohabitation de la culture dite « officielle » avec de potentielles sous-cultures.

Des limites méthodologiques liées à l'analyse de la culture organisationnelle existent aussi. La culture résulte en effet d'une « *perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs pour soi-même* » (Thévenet, 2015, p.7). Lors d'une démarche d'audit de la culture, la difficulté réside dans le caractère subjectif des éléments retenus comme saillants et dans la validation de la pertinence de ce qu'on croit être la culture (Deale, 1984, cité par Thévenet, 2015). Dans les années 1980, d'abondantes recherches et travaux d'universités américaines ont produit des modèles de construction ou de typologies, ce qui évoque la puissance du concept. Mais paradoxalement, les praticiens s'en saisissent de manière épisodique, poussés par de réels besoins managériaux : appréhendée comme outil de communication, la culture est introduite dans les stratégies d'entreprise, perçue comme frein ou levier au changement, elle est examinée dans les projets de transformation (Delavallée, 1995). D'Iribarne (1986) alerte toutefois sur une utilisation potentiellement abusive du concept de culture avec le risque d'invoquer la culture de manière excessive « *pour rendre compte des conduites qui échappent, par tout ce qui s'y investit de passion, au monde froid des intérêts, du calcul et du pouvoir* » (p.80, cité par Delavallée, 1995). Pour l'auteur, quand l'explication rationnelle ne suffit plus, il devient alors parfois aisé de poser la culture comme une évidence ou un alibi à des phénomènes restant inexplicables.

▪ **Précautions pour l'étude de la culture organisationnelle**

Nous exposons quelques précautions formulées par Thévenet (2015) que nous jugeons utiles de préciser pour étayer la façon dont nous nous intéressons à la culture des distributeurs. L'utilisation d'une méthodologie précise est requise et l'utilisation partielle d'outils pourrait réduire la culture à une enquête d'opinion. Il convient donc de comprendre le poids de l'histoire et d'identifier les valeurs qui fondent la stratégie de l'entreprise sur la base de documentation interne. Les observations du terrain permettent quant à elles de décrypter le fonctionnement opérationnel de l'organisation (par exemple l'application ou non de règles et de processus formalisés). La culture organisationnelle comprend à la fois des éléments issus du passé, du présent et du futur. Il existe alors deux manières de s'y intéresser : analyser la culture prescrite, faisant appel aux niveaux les plus visibles (e.g. mythes, symboles) ou analyser la culture réelle qui s'interroge sur le vécu quotidien des collaborateurs. Ce dernier mode d'appréhension est plus difficile à cerner dans la mesure où le diagnostic de la culture peut aboutir à une convergence plus ou moins importante (Thévenet, 2015). Par ailleurs, l'analyse du réel peut conduire à un amalgame avec le concept de climat social. Une étude intitulée « *Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ?* » de Savoie et Brunet (2000) éclaire sur le lien entre ces deux concepts. Introduit en premier lieu, le concept de climat organisationnel est développé au cours des années 60 et fait partie aujourd'hui de la plupart des diagnostics avant tout projet de transformation d'envergure. Thévenet (2015) explique comment les concepts de culture organisationnelle et de climat organisationnel se sont entremêlés au fil du temps. Doté d'une dimension quantitative, le climat social est mesurable alors que la culture relève d'un contenu cognitif, s'identifie par des traits caractéristiques qualitatifs et ne peut donc être mesurée (Denison, 1993 ; Thévenet, 2015). Nous retenons l'image éloquente de Thévenet qui révèle que la culture représente l'identité profonde de l'organisation alors que le climat en reflète l'humeur.

Dans la mesure où l'étude de la mutation omni-canal constitue un sujet d'étude récent en marketing et plus encore du point de vue organisationnel, nous jugeons pertinent de retenir pour notre design de recherche une analyse des dimensions « émergentes » de la culture organisationnelle, sans nous astreindre à une grille d'analyse préconçue (i.e. par exemple rechercher systématiquement les valeurs, le style de management et les héros). La culture des distributeurs s'exprime au travers de leurs actions et de leurs déclarations (e.g. slogans, *success*

stories, personnages emblématiques ou événements) (Zalupca, 2017) et c'est de cette manière, nous laissant guider par le *storytelling* qu'ils nous livrent que nous envisageons d'explorer leur culture et son évolution. Appréhender le *storytelling* organisationnel apparaît alors pertinent pour mieux cerner comment leur culture évolue pour tendre vers un modèle omni-canal. Nous relevons aussi la nécessité de ne pas nous méprendre entre ce qui relèverait davantage du climat organisationnel que de la culture, particulièrement en raison du caractère transitoire de notre contexte d'étude.

▪ **Auditer la culture organisationnelle : le choix d'un cadre**

Conduire un audit de la culture au sein d'une organisation s'inscrit dans un exercice de longue haleine, de formulations d'hypothèses qu'il conviendra de confronter à la réalité du terrain en se rapprochant des collaborateurs. S'il existe différents outils de diagnostic qui offrent une méthode rigoureuse et expérimentée d'identification et/ou de qualification de la culture organisationnelle (e.g. le modèle des valeurs, des prémisses et des artefacts de Schein, 1985 ou celui du tissu culturel de Johnson et Scholes, 2005, présenté par Semache, 2009), les objectifs de notre recherche nous ont conduit à nous tourner vers une méthode similaire au diagnostic de culture mais qui s'en distingue néanmoins. Notre objectif n'est, en effet, pas de caractériser la culture des distributeurs en soi, mais bien d'en révéler des aspects saillants et pertinents – ou non – dans le contexte qui nous intéresse. C'est donc bien la congruence ou l'incongruence de la culture avec le nouveau contexte omni-canal que nous espérons identifier en vue de procéder aux ajustements indispensables pour les distributeurs qui souhaitent s'inscrire dans ce nouvel environnement.

Cette représentation d'une probable désynchronisation entre culture organisationnelle et environnement ne doit pas être considérée comme totale. En effet, les cultures se nourrissent mutuellement et toute entreprise ancrée dans un contexte national en partage nécessairement des traits culturels. La culture organisationnelle ne serait d'ailleurs acquise qu'à partir de l'environnement social qui l'entoure (Hofstede, Hofstede et Minkov 1991). L'utilisation du terme « désynchronisation » ne renvoie donc pas à une incompatibilité qui serait devenue totale puisque comme nous l'avons vu dans le chapitre I, la mutation vers l'omni-canal n'implique pas une rupture mais s'inscrit dans un continuum (Picot-Coupey *et al.*, 2016). Notre position en entreprise nous permet de constater les projets de transformation initiés qui témoignent d'une volonté de s'aligner sur les efforts des concurrents et sur l'idéal omni-canal promu notamment par les médias. C'est bien cette volonté de préparer l'avenir que nous qualifions de

« resynchronisation » : une volonté de placer une organisation en symbiose avec son environnement, comme l'étaient vraisemblablement les premiers hypermarchés à l'heure où les consommateurs étaient prêts pour un format de vente « tout sous le même toit » en périphérie des villes, offrant abondance de choix et prix bas. Les temps ont changé, les consommateurs et les promesses des distributeurs aussi. Les processus et structures internes tentent de bouger mais représentent des chantiers colossaux comme nous l'avons évoqué dans le Chapitre I. La culture en revanche, dans son immense complexité n'est pas la priorité des organisations. Et pourtant, elle pourrait bien être clé dans le contexte de mutation vers une distribution omni-canal. Les écrits classiques sur la culture organisationnelle postulent de son isomorphisme et de sa consonance avec la structure sociale (Allaire et Firsirotu, 1984). Pourtant, elle se révèle plus ambiguë et poreuse, révélant un assortiment confus de notions, qui en fait un outil résolument puissant pour interpréter la vie et le comportement organisationnels mais aussi pour comprendre les processus d'adaptation et de changement (Allaire et Firsirotu, 1984).

La culture et sa relation à l'environnement : un cadre l'analyse de la mutation vers l'omni-canal

Thévenet (2015) a étudié la relation entre la culture et son environnement à travers l'illustration de la stratégie et de la communication, deux dimensions pertinentes dans le cadre de notre recherche et que nous avons choisi pour en constituer les fondements du cadre théorique. En effet, les enjeux majeurs de la distribution à l'heure de l'omni-canal concernent le choix et la mise en œuvre de stratégies et la communication autour de ces options stratégiques. Nous partageons la vision de Thévenet (2015) selon laquelle la culture se manifeste à travers la stratégie de l'organisation mais aussi dans sa communication (dans le contenu de sa communication – le fond, mais aussi dans sa manière de communiquer – la forme).

Nous proposons ci-dessous une représentation schématique de cette relation entre culture et environnement telle qu'elle a été étudiée par Thévenet et la manière dont nous envisageons de l'opérationnaliser en vue de la réalisation de notre étude empirique. Ce cadre théorique place la relation entre culture et environnement au centre du débat tout en y intégrant la place qu'occupe la communication, ce qui semble cohérent par rapport à notre contexte. En effet, les récits au sens large occupent désormais une place centrale dans les organisations et notamment parmi les distributeurs (Salmon, 2007), englobant toute la communication interne et externe, de la mise en récit publicitaire aux discours institutionnels. Ce relais de la culture ne peut, à notre sens, être exclu d'une analyse sur la culture dans un contexte où la relation entre culture et environnement est primordiale. Dans sa proposition pour étudier la culture et sa relation à

l'environnement, Thévenet (2015) propose deux pistes, l'analyse de la culture (1) par le biais de la stratégie de l'entreprise ou (2) par le biais de sa communication, solution que nous retiendrons.

(1) Pour l'analyse de la culture à travers la **stratégie** de l'entreprise

Il convient de rechercher ce que Thévenet (2015) appelle des « *caractéristiques saillantes de l'entreprise* », à savoir ses forces, ses faiblesses ou encore ses avantages compétitifs. Ce repérage permet de déterminer si ces éléments permettent ou au contraire entravent la résolution des problématiques rencontrées. L'auteur invite ensuite à procéder à une recherche du « champ des possibles », c'est-à-dire que la culture fournit un cadre de référence pour définir le contenu des décisions stratégiques. Pour lui, si les prises de décisions sont déterminées par le marché, on ne peut néanmoins pas faire abstraction de la culture qui aide à cadrer ce qu'il est possible ou non de réaliser, pour éviter de « *faire n'importe quoi* ». Enfin, une autre étape consiste à rechercher des systèmes de représentations liés à la réflexion stratégique. Le processus stratégique est permanent, il repose sur des systèmes de référence profonds, sur une relation à l'environnement qui définit un projet, une vision... fondés sur des représentations individuelles (des dirigeants par exemple) et collectives. La seconde piste, plus adaptée à notre cas, suggère de comprendre la relation de la culture à l'environnement par la communication organisationnelle.

(2) Pour l'analyse de la culture au travers de la **communication** de l'entreprise

L'image que l'entreprise véhicule, par exemple à travers la communication institutionnelle est une clé de lecture pertinente pour cerner la culture organisationnelle. Si la culture ne dicte pas le message qu'il convient de communiquer, elle est cependant le « *réservoir à références relativement stables* » dans l'organisation qui permet d'affronter les situations délicates (Thévenet, 2015). Toute communication semble donc empreinte, dans une mesure variable, de la culture de l'entreprise. Delavallée (1995) rappelle qui plus est que la culture organisationnelle est un concept diachronique ; la notion de temps s'inscrit dans sa définition même. Il a donc rapidement été admis que les réflexions autour de la culture organisationnelle doivent adopter une démarche historique ; d'où la pertinence d'une approche par la communication de l'organisation pour appréhender cette notion de temps dans notre démarche empirique au travers de narrations issues du présent comme du passé, le passé symbolisant une culture dite « ancienne » et les récits sur le présent voire l'avenir, le futur vers une « culture omni-canal ».

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

C'est cette deuxième approche que nous privilégions en ce qu'elle revêt la plus grande pertinence vis-à-vis de l'objet de notre recherche.

Résumé du Chapitre II – Section 3

L'objectif de cette section était de nous imprégner des manières d'appréhender la culture organisationnelle comme une ressource pour conduire le changement.

La connaissance du concept de culture organisationnelle et des méthodes pour l'explorer nous confère une meilleure capacité à identifier les indices qui relèvent de la culture dans les données, à les analyser et à les discuter en ayant en tête les limites conceptuelles et méthodologiques de sa mobilisation. Le choix de l'approche de Thévenet (2015), non pas formalisée comme une grille d'analyse de la culture mais bien comme une posture pour appréhender l'évolution culturelle des distributeurs par le prisme de leur communication s'inscrit dans cette démarche et introduit notre troisième chapitre, dédié au *storytelling* organisationnel.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Conclusion du chapitre

Il est illusoire de penser pouvoir explorer l'intégralité du concept de culture organisationnelle tant les productions à son sujet sont pléthoriques. Notre ambition en rédigeant ce chapitre était donc davantage d'appréhender avec modestie un vaste concept afin d'être à même de saisir la portée culturelle de la mutation des distributeurs explorée dans le premier chapitre. Par conséquent, notre volonté n'est pas d'analyser la nature de la culture organisationnelle des distributeurs, mais plutôt de comprendre de quelle manière s'opère leur mutation culturelle, impliquant une révision des composantes de leur culture organisationnelle.

Dans un premier temps, nous avons retracé l'origine du concept pour constater qu'en dépit d'une appropriation par différentes disciplines, d'une abondante littérature et de son nouveau statut de véritable mode en gestion (Thévenet, 2015), le concept de culture n'est que très faiblement utilisé dans les disciplines de gestion (Delavallée, 1995), et notamment en marketing. Nous avons ensuite pris connaissance des éléments qui composent la culture organisationnelle et se voient donc concernés par la mutation culturelle qui touche les distributeurs. Enfin, nous explorons les liens théoriques entre culture et changement, lesquels laissent apparaître que l'organisation est capable de tirer profit des connaissances, des compétences et des expériences de ses membres lorsque sa culture encourage les échanges et met en œuvre une vision commune partagée par tous (Johnson et Scholes, 2005, cités par Semache, 2009). Alors que le changement est complexe à opérer et se confronte à un taux d'échec élevé (Aiken et Keller, 2009²²), qu'il présente un caractère imprévisible, coûteux et hasardeux, les organisations le valorisent et le considèrent comme un facteur clé de succès (Soparnot, 2004). Dans le contexte que nous analysons, l'évolution des modes de pensées nous semble par exemple toute aussi essentielle que l'innovation managériale ou les restructurations internes dans la mesure où ces évolutions d'ordre culturel peuvent entraîner l'échec ou le succès d'un projet de changement. A ce titre, le lien entre culture et changement légitime l'intérêt d'étudier le rôle de la culture dans la transformation omni-canal et le choix d'adopter la piste de la communication organisationnelle pour analyser plus avant la relation entre la culture des distributeurs et leur contexte de mutation.

L'objet du troisième chapitre de notre cadre théorique explore justement l'intérêt du prisme du *storytelling* pour comprendre comment le changement s'opère au moyen d'une communication visant à rendre tangible et effective la mutation culturelle.

²² Consultants au sein du cabinet McKinsey : www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre III

Raconter le changement dans les organisations : le *storytelling* comme ressource de la mutation vers l’omni-canal

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l’omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d’induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d’une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction

Nous avons exploré dans le premier chapitre les transformations majeures qui s'imposent aux distributeurs et requièrent un changement culturel (Moati, 2016 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Treadgold et Reynolds, 2016). Dans le second chapitre, la littérature sur la culture organisationnelle nous a éclairée sur la portée du changement culturel en question. Enfin, nous avons retenu l'approche qui consiste à explorer l'évolution de la culture organisationnelle par le prisme de la communication (Thévenet, 2015). Aussi, nous explorons dans ce dernier chapitre de notre état de l'art le *storytelling* des distributeurs au sujet de leur mutation vers l'omni-canal. Nous nous intéressons tout d'abord au concept de *storytelling* dont la mobilisation dans notre cadre théorique est apparue pertinente tant d'un point de vue conceptuel (i.e. liens réciproques entre culture et récit) qu'empirique (i.e. contexte de la recherche impliquant une prolifération de discours) mais également méthodologique, argument que nous développons ultérieurement (i.e. capacité des récits à révéler les faits ; cf. Partie 2 – Méthodologie de la recherche). En effet, une multitude de discours émergent pour promouvoir la mutation vers l'omni-canal auprès des collaborateurs, premiers destinataires du changement vers l'omni-canal. Dans ce sens, la pratique du *storytelling* s'inscrit dans une politique de marketing réalisée au sein du marché interne que constitue l'organisation, auprès des clients internes que sont les collaborateurs. Le champ du marketing interne permet d'éclairer la pratique du *storytelling*, qui vise à mobiliser les individus dans les organisations en faveur du projet de changement. De plus, elle permet une approche transdisciplinaire de l'organisation, en intégrant notamment une dimension RH (Ressources Humaines) essentielle pour traiter d'un changement dont les Hommes sont au cœur. L'exploration du *storytelling* comme outil du marketing interne aide à comprendre comment raconter la transformation permet d'accompagner voire de faciliter la conduite du changement auprès des collaborateurs.

Afin d'explorer cette question, nous nous intéressons d'abord au concept de *storytelling* organisationnel, puis décrivons le champ du marketing interne dans lequel sa pratique s'inscrit et analysons enfin la manière dont il peut devenir une ressource « facilitatrice » pour la mise en œuvre du changement. Le chapitre s'organise selon les sections suivantes :

Section 1.	Du <i>storytelling</i> au <i>storytelling</i> organisationnel
Section 2.	Le marketing interne, cadre intégrateur du <i>storytelling</i> organisationnel
Section 3.	Faciliter le changement par l'élaboration d'un <i>storytelling</i> adapté

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Section 1. Du *storytelling* au *storytelling* organisationnel

Comme exprimé dans les dernières lignes du chapitre précédent, la communication organisationnelle constitue un cadre pertinent pour analyser la culture organisationnelle et son évolution dans notre contexte de mutation vers l’omni-canal. Nous traduisons ici l’expression « communication organisationnelle » de Thévenet (2015) par le *storytelling* organisationnel dans la mesure où nous nous intéressons spécifiquement aux récits qui sont utilisés à dessein dans la conduite du changement vers l’omni-canal. Dans cette première section, nous revenons aux origines de la narration, présentons les définitions du *storytelling*, puis nous intéressons à sa déclinaison au sein des entreprises, le *storytelling* organisationnel.

Figure 8a : Structure et contextualisation du chapitre III

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Le cadre de la culture organisationnelle : pour une compréhension des implications de la mutation culturelle
	Chapitre III. Exploration du <i>storytelling</i> comme ressource du changement culturel des distributeurs
	Section 1. Du <i>storytelling</i> au <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 2. Le marketing interne, cadre intégrateur du <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 3. Faciliter le changement par l’élaboration d’un <i>storytelling</i> adapté

Sous-section 1.1. Les origines de la narration

Nous nous intéressons dans cette sous-section aux origines de l’ère narrative que nous connaissons actuellement pour constater que les récits constituent un phénomène intemporel, universel et transcendantal. Nous voyons ensuite de quelles manières le *storytelling* est défini.

- **Il était une fois, l’art de raconter des histoires**

Le *storytelling* ou l’art de narrer des histoires est partout : de l’histoire que l’on nous contait étant enfant aux discours politiques en passant par toutes les formes de récits auxquelles nous sommes confrontés au quotidien. Les récits ont toujours traversé les âges et structuré nos

imaginaires depuis l’Iliade et l’Odysée (avant J-C) ou Les Contes des mille et une nuits (VII^{ème} siècle) (Bordeau, 2008). La narration constitue d’ailleurs « *le mode privilégié de création de sens des gens ordinaires* » (Burner, 1996 dans Giroux et Marroquin, 2005, p.15). Auteur d’un *best-seller* autour de la question du *storytelling* publié en 2007, Salmon revient sur les fondements d’un concept intemporel et dont la popularité n’a cessé de croître.

Avec la digitalisation, les récits sont désormais omniprésents dans notre quotidien. Déjà en 2007, chaque individu était exposé en moyenne à 3000 messages commerciaux par jour (Salmon, 2007)²³. La dernière décennie a vu fleurir nombre de publications sur le sujet, qu’il s’agisse d’articles académiques, de productions professionnelles, de séminaires ou encore d’événements entièrement dédiés à la question du *storytelling* bien qu’en pratique, il existe depuis toujours. Il est donc également intemporel et universel puisqu’il dépasse les frontières temporelles et géographiques pour venir s’intégrer partout où il existe une forme de vie humaine. Même si les origines du récit se confondent avec l’histoire de l’humanité (Salmon, 2007), la technique du *storytelling* connaît quant à elle son triomphe dans les entreprises américaines au milieu des années 90 (Salmon, 2007) ; à la même époque, les sciences sociales commencent à s’y intéresser (Czarniawska, 2010). Dans la continuité de la popularisation massive du concept de culture dans les années 80 (Gabriel, 1991), la fiction est venue pénétrer l’économie et les organisations au moyen de rituels, de cérémonies ou encore de proverbes (Gabriel, 2004). La nouvelle ère symbolique, la recherche de sens ainsi que l’émergence du concept d’émotion ont révélé de nouvelles utilisations du *storytelling* qui n’était alors qu’un épiphénomène dans les recherches en gestion (Gabriel, 1991a). Le récit s’est imposé partout, dans les discours politiques, les messages publicitaires, les méthodes de management (Salmon, 2007). Phelan (2005, cité par Salmon, 2007) parle d’ailleurs d’un « *impérialisme narratif* » tant l’usage du récit s’est banalisé.

La narration apparaît aujourd’hui sous des modalités de plus en plus sophistiquées en mobilisant des usages variés du récit : du récit oral à la façon des conteurs au *digital storytelling*, une version virtuelle, immergeant l’auditeur dans des univers multi-sensoriels fortement scénarisés. Salmon (2007) nous en propose d’ailleurs une analyse intéressante dans son ouvrage : les Hommes d’aujourd’hui en viennent à se raconter davantage d’histoires car dans

²³ Obtenir des statistiques sur le nombre exact d’exposition est délicat en raison du peu d’études sur le sujet malgré la prégnance de cette question de société. De plus, lorsque des données sont avancées, leur quantification reste obscure, notamment en raison des supports et stimuli que l’on considère derrière « messages commerciaux » (communication média et hors média, affiches, bandeaux, pop-up, vidéos, réseaux sociaux, placements de produit, etc.)

l'entreprise, l'expertise ne suffit plus, tout comme la discipline dans l'armée, qui atteint également ses limites. Les techniques traditionnelles de management et de motivation des équipes ont semble-il, trouvé leur successeur. Ces institutions (des entreprises à l'armée) étaient jusqu'alors soumises au principe de réalité et elles se voient soudain obéir à des « *fictions efficaces et des récits utiles* ». Transcendant à la fois les disciplines et les générations, le *storytelling* « *se déploie dans des secteurs inattendus* » comme l'affirme la sociologue américaine Polletta (2006, citée par Salmon, 2007). Raconter des histoires n'est alors plus réservé aux enfants ou à un cadre de loisirs et son analyse n'est plus l'exclusivité des études littéraires comme la linguistique, la rhétorique ou la narratologie... Les récits ne sont en effet pas juste « présents » comme des éléments de l'environnement mais constituent véritablement la façon dont le monde, ses institutions et ses individus sont construits et évoluent (Gabriel, 2017).

Ils concèdent aux individus un passé et un futur, célèbrent leurs accomplissements, donnent un sens à ce qu'ils vivent de bon ou de mauvais, organisent leurs expériences ; et bien souvent, ils conduisent également leurs actions (Gabriel, 2017). Le savoir est créé et transmis au fil des générations à travers les siècles par le biais de récits désireux d'être porteurs de sens. A travers ses actions concrètes mais également fictives, l'Homme est par essence un animal communicant (*a story-telling animal*) (MacIntyre, 1981, cité par Eshraghi et Taffler, 2015). D'ailleurs, toutes les histoires que nous racontons répondent à ce qu'on appelle des intrigues universelles, communes à travers les genres et cultures (Rooney, Lawlor et Rohan, 2016). Par conséquent, nous partageons tous de « *profonds niveaux d'inconscience communs* » (Rooney *et al.*, 2016, p.148) où résident les archétypes, les significations et les empreintes des histoires. Ces récits partagés sont transmis verticalement par les ancêtres et horizontalement par le commerce et les conquêtes. Nous sommes donc conditionnés au travers de la littérature, de la transmission orale, des médias, etc. (Kent, 2015, cité par Rooney *et al.*, 2016).

▪ **Le tournant narratif**

Le *storytelling* compte parmi ces notions rapidement popularisées dans les sphères académique et managériale, tantôt vanté pour ses vertus, tantôt critiqué pour ses usages controversés. Pourtant, raconter des histoires est un art qui transcende les civilisations, les frontières et les cultures en ce qu'il se situe à l'essence même de l'humanité. Gabriel (2017) rappelle son étymologie dérivée du grec « *eidenai* » (littéralement, le savoir) qui renvoie à l'Homme et à sa condition – si ce n'est première, toutefois essentielle – de « *story-telling animal* » (MacIntyre,

1981, p.201), sociable et communicant, qui interagit notamment pour transmettre des connaissances, prévenir, consoler ou encore divertir (Gabriel, 2000).

Retracer l'origine d'un concept n'est pas chose aisée, et probablement moins encore lorsqu'il s'agit du *storytelling* dont on ne saurait dissocier la pratique de l'activité humaine la plus primitive. « *Il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit ; toutes les classes, tous les groupes humains ont leurs récits, et bien souvent ces récits sont goûtés en commun par des hommes de culture différente, voire opposée : le récit se moque de la bonne et de la mauvaise littérature : international, transhistorique, transculturel, le récit est là comme la vie* » (Barthes, 1966, p.1). Barthes (1966) disait : « *innombrables sont les récits du monde* ». Les contes, les fables, les légendes, les blagues, le folklore, l'épopée, la nouvelle, le vitrail, le tableau peint, le fait divers, la conversation et une pléiade de formes narratives encore sont autant de récits narrés dans le but d'informer, d'éduquer, d'avertir, de consoler, de divertir et à bien d'autres fins encore (Gabriel, 2004). Les récits traversent les âges et sont ainsi passés d'une culture orale à l'âge de l'écriture, où ils sont écrits et illustrés, voire désormais avec le digital, numérisés au travers de textes, de vidéos, de SMS, d'images, de tweets (Kearney, 2002, cité par Gabriel, 2017). Nous évoluons dans un univers narratif qui regorge de scénarios qui émergent et interagissent, fusionnent, se confrontent les uns aux autres et même disparaissent. Le tournant narratif a d'ailleurs entraîné une démultiplication et une fragmentation des définitions autour de quatre termes clés : récit, histoire, texte et discours. Finalement, il y a eu peu de succès à tenter de clarifier leurs différents usages au travers de définitions (Gabriel, 2004). S'il est difficile d'éluder la question des distinctions entre ces termes, nous choisissons toutefois de justifier notre choix de ne pas entrer dans ces considérations. En effet, les tentatives de distinctions entre ces termes ont conduit à de vastes débats relativement stériles, sans jamais parvenir à une distinction claire (Gabriel, 2017). Nous ne prenons donc pas part à ces discussions.

Le tournant narratif traite principalement des histoires comme outils de transmission du savoir, diffusion de sens, moyens de communication, d'exercice de pouvoir ou d'affirmation de l'identité (Gabriel, 1995, 2000 ; Rhodes et Brown, 2005). Un large volume de publications est paru sur le sujet depuis Fisher (1985) qui parlait quant à lui d'un nouveau « *méta-paradigme narratif* » (Brown, Gabriel et Gherardi, 2009). S'il a toujours fait partie intégrante de notre société, le tournant narratif (Czarniawska, 2010) a formalisé l'ère où l'utilisation du *storytelling*

s'est démocratisée dans la vie privée comme au sein des organisations, démultipliée notamment avec l'essor fulgurant des nouvelles technologies (e.g. *digital storytelling*) et de nouvelles pratiques de management (e.g. *storytelling management*). Autant qu'il ne témoigne d'aucune forme d'exclusivité (puisque sous-jacent dans l'histoire des sociétés, en tout temps et en tout lieu), le *storytelling* semble également exempt d'une labellisation disciplinaire unique. Chaque branche des sciences de gestion (et au-delà en sciences humaines et sociales) se l'est approprié. Le récit a commencé à devenir un mode de communication et de pensée universels, jusqu'au sein des organisations où il a succédé à une ère où le silence organisationnel primait (Giroux et Marroquin, 2015) notamment pour des raisons culturelles (e.g. culte du secret, peur de l'espionnage industriel). En tant que véritable phénomène sociétal et organisationnel (Salmon, 2007), le récit n'a pas épargné l'univers de la distribution qui s'est rapidement approprié son utilisation. Si le *storytelling* n'est pas plébiscité par tous, il est cependant devenu indispensable de composer avec cette réalité qui opère tant dans l'espace organisationnel que dans la sphère privée. Les distributeurs, dont le rôle s'est largement étendu comme nous l'avons vu dans le chapitre I (Moati, 2016), en ont déjà largement apprivoisé les utilisations (e.g. histoires de marques et de fondateurs pour enrichir la communication institutionnelle, mises en scène romancées pour renforcer l'impact de la communication publicitaire). La distribution française peut ainsi être qualifiée d'industrie « communicante », qui s'adresse aux consommateurs et à tous les individus par de nombreux biais : publicité, opérations promotionnelles, interviews, réseaux sociaux, blogs, actions collaboratives ou encore projets humanitaires... autant de sujets qui permettent aux enseignes de communiquer sur ce qu'elles font, ce qu'elles pensent ; en définitive, sur *qui* elles sont. Nous retrouvons bien ici la notion de culture organisationnelle développée précédemment, qui caractérise l'identité des organisations (cf. chapitre II), laquelle s'exprime à travers la narration des organisations.

▪ **Définition du *storytelling***

La prolifération des écrits autour de la question du récit entraîne « *méprise et confusion des esprits* », cette profusion des messages diluant la clarté de sens (Bordeau, 2008). Outre le flou autour de l'émergence du concept et de sa définition, les premières démarches de théorisation apparaissent dans les années 1980. Fisher (1984, 1989, cités par Giroux et Marroquin, 2015) notamment, au début des années 1980 dans son ouvrage *Human communication as narration*, suggère que l'Homme n'est plus seulement un « *homo sapiens* » mais également un « *homo narrans* », c'est-à-dire un narrateur né. Il entend par là que l'Homme se construit lui-même et

établit sa compréhension du monde qui l'entoure à travers les histoires. L'auteur mène dans son ouvrage une réflexion sociologique sur la « *rationalité narrative* » de l'individu, qui ferait appel à la suggestion et à l'identification. La force essentielle de la narration serait donc alors de solliciter la raison mais aussi l'émotion, de se référer à des valeurs tout autant qu'à des faits. Eshraghi et Taffler (2015) partagent également cette terminologie « *d'homo narrans* » et y ajoutent celle « *d'homo fabulans* » pour désigner respectivement le conteur et l'interprète d'un récit.

Pour Bordeau (2008) « *le storytelling, c'est l'art de raconter des histoires ; appliqué à l'économie : il capitalise sur les vertus du récit à des fins marchandes* » (p.93). Cette forme de discours « *s'impose à tous les secteurs de la société et transcende les lignes de partage politiques, culturelles ou professionnelles accréditant (...) un nouvel âge narratif* » (p.94). Des performances techniques d'une chaussure de sport à l'histoire d'un athlète sur le chemin d'un sommet olympien, on saisit rapidement l'exercice de style visant à surprendre un consommateur blasé en l'emmenant par le texte sur le terrain de l'affect. Toutefois, nous retenons la définition de Gabriel (2000) qui nous semble rendre davantage justice au concept en mettant en avant les qualités spécifiques inhérentes aux histoires et apporte un niveau de détail essentiel pour saisir ce que nous entendons de manière indifférenciée par tous ces termes. Ainsi, les récits sont des « *narrations composées d'intrigues et de personnages qui génèrent de l'émotion chez le narrateur et l'audience, à travers une élaboration poétique d'un matériel symbolique. Ce matériel peut être un produit de la fantaisie ou de l'expérience, incluant une expérience de précédents récits. Les intrigues entraînent des conflits, des situations délicates, des difficultés et des crises qui impliquent des choix, des décisions, des actions et des interactions, dont le dénouement est souvent en désaccord avec les intentions et objectifs des personnages* » (Gabriel, 2000, p.239). Cette définition a la qualité d'aller au-delà de l'énonciation de la finalité du récit évoquée par Bordeau (2008) et d'explicitier ce qui est susceptible de composer un récit. Le fait qu'ils soient chargés émotionnellement et symboliquement est également mis en avant. L'auteur exprime l'idée que les récits ne sont pas uniquement des informations ou des faits sur des événements mais un enrichissement, une amélioration et une insufflation de significations aux faits (Gabriel, 1998). Cette définition est d'ailleurs congruente avec l'intérêt que nous portons à une forme de récits spécifiques, les récits organisationnels qui regorgent de ces récits au sujet de conflits, de situations de crises ou délicates.

Sous-section 1.2. Le storytelling dans l'espace organisationnel

Cette seconde sous-section s'intéresse à une forme précise de *storytelling*, celle qui prend forme dans les organisations, le *storytelling* organisationnel. Nous explorons la manière dont ce dernier vient servir l'intérêt des organisations et prenons connaissance des différents usages par lesquels il se manifeste.

▪ **Quand les récits pénètrent les organisations**

Une entreprise prospère est désormais inévitablement une organisation « *récitante* », qui communique sur son histoire, son identité ou ses valeurs de la manière aussi crédible qu'il soit (Salmon, 2007). Ces histoires de la marque priment désormais sur l'image de marque, concept phare de la littérature en marketing (Salmon, 2007). En ce sens, un lien étroit entre *storytelling* et *branding* apparaît. Salmon (2007) évoque d'ailleurs l'obsolescence de la démarche marketing classique qui consistait simplement à « *se baser sur la catégorie socioprofessionnelle pour dérouler le fil de la pelote des habitudes de consommation et même des envies* » (p.24). Le consommateur est devenu sceptique et fait montre d'une forte montée en compétences (cf. chapitre I). La publicité a donc perdu de son aura et le pouvoir est davantage dans la main des consommateurs, point de départ de la reconstruction narrative des organisations pour faire face à cette défiance grandissante. Les agences de communication et de *branding* se convertissent au *storytelling*, voire en *mythmaker* ou faiseur de mythe (Salmon, 2007). Salmon parle de l'émergence d'une société du rêve où « *les consommateurs d'aujourd'hui ont autant besoin de croire en leurs marques que les Grecs en leurs mythes* » (Lewi, 1998, cité par Salmon, 2007, p.41). La finalité du *storytelling* n'est pas uniquement de faire acheter un produit mais bien de plonger le consommateur dans un univers narratif, de l'engager dans une histoire crédible, qui lui donne foi en la marque. Lorsque celle-ci parvient à entrer en résonance avec les croyances de ce dernier, alors, on peut parler d'une marque comme d'un mythe contemporain. Pour Salmon (2007), les marques sont face à des consommateurs désabusés, en quête d'expérience et à l'insatiable soif d'émotions, qui attribuent « *aux marques les pouvoirs qu'on cherchait jadis dans les mythes ou la drogue : passer la limite, faire l'expérience d'un soi sans pesanteur, voler, planer ; c'était hier Icare ou la LSD, c'est aujourd'hui Nike ou Adidas* » (p.42).

A la fois technique de communication, de contrôle et de pouvoir, le *storytelling* s'est considérablement propagé grâce notamment à l'essor des NTIC (Nouvelles Technologies de

l'Information et de la Communication), particulièrement dans l'univers des marques où le curseur de la valeur s'est déplacé de la production de produits, à celle de marques et finalement à la production d'histoires en moins de quinze ans (Salmon, 2007). Il constitue également l'un des « *vecteurs privilégiés de la transmission de l'expérience* » et « *l'un des moyens de rendre intelligible sa vision du monde et donc de la partager* » (Boudès, 2001, cité par Salmon, 2007, p.56). Ce phénomène du *storytelling* organisationnel s'inscrit dans une tendance plus large de narrativisation en théorie des organisations avec une emphase sur le langage, les paroles, les métaphores, les blagues... qui, sans chercher à se substituer aux réalités matérielles de l'organisation – telles que la structure, le pouvoir ou la technologie – en constituent l'essence même (Gabriel, 2004). Certaines disciplines ne seraient d'ailleurs que récit, à l'instar de l'économie selon l'économiste McCloskey dans les années 80 (Salmon, 2007). Au-delà de cette vision provocatrice, rappelons que désormais, le récit s'est imposé dans tous les domaines. Phelan (2005, cité par Salmon, 2000, p.12) va même jusqu'à parler d'un « *impérialisme narratif* » tant l'usage du récit s'est banalisé.

Le phénomène narratif n'était pas pris au sérieux il y a encore une trentaine d'années dans les organisations (Gabriel, 2004). Désormais, les récits sont largement utilisés avec des organisations « *re-conceptualisées comme des espaces narratifs* » où le discours, s'il n'est pas un constituant hégémonique des organisations, est bien constitutif de ce qu'elles représentent. Désormais, les ressources discursives sont devenues aussi importantes que les ressources humaines et matérielles. Elles sont essentielles à la constitution des perceptions et de la compréhension des membres de l'entreprise et ont même permis la mise en lumière d'aspects du fonctionnement organisationnel qui étaient jusqu'alors invisibles ou opaques. Dès l'Antiquité, la communication organisationnelle émane d'une volonté de chercher à simplifier au mieux le sens pour guider vers l'action (Tompkins, 1988, cité par Kaplan, 2017). D'abord centrée sur les problématiques managériales, la communication organisationnelle s'est ensuite intéressée aux interactions quotidiennes parmi les acteurs organisationnels (Allen *et al.*, 1996, cités par Kaplan, 2017). Or, dans le management de la marque interne, les collaborateurs sont effectivement centraux. Kaplan (2017) explique que l'acceptation du changement passe avant tout par sa compréhension. La question du rôle de la communication organisationnelle pour accompagner le changement se pose donc comme légitime. Comme exposé par Grady (2011, cité par Kaplan, 2017), « *le concept de branding interne représente un décalage culturel au sein d'une organisation où une transition des employés s'opère, d'être informé à comprendre*

l'information et à devenir engagé, de sorte à ce qu'ils modifient leurs comportements en vue de soutenir les objectifs de l'entreprise » (p.231). La communication est donc bien au cœur de cette problématique culturelle, dont il convient de combler le « *décalage* » et de pallier les lacunes grâce à un alignement des collaborateurs avec la vision de leur employeur.

▪ **Place et légitimité des récits dans les organisations**

Gabriel (2004, p.12-13) évoque quelques spécificités des récits intra-organisationnels, à l'origine de leur inhibition par rapport à ceux qui prennent forme en dehors des organisations :

- Ils sont en concurrence avec d'autres outils de *sensemaking* (e.g. certaines personnes n'ont pas besoin du support de personnages ou d'une intrigue et se contentent d'explications purement rationnelles).
- Il existe une contestation des histoires comme mode de communication au sein des organisations, face aux nombreux modes de communication formels, à l'habitude de mobiliser des procédures qui ne font pas appel à des élaborations narratives.
- La volonté de contrôle de l'organisation sur le temps, l'espace, le mouvement, ce qu'il convient de dire ou faire inhibe un processus narratif perçu comme chronophage (que ce soit en tant que *storyteller* ou récepteur du récit).
- Le culte de la véracité au sens d'une information actualisée, vérifiée condamne la pratique du *storytelling*.
- Quand des récits organisationnels émergent, ils doivent lutter contre les récits officiels, ce qui requiert des ressources temporelles et cognitives (compétences).

Malgré le tournant narratif global que nous avons exposé, on peut difficilement parler d'une culture du *storytelling* au sens des cultures traditionnellement décrites (Gabriel, 2004). Le *storytelling* dans les organisations existe même s'il ne prévaut pas. L'importance des histoires réside surtout dans leur capacité à créer « *des espaces symboliques où l'hégémonie des faits, de l'information et de la rationalité technique peuvent être remises en cause ou outrepassées* » (Gabriel, 2004, p.13). Il s'agit de ce que Gabriel (1995) appelle le domaine de « *l'organisation non managée* » (*unmanaged organization*). Il la définit comme une dimension de la vie organisationnelle où les fantasmes et les émotions peuvent trouver des expressions dans des constructions symboliques parfois irrationnelles. Toutefois, tous les récits, individuels et collectifs, n'émanent pas forcément de cette « *organisation non managée* », par exemple en ce qui concerne la propagande, les textes officiels ou sponsorisés qui se manifestent souvent sous la forme de slogans, logos, listes de valeurs, ou images plutôt que d'histoires. Il s'agit alors de

récits « *manufacturés et marchandisés* » qui peuvent aspirer à devenir des histoires, célébrés et reproduits par les membres de l'organisation, mais peu le deviennent.

L'auteur cherche à témoigner de la relative autonomie de la dimension symbolique dans l'organisation, sans chercher à en affirmer la primauté. En effet, aussi importante que soit l'étude des discours, elle n'est pas suffisante pour comprendre les pratiques organisationnelles et sociales (Gabriel, 2004). Des thèmes autour de la bureaucratie, de la hiérarchie ou de l'autorité restent essentiels en théorie des organisations.

▪ Les récits, fiction ou réalité ?

Comme nous l'avons exposé à travers les travaux de Gabriel, la pratique du *storytelling* n'implique pas nécessairement de notion de véracité au sens où on l'entend communément. De fait, quelle relation existe-t-il entre récits et réalité ? Gabriel (2004) avance que les faits parlent rarement d'eux-mêmes ; ils ne sont jamais isolés. Nous ne faisons sens de ces faits qu'à travers les récits qui sont formulés à leur sujet. Les récits agissent alors comme des outils de production de sens (*sensemaking devices*). Ils parviennent à détacher le concept de réalité de toute contrainte d'actualité ou de « *factualité rigide* », pourtant cruciales dans d'autres types de textes (Gabriel, 2004). A la place, c'est l'idée de vraisemblance qui importe. Eshraghi et Taffler (2015) reprennent Gabriel pour insister sur le fait qu'on attende plutôt une plausibilité qu'une exactitude et que l'imprévisibilité n'implique pas nécessairement l'inexplicabilité. Le récit est un outil puissant pour manager les significations. Eshraghi et Taffler (2015) expliquent que grâce à lui, « *l'inattendu devient attendu* » et « *le futur incertain devient « manageable » et contrôlable* » (p.7). Pour Weick (1995, cité par Eshraghi et Taffler, 2015), l'exactitude est appréciée mais pas nécessaire dans le *sensemaking* ; ce qui l'est, c'est d'avoir une *bonne* histoire. Weick (1995) explique que les individus ont tendance à mettre en place un mode de pensée « *davantage basé sur la narration que sur l'argumentation ou le paradigme* » (Rooney *et al.*, 2016). Les récits permettent de donner du sens (*sensemaking*) aux messages que l'on souhaite exprimer. Les individus ont d'ailleurs besoin des récits à un niveau élémentaire pour organiser et transmettre des expériences aux autres et enfin de produire des connections de sens (Dyson et Genishi, 1994, cités par Rooney *et al.*, 2016). Ainsi, la façon dont on raconte et transmet les histoires est primordiale pour notre compréhension du comportement (Holt, 2004). Les éléments qui forgent la culture d'entreprise (e.g. histoire, mythes, héros etc., vus dans le chapitre II) sont nécessaires à la mise en place d'un système de communication performant pour l'action (Kaplan, 2017). L'utilisation de métaphores, la mise en scène de héros, la mise en place

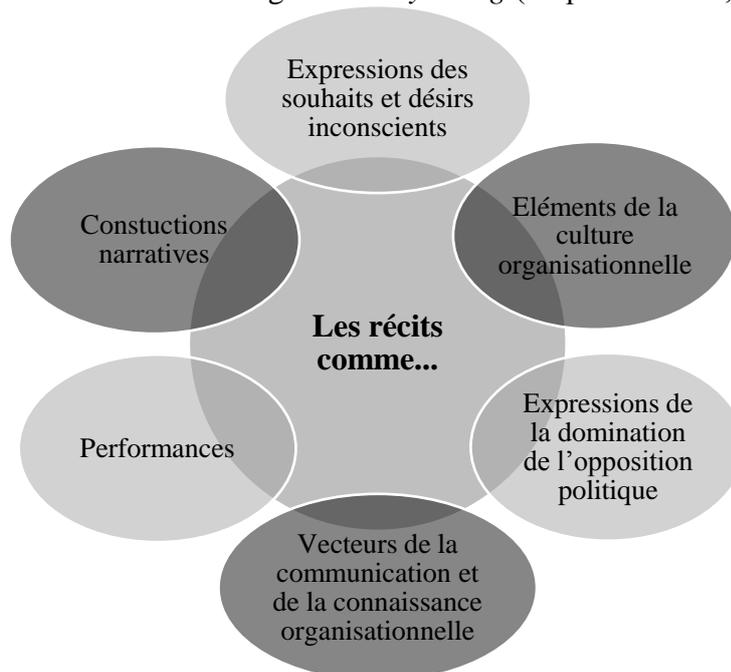
de rituels et la création de récits au sein du marché interne contribuent à encourager la socialisation des collaborateurs et à les faire adhérer à la politique de l'organisation. Tous les attributs identitaires de l'organisation doivent être exprimés de manière précise pour avoir une position claire et différenciée sur le marché externe, cette fois (au même titre qu'un produit doit avoir un positionnement clairement identifié par rapport aux produits concurrents).

Gabriel (2004) ajoute que le pouvoir des histoires réside en effet dans leur capacité à fournir des explications mémorables et raisonnables ou des interprétations convaincantes d'événements qui requièrent une explication. Il s'agit d'un travail de production de récit (*story-work*) à la fois poétique, qui requiert compétence d'imagination créative sans pour autant perdre le contact avec les événements. Emotionnel, esthétique, le récit cherche aussi à délivrer un artefact satisfaisant (Gabriel, 2004). A travers les histoires, nous pouvons explorer les significations construites par les individus dans le présent, significations en lien avec le passé et qui offre également des insights uniques sur les comportements et perceptions, et donc des éléments de prédiction du futur (Rooney *et al.*, 2016).

- **Les différents usages du *storytelling***

Gabriel (1998) a catégorisé les différents usages qui sont faits des récits. Nous les représentons dans la figure ci-dessous et mettons en évidence (en gris foncé) les trois usages pertinents dans le cadre de notre recherche (figure 9).

Figure 9 : Les différents usages du *storytelling* (d'après Gabriel, 1998, p.3-4)



Nous adoptons partageons donc une vision des récits (1) comme des éléments imprégnés de la culture organisationnelle (des histoires, des mythes, des cérémonies et des artefacts). Cela induit que différentes cultures d'entreprises peuvent être identifiées à travers la prévalence de certains récits (Gabriel, 2000). L'idée que les récits agissent (2) comme des vecteurs de la communication d'entreprise s'inscrit également dans cette lignée. Mémorables, les histoires facilitent la transmission de l'information entre les membres de l'organisation (Martin, 1982, cité par Gabriel, 1998). Elles déterminent l'action et la stratégie, en offrant notamment des exemples du passé de situations de crise ou de changement (Boje, 1991). Dans cette conception, le *storytelling* s'appuie donc bien sur les éléments historiques et culturels de l'entreprise pour en transformer la culture par l'élaboration de récits organisationnels dans une stratégie de marketing interne dédiée, dans le cas qui nous intéresse, à la mise en œuvre du changement vers l'omni-canal. Enfin, le troisième usage du *storytelling* que nous identifions dans notre contexte concerne (3) les récits comme constructions narratives. En effet, il s'agit d'analyser les histoires en étudiant leur structure narrative et en classifiant leurs intrigues, les personnages, les qualités dramatiques et thématiques. Cet aspect méthodologique sera développé plus avant dans la partie suivante du manuscrit (cf. Partie 2 – Méthodologie de la recherche)²⁴.

Section 1.3. Le management du storytelling organisationnel

Nous explorons désormais la façon dont le *storytelling* est managé dans les organisations. Nous développons donc la pratique du « *storytelling management* » (STM), présentons les « *nouveaux gourous du storytelling* » (Salmon, 2007, p.65) et confrontons les promoteurs et détracteurs de la pratique du *storytelling*.

▪ L'essor du *storytelling management* (STM)

Dès le milieu des années 1990 aux Etats-Unis, une véritable confusion entre *storytelling* et management s'installe, donnant lieu aux prémices du *storytelling management*. Boje (1991) est le précurseur en matière de recherche sur le *storytelling management*. Il avance que « *l'activité narrative d'une collectivité ou d'une organisation ne se manifeste pas par des récits structurés*

²⁴ Cet aspect sera précisé dans la seconde partie « Méthodologie de la recherche », chapitre VI lors de la présentation des méthodes d'analyse retenues, dont la méthodologie d'analyse du *storytelling*. En effet, la mobilisation du *storytelling* apparaît à deux niveaux de la thèse : au niveau conceptuel dans le cadre théorique, et en tant que méthode d'analyse dans la mise en œuvre empirique. Afin d'éviter toute redondance, nous avons privilégié dans cette partie les considérations conceptuelles sur le *storytelling*. Les aspects qui nous semblent davantage constituer un éclairage méthodologique sont donc précisés *ultérieurement*.

et transmis par des narrateurs à des auditeurs passifs. Les gens confient leur histoire par fragments avec des interruptions continues de collègues, qui rajoutent des éléments venant de leur propre expérience... » (p.8). On parle de la formation d'une narration collective, polyphonique mais aussi dissonante du fait d'histoires qui se parlent, s'entremêlent, s'échangent, se contredisent dont les récits peuvent être écoutés, régulés et contrôlés selon les termes de Salmon (2007). Le *storytelling management* permet aux organisations de se tourner vers leurs collaborateurs pour obtenir leur adhésion, donner du sens à leurs actions, améliorer leur adaptation au cadre professionnel et éventuellement les ouvrir au changement (Bordeau, 2008). Pour ce faire, c'est une nécessité pour les entreprises de maîtriser leurs écrits pour gagner en différenciation et en compétitivité. Exploiter les forces du langage, de la pédagogie et de la qualité d'expression permet de créer de la cohérence et fonder une identité singulière. On constate également un besoin de plus d'imaginaire : Bordeaux (*opcit*) parle « *d'irriguer du sensible dans les discours* », contrairement à la mise en avant de la preuve, des faits, cette « *obsession du rationnel, froideur du conceptuel et sécheresse du langage technocratique* » (p.93) qui caractérise la communication des dernières décennies. Pour l'auteur, les métaphores, les illustrations ou encore les analogies contribuent à remettre rêve et émotion au cœur des échanges. Salmon (2007), dans la lignée de Barthes lorsqu'il a dénoncé « *une alliance troublante, corruptrice, entre justice et littérature à propos de l'affaire Dominici (...) plaçant sur le même plan la mise en récit d'un événement et la mise en accusation d'un homme* » (p.71) évoque une forme d'alliance entre *storytelling* et management. Les légendes, les vieilles fables ou encore de vieux romans sont utilisés pour régler les problèmes communicationnels ou relationnels internes actuels. Les collaborateurs jouent d'ailleurs un rôle primordial dans le travail de mémoire, mettant en récit le passé de l'organisation qu'ils veulent souvent s'approprier en vue d'une potentielle contestation des stratégies nouvelles (Hocquelet, 2014). Cette mise en parallèle du matérialisme et du mercantilisme des organisations du XIV^{ème} siècle et des valeurs personnelles est symptomatique des nouvelles attentes de tout un chacun, consommateur, collaborateur ou citoyen (Salmon, 2007). De plus, le *storytelling* a contribué à briser un silence organisationnel à l'œuvre depuis longtemps au sein des organisations (Giroux et Marroquin, 2005 ; Salmon, 2007). Nous sommes depuis passés à l'organisation narrative : un changement d'attitude vis-à-vis du silence est apparu dans les années 80 avec une reconnaissance des vertus du commérage en tant que forme de narration porteuse d'information contribuant à la diffusion des valeurs, des règles, des traditions et de l'histoire de l'entreprise (Giroux et Marroquin, 2005).

Pourtant, cette narrativisation massive des organisations ne présente pas que des avantages. Alors que « *les entreprises sont des microcosmes où sont produits et circulent des quantités de récits* » (Salmon, 2007, p.56) : au restaurant d'entreprise, dans les notes de services, les présentations diaporamas, de moins en moins d'attention est prêtée aux récits dits officiels, souvent basés sur une information rationnelle. Inopérantes, les méthodes traditionnelles de communication doivent évoluer pour faire face à l'accélération de la quantité de données et recouvrer un regain d'intérêt vis-à-vis des équipes. Plutôt que de laisser libre court à des flux anarchiques d'histoires dans l'entreprise, l'intérêt du *storytelling management* réside dans sa capacité à « *valoriser et orienter cette production* » de récits (Salmon, 2007). Par ailleurs, sensibilisés grâce au *storytelling*, les collaborateurs gagnent en inspiration et en imagination, des compétences bienvenues pour Bordeau (2008) dans « *un monde de stress et de changements permanents* ». Le récit aurait donc des vertus réconciliatrices. La première implémentation d'un STM en France remonte à 2003 au sein de l'industriel Danone. A l'époque, l'objectif est de briser les inhibitions, de renouer avec une communication simple et directe via un recueil de belles histoires et de laisser de côté les outils visuels classiques tels que PowerPoint. Un autre cas est recensé chez IBM où les histoires du passé de collaborateurs et anciens collaborateurs à la retraite permettent de « *plonger les nouveaux embauchés dans la culture d'entreprise* » (magazine *Stratégies*, dans Salmon, 2007). Salmon parle d'un savoir tacite qui circule à l'état volatil en tout lieu de l'entreprise, de la machine à café aux salles de réunion, en passant par les couloirs ou les ascenseurs. « *Les bavardages, les racontars, les commérages ou rumeurs gagnent un nouveau statut* » et deviennent ainsi des « *vecteurs d'expériences et de connaissances* ». Loin de l'ère du silence organisationnel qui autrefois faisait loi dans les entreprises, les récits sont désormais largement encouragés en tant que vecteurs de l'Histoire de l'entreprise, de ses valeurs, de ses belles histoires, de ses héros... Le *storytelling* contribue ainsi à la diffusion de la culture au sein de l'organisation auprès de chacun de ses membres.

▪ **Les « nouveaux gourous » du *storytelling***

L'engouement pour les « *gourous* » du management, tels que nommés par Salmon (2007) est apparu aux USA dans les années 80. La crise que connaissent alors les entreprises révèle une profonde nécessité de repenser les « *techniques de management liées au vieux modèle fordiste* » (Salmon, 2007). Simmons (2002, citée par Salmon, 2007) explique que « *les gens ne veulent plus d'informations. Ils veulent croire – en vous, en vos buts, en votre succès, dans l'histoire*

que vous racontez. C'est la foi qui fait bouger les montagnes et non les faits. Les faits ne donnent pas naissance à la foi. La foi a besoin d'une histoire pour la soutenir – une histoire signifiante qui soit crédible et qui donne foi en vous » (pages 70-71). Pour elle, ce constat justifie la mise en place de pratiques d'autolégitimation et d'auto-validation.

Huczynski (1993, cité par Salmon, 2007, p.67) identifie trois types de ces « *pourvoyeurs de modes managériales* » : les « *académiques* » (par exemple Michael Porter), les « *consultants* » et les « *héros managers* » (Bill Gates ou Steve Jobs). Légitimés par un parcours brillant, une force de conviction et une capacité oratoire hors-normes, ces gourous prêchent pour le salut du *storytelling* à travers les entreprises. De grandes firmes considèrent d'ailleurs le *storytelling* comme l'approche la plus efficace dans le monde des affaires. Un véritable lobbying s'est mis en place autour du déploiement du *storytelling management* avec une prolifération de gourous et conteurs professionnels. Les *storytellers* prônent l'usage du récit en management et accompagnent les entreprises pour développer des histoires brûlantes (*red-hot*) et fondées sur des valeurs (*value-based stories*) (Salmon, 2007).

Cependant, ces utilisations du *storytelling* ne font pas l'unanimité et suscitent de nombreuses réflexions autour du *storytelling* comme un outil destiné à contrôler, orienter voire manipuler. S'il a des détracteurs, il trouve aussi ses partisans et ceux qui tentent de nuancer ses vertus comme ses possibles limites, ce qui en fait un outil controversé, et à deux visages. « *Si on ne raconte pas le monde, il disparaîtra* », Jaulin, grand conteur français en est convaincu (Bordeau, 2008, p.99). Mais il convient de prendre en considération les risques liés à « l'impérialisme narratif » dans les discours politiques et économiques dans la mesure où les histoires ont aussi « *le talent de constituer une réalité* » (Salmon, 2007).

▪ **Entre promoteurs et détracteurs, un outil controversé**

Salmon (2007) révèle surtout la face sombre du *storytelling*, position que nous nuancerons dans notre propos, nous appuyant sur plusieurs auteurs et critiques de l'ouvrage aux approches moins manichéennes. Nous proposons de rendre compte des deux aspects de son identité, tantôt séduisante pour les uns et critiquée par d'autres. Bordeaux (2008) confirme notamment le caractère référent de l'ouvrage de Salmon (2007) en dépit du manque de nuance de son argumentation.

D'un outil de propagande et de manipulation...

D'après une analyse des pratiques en politique, Evan Cornog (2004, cité par Salmon, 2007, p.9) avance avec conviction que « *sans une bonne histoire, il n'y a ni pouvoir ni gloire* ». Aussi, il alerte sur le « *pouvoir des histoires de constituer une réalité* » jusqu'à rivaliser avec la pensée logique (Salmon, 2007, p.11). Son propos consiste à mettre en garde face à des histoires séduisantes pouvant « *être tournées en mensonges ou en propagande* ». Ce phénomène n'est cependant pas nouveau. Dès Platon dans Gorgias, le citoyen est alerté sur « *les vices potentiels du discours et du sophisme, l'art de l'emporter sur son adversaire et de défendre n'importe quelle thèse à partir de raisonnements subtils* » (Bordeau, 2008, p.96). Le *storytelling* incarnerait une technique de manipulation dont l'objectif serait de pénétrer et de manipuler les consciences. En ce sens, les auteurs se rejoignent et considèrent le récit comme une « *arme redoutable de désinformation* » (Bordeau, 2008, p.95) où les histoires deviennent si convaincantes qu'elles prennent le pas sur les arguments rationnels. Si la méfiance à l'égard de la sphère politique est généralisée du fait des performances rhétoriques et du pouvoir de la narration et de mystification des politiques, cette méfiance existe aussi au niveau de la sphère économique. Finalement, c'est surtout une banalisation du récit que regrette Bordeau (2008) avec une « *confusion entretenue entre un véritable récit et une anecdote, un témoignage et un récit de fiction, une narration spontanée et un rapport d'activité* » (p.95-96). Le concept serait donc devenu difficile à définir car identifié partout, et entraînant une méfiance compte tenu du pouvoir des histoires à « *formater, distiller les valeurs bien et du mal, du beau et du laid... de façon parfois à détourner notre attention de l'essentiel. Telle l'histoire qui endort les enfants, le storytelling endormirait les consciences des clients ou citoyens* » (Bordeau, 2008).

...A « l'intelligence positive » du storytelling

En dépit de ses détracteurs et de la légitime méfiance que l'on peut avoir à l'égard des récits, le *storytelling* revêt un véritable intérêt, une « *intelligence positive* » défendue par Bordeau (2008). Au-delà du travail de son image, une organisation peut en effet exploiter le récit à des fins qui apparaissent plus nobles ou tout du moins constructives, par exemple dans une démarche pédagogique. Il ne s'agit pas toujours de mobiliser l'art de la rhétorique et de la séduction en vue de faire perdre toute capacité à réfléchir. Le *storytelling* constitue un outil de maïeutique de ce supplément d'âme dont le monde moderne a soif (Bordeau, 2008) en venant remettre en cause la culture de l'efficacité, du pragmatisme et la perpétuelle recherche de performance économique, vision considérée comme une régression du monde. La richesse des histoires vient

replacer l'émotion au cœur de la communication. De plus, Bordeau (*opcit*) se défend de soupçonner « *d'impérialisme [...] tous les grands orateurs qui font appel à la rhétorique* », comme le faisaient remarquablement De Gaulle, Luther King, ou encore Mandela. Ainsi, pour plusieurs auteurs, Salmon (2007) semble manquer de nuances en assimilant les adeptes du *storytelling* à des « *idiots* » ou des « *naïfs* » et ses gourous, conseillers et consultants en communication à des « *pervers* » et des « *manipulateurs* ». Les défenseurs du concept lui voient davantage des fonctions positives et structurantes : il fait réfléchir, éveille la créativité, développe la sociabilité.

Résumé chapitre III – Section 1

Dans cette section, nous sommes revenue sur les fondements du récit et ses liens avec l'origine de l'humanité, majoritairement étudiés en anthropologie, et avons montré son importance dans la société (e.g. transmission des connaissances, partage des expériences). Nous avons ensuite vu comment, au sein des organisations cette fois, il est considéré et de quelles manières il est utilisé (e.g. transmission des valeurs, intégration des nouveaux collaborateurs). Dans un contexte de changement, l'utilisation du *Storytelling Management* (STM) revêt une capacité à mobiliser les Hommes, nécessaire pour adapter la culture des distributeurs à l'omni-canal. Enfin, nous avons rendu compte des positions divergentes à son égard, considérant tantôt le *storytelling* comme dangereux, tantôt comme vertueux.

Alors que dans le contexte de cette recherche, il est utilisé à des fins performatives par les distributeurs en vue de raconter leur mutation vers l'omni-canal aux collaborateurs pour mieux les impliquer dans le projet de changement, le *storytelling* organisationnel s'inscrit dans le paradigme du marketing interne, que nous développons dans la deuxième section.

Section 2. Le marketing interne, cadre intégrateur du *storytelling* organisationnel

En revenant tout d’abord sur sa genèse et ses origines, nous dressons un état de l’art du marketing interne. Il constitue le cadre retenu dans cette recherche pour la mise en œuvre du *storytelling* organisationnel, considéré comme un outil du marketing interne. Nous en précisons la définition avant de nous intéresser à ses enjeux.

Figure 8b : Structure et contextualisation du chapitre III

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Le cadre de la culture organisationnelle : pour une compréhension des implications de la mutation culturelle
	Chapitre III. Exploration du <i>storytelling</i> comme ressource du changement culturel des distributeurs
	Section 1. Du <i>storytelling</i> au <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 2. Le marketing interne, cadre intégrateur du <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 3. Faciliter le changement par l’élaboration d’un <i>storytelling</i> adapté

Sous-section 2.1. Les fondements théoriques du marketing interne

Dans cette sous-section, nous nous intéressons à l’émergence du marketing interne et à ses liens conceptuels avec le marketing externe et le marketing des services. Ensuite, nous étayons son caractère transdisciplinaire et ambivalent.

▪ **Origine et émergence du marketing interne**

Résultant de la diversification du concept de marketing, celui de marketing interne existe déjà en 1969, introduit par Kotler et Levy qui considèrent le marketing utile dès lors qu’un public à l’intérieur de l’organisation peut contribuer à la performance de l’organisation à l’extérieur. Il s’inscrit alors dans un processus global de management et est à considérer dans toute production interne (e.g. emails de masse ou individuels, mémos, formation professionnelle). Ainsi, dès les années 70, des pionniers du marketing évoquent une nouvelle forme de marketing sous-jacente (Seignour, 1998). Elle émerge véritablement au début des années 80, d’abord dans les

littératures scandinave et anglo-saxonne. Avec l'abandon d'un focus uniquement externe, les entreprises se tournent aussi vers les composantes internes. Toutefois, son application concrète au sein des organisations sera plus tardive. Comme l'expliquent Erwing et Caruana (1999, cités par Kaplan, 2017), jusqu'à la fin des années 90, les clients externes sont considérés comme la seule cible digne d'intérêt. Managers et dirigeants estiment alors suffisamment compliqué de gérer un marketing « orienté marché », sans introduire de surcroît la notion de « clients internes ». Pourtant, la brèche ouverte par Kotler et Levy (*opcit*) laisse envisager une vocation du marketing au-delà de l'espace traditionnellement concédé à la discipline du marketing (le marché externe), sans préciser qu'il s'agit du public traditionnellement ciblé en marketing (les consommateurs). C'est la prise en compte grandissante des diverses parties prenantes au début des années 80 qui voit émerger deux concepts nouveaux : le marketing amont et celui qui nous intéresse ici, le marketing interne. Kotler (1997, cité par Kaplan, 2017) le définit comme le fait d'embaucher, de former et de motiver des collaborateurs aptes à bien servir des clients. Il insiste fortement sur le fait que le marketing interne doit précéder tout marketing externe. Il justifie son propos en expliquant qu'il n'est d'aucun sens de proposer un service excellent si le personnel n'est pas prêt à le fournir. Etre « *customer-conscious, market-oriented, (et) sales-minded work force* » (littéralement, avoir la conscience du client, être orienté marché et être porté sur la vente) sont désormais les maîtres-mots d'un nouveau type de marketing (Grönroos, 1981).

Si le marketing interne a naturellement émergé du champ du marketing des services en tant que conséquence du rôle central qu'occupent les collaborateurs dans des entreprises où les procédés de travail ne peuvent être standardisés et où l'interaction client-collaborateur est bien au cœur de la prestation, il ne s'y limite pas (Bitner, 1995 ; Gummesson, 1987). La nécessité du marketing interne est apparue de manière généralisée (tous secteurs confondus) dans un contexte de concurrence accrue. Confrontés à un nombre croissant d'acteurs et à une arrivée à maturité de nombreux marchés, les praticiens ont en effet pris conscience de la nécessité de se différencier pour regagner des parts de marché. Le marketing interne est ainsi apparu comme un moyen de mieux satisfaire et fidéliser les clients car des activités traditionnellement considérées comme « autonomes » (e.g. améliorer la qualité des produits ou fidéliser la clientèle) se sont vues assujetties, au même titre que les activités en lien direct avec le consommateur (e.g. vente, service client) à la volonté d'engagement et à la motivation des collaborateurs (Seignour, 1998). Dans cet esprit, le marketing interne s'inscrit également

comme une dimension du paradigme relationnel des années 90 (Bitner, 1995), avec la nécessité de satisfaire et de fidéliser toujours plus les consommateurs. Cela passe en effet le plus souvent par la performance des collaborateurs, à la fois en *back* et en *front office* (i.e. autant le personnel de contact que les fonctions supports, qui influent indirectement sur le consommateur). Il devient donc nécessaire de mettre en place un marketing et une communication en interne, à l'attention des membres de l'organisation. Engager les acteurs internes en les persuadant à travers des discours et des modes de gratification à adopter des comportements au travail *ad hoc* devient alors le cheval de bataille des managers et dirigeants.

▪ **Projet du marketing interne**

Le projet du marketing interne est alors « *d'importer les fondements du marketing « externe » dans l'espace intra-organisationnel* » en transposant « *le modèle de l'échange marchand au cœur des organisations* » (Seignour, 1998, p.44). Dans ce sens, il s'inscrit dans la visée praxéologique de la discipline du marketing. L'état de l'art de Seignour (1998) publié dans *Recherche et Applications Marketing* fait figure de référence dans la littérature française lorsqu'on s'attèle à l'étude du marketing interne même si de nombreux auteurs, à l'instar de Grönroos (1981) et Varey (1995) dans l'étude du secteur des services, avaient déjà identifié le rôle à jouer par le marketing interne.

Le marché devient alors le nouveau modèle de référence en matière d'efficacité, en supplantant la suprématie des relations hiérarchiques (Seignour, 1998). L'accent est mis sur les relations interpersonnelles au travers d'une communication directe de la direction avec le corps social. Dans le même esprit, les instances et la négociation collective prennent une place moins importante. Favereau (1989) dit de l'entreprise qu'elle devient une « *mosaïque de face-à-face bilatéraux* » qui remet en cause l'antinomie classique entre « marché » et « hiérarchie ». Un troisième mode de coordination prend forme à mi-chemin entre l'intégration (i.e. favorise la coordination par la hiérarchie et implique des coûts cachés économiques et sociaux) et l'externalisation (i.e. privilégie la coordination par le marché et implique des coûts de transaction) : le marketing interne. Berry (1976, cité par Kaplan, 2017) figure parmi les premiers à suggérer cette nouvelle approche, avec une philosophie qui vise à traiter les collaborateurs comme des clients plutôt que de les courtiser ou de les amadouer, en concevant des « *métiers-produits* » qui collent à leurs besoins (Berry et Parasuraman, 1991, cités par Cahill, 1996). L'objectif est ici de les faire adhérer (*buy into*, vocable emprunté au marketing

externe) aux stratégies de l'organisation, à ses valeurs, à ses produits et sa marque (Kaplan, 2017). L'importance du rôle du personnel de contact dans les prestations délivrées a vu naître très tôt cette nécessité de prise en compte du collaborateur, maillon clé dans la proposition de valeur, en termes de motivation et de participation (Seignour, 1998). Très rapidement, l'idée d'un marketing interne réservé au domaine des services a été réfutée. Les échanges entre le personnel et les clients sont alors considérés comme des facteurs de réussite potentiellement déterminants, quel que soit le secteur concerné. Le concept s'est par la suite imposé dans l'ensemble de la littérature en marketing et s'est étendu à d'autres secteurs que les services (Kaurav, Chowdhary, Prakash et Briggs, 2016).

Pour Seignour (1998), il existe des zones de convergence entre le marketing interne et le concept « *d'orientation-marketing ou marché* ». L'orientation-marché consiste à témoigner d'une culture capable de créer une valeur supérieure de manière permanente pour le client (Narver et Slater, 1990). Essentielle aux activités marketing (interne ou externe), la notion de création de valeur entre également dans cette logique de reprise en interne des mécanismes à l'œuvre en dehors de l'organisation (i.e. créer de la valeur pour les collaborateurs permet de délivrer de la valeur en externe aux consommateurs). Dans la mesure où le marketing interne semble constituer un préalable à cette orientation marché et à la création de valeur pour les consommateurs, il témoigne véritablement dans son intérêt pour la discipline. Cette perspective est abordée dès 1991 par Thompson qui invite à regarder le collaborateur comme un client source de valeur (*valued customer*). Les théories plus récentes en matière de co-création de valeur entre les acteurs, particulièrement au travers de la *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004, 2008) positionnent l'ensemble des acteurs (i.e. l'organisation, ses clients mais aussi ses collaborateurs) comme co-créateurs de la valeur. Le marketing interne réintègre un acteur qui a peut-être été « oublié » dans l'acception traditionnelle du marketing, focalisée sur l'externe. Les contestations autour du marketing interne tiennent particulièrement à sa relation étroite avec le champ des ressources humaines, bien que de plus en plus de recherches valorisent sa transdisciplinarité. Dans ce sens, l'idée d'un marketing interne comme étant avant tout une affaire d'Hommes dans la mesure où, d'un point de vue opérationnel, son utilisation est plutôt portée sur la résolution de problèmes humains et managériaux est défendue (Kaurav *et al.*, 2016). Toutefois, sa légitimité est longtemps restée contestée du fait de l'opacité qui persiste autour d'un concept « *flou* », aux « *présupposés implicites* » et au supposé manque de lien avec les entités ou activités organisationnelles (Seignour, 1998). Toutefois, que ce soit dans la

recherche française ou anglo-saxonne, si l'intérêt pour le concept n'a cessé de croître depuis (Seignour, 1998), force est de constater que son exploration est restée limitée si l'on en croit les articles publiés dans les principales revues académiques²⁵, qui lui ont préféré les concepts voisins de *branding* interne, *internal brand management* ou *employer brand* (marque-employeur).

▪ De la transdisciplinarité et de l'ambivalence du marketing interne

Le concept de marketing interne est loin d'avoir émergé en vase clos. Il intéresse d'ailleurs plusieurs disciplines dans la mesure où, comme l'indiquent Kaurav *et al.* (2016), le marketing interne constitue un outil stratégique qu'il convient d'adopter comme un outil stratégique afin de satisfaire trois dimensions majeures de l'organisation : le marketing, les Ressources Humaines et les opérations. Il touche donc naturellement à la fois plusieurs disciplines et de nombreux concepts et théories.

Kaurav *et al.* (2016) ont proposé une classification des définitions en dépit de leur divergence selon leur perspective dominante, l'objectif étant de repérer davantage les disciplines dans lesquelles s'inscrit l'usage du marketing interne. Ils proposent quatre catégories :

- Le marketing interne comme synonyme du management des ressources humaines ;
- Le marketing interne comme usage des techniques marketing dans l'espace organisationnel ;
- Le marketing interne comme prérequis de la satisfaction des clients externes ;
- Le marketing interne comme source d'avantage compétitif.

Nous souhaitons inscrire notre recherche dans cette troisième perspective, bien que nous partagions les trois autres conceptions proposées. En effet, si elle est également la perspective plébiscitée par les auteurs dont la définition conceptuelle correspond le mieux à l'objet de notre

²⁵ Une recherche sur la base de données *Business Source Complete* réalisée en septembre 2018 rend compte du nombre relativement faible de recherches sur le marketing interne par rapport à des thématiques phares de la discipline et même par rapport à des concepts proches, plus récents. Ainsi, les recherches sur les termes suivants (en français et en anglais) parmi l'ensemble des revues académiques (à comité de lecture) référencées dans la base ont révélé :

- Marketing interne : 5482 résultats toutes périodes, dont 38 recherches publiées après 2010 ;
- *versus Branding* interne / *Internal brand management* / marque employeur : 1560 résultats toutes périodes, dont 334 après 2010 ;
- *versus* concepts majeurs (exemples) : Expérience (117 999 résultats) ; Satisfaction (48 209 résultats) ; Fidélité (15 971 résultats).

Ces comparaisons témoignent du nombre relativement limité de recherches publiées sur le marketing interne et surtout, de la prédominance de recherches sur des concepts plus récents depuis la fin des années 2000.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

recherche (Varey, 1995), elle est aussi et surtout cohérente vis-à-vis de la finalité première de la transformation omni-canal de la distribution, à savoir mieux répondre et s'adapter aux exigences des clients externes (les consommateurs). Cela passe inévitablement par la satisfaction en amont des collaborateurs internes, du moins vis-à-vis du projet de mutation vers l'omni-canal, qu'il s'agisse des aspects techniques comme de la dimension culturelle qui nous intéresse dans cette recherche.

Le marketing interne se positionne à mi-chemin entre la volonté de donner davantage d'autonomie aux opérationnels et de conserver dans le même temps une mise en cohérence, une coordination et un contrôle global (Seignour, 1998). Normer la performance est cependant complexe et coûteux. Opter pour un marketing interne « *comme système de régulation fondé sur la standardisation des représentations et comportements du corps social en général et de l'encadrement en particulier* » (Seignour, 1998, p.53) peut donc s'avérer particulièrement pertinent. Il existe une tension permanente entre le fait de déléguer et de répartir le pouvoir décisionnel et le contrôle. Le marketing interne repose sur une double volonté de reconnaissance et de maîtrise du corps social par le biais de processus d'influence et d'acculturation : on parle d'une gestion de type symbolique et culturelle (Seignour, 1998).

Le personnel, perçu comme ambivalent, devient à la fois une cible qu'il faut convaincre de suivre un chemin tout tracé, voulu par la direction mais aussi ériger en partenaire compétent dont on attend qu'il participe à des décisions en cours d'élaboration (Kaplan, 2017). On assiste à une double logique paradoxale, à la fois d'influence et de reconnaissance du rôle des partenaires. Cette conception s'avère résolument adaptée à notre contexte, avec une mutation des distributeurs qui conduit à une tension entre *empowerment* et *disempowerment* des collaborateurs. Cette même tension se révèle ici, entre une volonté du marketing interne d'en faire des partenaires avec davantage de pouvoir mais aussi un désir de diffuser une vision descendante en vue d'aligner, d'harmoniser et de standardiser une philosophie unique de l'organisation contribuant ainsi à accélérer la mutation.

Sous-section 2.2. Les définitions et présupposés du marketing interne

Cette sous-section s'intéresse à la définition donnée au marketing interne et à l'approche que nous jugeons pertinente pour notre recherche. Nous regardons ensuite les principaux présupposés du marketing interne.

▪ **Vers une définition du marketing interne**

Le marketing interne se présente comme une introduction des pratiques de l'espace marchand au sein de l'organisation. L'émergence du marketing interne est ainsi symptomatique d'une évolution dans les modes de coordination en interne et traduit une modification des représentations des collaborateurs et des organisations (Seignour, 1998). L'organisation est ainsi devenue un marché où s'opèrent un certain nombre d'échanges qui s'apparentent aux échanges commerciaux qui ont lieu dans la société. En ce sens, il est pertinent d'importer des méthodes qui ont d'ores et déjà fait leur preuve en externe même si cette analogie peut être remise en cause en raison de la spécificité des modes de coordination propre aux organisations qui occulte les rapports de pouvoir formel qui caractérisent les mécanismes de régulation interne (Seignour, 1998).

Il n'existe pas de définition communément partagée du marketing interne au sein de la communauté académique (Kaurav *et al.*, 2016 ; Varey, 1995). Les divergences s'expliquent en grande partie par l'hétérogénéité des cadres de référence auxquels les auteurs font appel. En réalité, c'est souvent par rapport à ses objectifs que le marketing interne est défini (Seignour, 1998). Kaurav *et al.* (2016) montrent à travers une analyse de 70 articles et rapports de recherche la grande variété des interprétations qui lui sont attribuées. Il en résulte une difficulté à formaliser une définition aux contours précis. La définition donnée par Berry (1981), un des fondateurs du concept, consiste à « *voir les employés comme des clients internes, voir les métiers comme des produits internes puis s'efforcer d'offrir des produits pour satisfaire les besoins et désirs de ces clients internes tout en répondant aux objectifs de l'organisation* » (Kaurav *et al.*, p.83). Le tableau 5 présente les principales approches du marketing interne.

Tableau 5 : Principales approches du marketing interne (adapté et mis à jour de Seignour, 1998)

Auteurs	Approches du marketing interne
Berry (1981) ; Kotler et Dubois (1994) ; Michon (1998).	Conception du marketing interne centrée sur le développement du bonheur au travail des collaborateurs, destiné à faire en sorte qu'ils servent mieux les clients externes dans un lien de cause à effet.
Collins et Payne (1991) ; Frank (1994).	Conception du marketing interne comme un processus de justification de la politique RH et de la fonction personnel en vue d'améliorer l'image, la crédibilité, l'acceptation de la

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

	gestion des ressources humaines pour la considérer comme fonction stratégique de l'organisation.
George (1990) ; Grönroos (1987) ; Varey (1995) ; Piercy et Morgan (1991).	Conception du marketing interne comme une philosophie, un processus holiste de management fondé sur une perspective marketing destinée à gérer le personnel, à développer et renforcer la culture de service au travers de la communication (i.e. <i>storytelling</i>) et de la formation et de la généraliser à l'ensemble des membres, qu'il s'agisse d'Hommes de marketing ou non. Il s'agit d'une philosophie du management avant d'être un outil, qui s'intègre dans un projet de communication interne et d'un outil de légitimation du changement et de transformation des représentations des collaborateurs (dans une logique paradoxale de reconnaissance et d'intégration mais aussi de persuasion).
Kaurav <i>et al.</i> (2016)	Conception du marketing interne comme un outil stratégique destiné à satisfaire trois dimensions majeures de l'organisation, dans une logique transdisciplinaire : le marketing (e.g. améliorer les solutions apportées pour les clients externes), les RH (e.g. réduire le <i>turnover</i> et en améliorer le bien-être au travail) et les opérations (e.g. améliorer les processus internes).
Kaplan (2017)	Conception du marketing interne au travers de la nécessité des individus d'entretenir des relations avec l'entreprise, la marque, les autres membres de l'organisation, les collègues et les dirigeants en vue de développer une « expérience collaborateur » qui aboutira à une expérience qualitative pour le consommateur.

Les deux premières approches s'intéressent essentiellement au bien-être des collaborateurs et à ses conséquences sur le service rendu au consommateur final ou à l'attractivité de la fonction RH dans l'organisation (i.e. marque employeur). Nous retiendrons plus particulièrement les approches qui considèrent le marketing interne dans sa capacité à produire une modification des représentations et des comportements chez les collaborateurs, de manière transversale dans l'organisation et dont les conséquences seront favorables aux consommateurs (notamment partagées par George, 1990 ; Kaplan, 2017 ; Kaurav *et al.*, 2016, Piercy et Morgan, 1991 ou Varey, 1995). Dans ce sens, ils s'intègrent à notre contexte de mutation culturelle vers l'omni-canal, qui passe en premier lieu par l'humain et l'intégration de valeurs jugées appropriées pour la mutation vers l'omni-canal et constitue un changement holiste, à tous les niveaux de l'organisation. En effet, l'objectif majeur du marketing interne n'est pas seulement de répliquer les pratiques du marketing externe, mais bien de mettre l'accent sur le collaborateur (Jacobs,

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

2003, cité par Kaplan, 2017), lui-même au cœur du changement culturel que nous avons évoqué dans les chapitres précédents. Les collaborateurs sont positionnés de manière centrale dans le processus de construction de l'organisation dans la mesure où leur comportement peut soit renforcer les valeurs promues par la marque, soit en décrédibiliser les messages si le collaborateur ne partage pas les valeurs incarnées par l'entreprise. D'où l'importance de considérer la manière dont les valeurs et les comportements des collaborateurs peuvent être « alignés », c'est-à-dire mis en cohérence avec l'organisation. Cette cohérence passe donc par l'alignement entre la vision stratégique, la culture organisationnelle et les désirs formulés par les parties prenantes (Berthon *et al.*, 2005, p.155, cités par Kaplan, 2017).

▪ Les présupposés du marketing interne

Le tableau 6 résume les présupposés du marketing interne. Nous nous sommes employée à attribuer une justification à chacun de ses présupposés en vue de témoigner de la pertinence globale de mobiliser le concept de marketing interne en vue de répondre à nos objectifs de recherche.

Tableau 6 : Concordance des présupposés du marketing interne et des objectifs de notre recherche doctorale (d'après Seigneur, 1998)

Présupposés	Pertinence vis-à-vis de la recherche
Relève d'un processus de management global et non d'une « simple » méthode de marketing importée dans l'espace organisationnel.	Etude du phénomène d'accompagnement au changement des collaborateurs dans son ensemble, en considérant les variables individuelles mais aussi des dynamiques collectives ou plus « macro » dans l'organisation.
Ressources Humaines constituant un facteur majeur de compétitivité.	Interrogation sur l'humain dans l'espace organisationnel, cœur des préoccupations des acteurs en mutation. Sans se positionner dans la discipline des RH, cette thèse considère naturellement cette fonction comme stratégique dans l'accompagnement au changement humain.
Analogie entre l'espace marchand et l'espace organisationnel, entre client et collaborateur, qui légitime l'extension du marketing au sein de l'organisation.	Conception de l'organisation comme un marché interne dont les « vendeurs » seraient les dirigeants et managers intermédiaires qui font la promotion du changement pour le compte de l'organisation aux « clients » que sont les collaborateurs, supposés « acheter le produit », c'est-à-dire adhérer au projet de transformation vers l'omni-canal.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

Collaborateurs appréhendés comme les premiers clients de l'entreprise.	Collaborateurs également considérés comme les premiers clients dans notre perspective puisque leur adhésion et implication sont nécessaires à la poursuite de l'objectif de changement et à la mise en œuvre de la stratégie omni-canal en vue de satisfaire <i>in fine</i> , les consommateurs finaux.
Tous les membres de l'organisation sont à la fois clients et fournisseurs, à travers l'instauration d'une forme de relation « <i>contractuelle</i> » entre individus.	Existence d'attentes et de rôles à l'égard de chacun des acteurs dans l'organisation (i.e. vis-à-vis de la conduite du changement) entraînant des attentes réciproques, par exemple un rôle de leader de la part du dirigeant (i.e. incarner le changement, donner le sens et la direction) et une adhésion et un rôle proactif, d'ambassadeur des collaborateurs.
Rapport au changement du marketing interne qu'il lui faut légitimer, pour modifier les attitudes au travail (fonctionne comme une logique d'influence).	Lien entre marketing interne et changement au cœur de notre cadre conceptuel dans la mesure où la mise en œuvre d'une révision culturelle attendue concerne essentiellement une remise en cause des modes de fonctionnement et de pensées des membres des organisations, donc de leurs état d'esprit, attitudes et comportements.

Cette mise en perspective des fondements et des présupposés du marketing interne a mis en évidence la pertinence du cadre du marketing interne pour l'exploration du *storytelling* des distributeurs en mutation vers l'omni-canal. En effet, chacun des présupposés du marketing interne trouve un écho dans notre objet de recherche en rendant compte de la manière dont il permet de faciliter la mise en œuvre de la mutation culturelle des distributeurs qui cherchent à devenir omni-canal.

Sous-section 2.3. Les activités du marketing interne

Cette sous-section présente les différentes activités qui relèvent du marketing interne. Nous explicitons en quoi la problématique liée à la mise en œuvre du changement culturel s'inscrit tout à fait dans ses missions, qui démarrent dès le processus de recrutement (e.g. recruter les bonnes personnes, en phase avec les exigences d'une distribution dite omni-canal), s'étend tout au long de la phase de formation (e.g. développer les compétences requises et diffuser les messages congruents avec la vision de l'organisation) et suit le collaborateur tout au long de son évolution l'entreprise (Kaplan, 2017).

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

Le marketing interne a vocation à tourner l'ensemble de l'entreprise et de ses membres vers le client. Il vise à légitimer cette conception au travers de projets, de politiques et de transformations qui émanent de la direction et dont elle fait la promotion grâce à des méthodes marketing traditionnelles (Seignour, 1998). Concrètement, le marketing interne fonctionne comme un « *système rhétorique* » qui a pour but d'inculquer les valeurs souhaitées par la direction aux collaborateurs de l'organisation et de modifier leurs représentations ; l'objectif final étant bien d'agir sur les comportements au travail.

Récemment, le marketing interne a été identifié comme une véritable solution à différentes problématiques organisationnelles, dont la coordination et l'intégration inter-fonctionnelle, la qualité de service ou encore la satisfaction et l'*empowerment* des collaborateurs (Kaurav *et al.*, 2016). Pour ce faire, George (1990) suggère la construction d'une compétence interne en vue de mettre en œuvre un marketing externe efficace. Dans la perspective qui positionne le marché interne comme le premier marché à considérer par les organisations, le marketing interne cherche à améliorer constamment l'engagement et la satisfaction au travail (Barnes et Morris, 2000, cités par Kaurav *et al.*, 2016). Ces objectifs se traduisent au travers d'un certain nombre d'activités. Nous exposons dans le tableau 7 les activités du marketing interne qui en justifient la pertinence dans le cadre théorique de notre recherche. Plus particulièrement, nous justifions de son intérêt compte tenu la mise en œuvre d'un *storytelling* par les distributeurs pour faciliter la conduite du changement culturel vers l'omni-canal.

Tableau 7 : Principales activités du marketing interne (d'après Kaurav *et al.*, 2016)

Activités principales du marketing interne	Intérêt pour la mise en œuvre du <i>storytelling</i>
Développer la conscience des collaborateurs quant à leurs rôles et les aider à s'engager dans une participation active au marketing et dans un processus d'échange (Ahmed et Rafiq, 2003).	➔ Développer l'implication des collaborateurs dans le projet de transformation en leur indiquant clairement le rôle à jouer au travers d'un <i>storytelling</i> oral et plus formel (écrit).
Utiliser des formations marketing et des méthodes de la communication interne pour « vendre » aux collaborateurs leur rôle dans l'entreprise (De Bussy, Ewing et Pitt, 2003).	➔ Générer une prise de conscience et susciter l'envie de s'impliquer dans la mutation en éclaircissant les attentes précises de l'organisation vis-à-vis de chacun.
Disséminer les informations par et pour tous les groupes internes (Varey et Lewis, 1999).	➔ S'assurer d'une diffusion homogène de l'information parmi toute l'organisation pour éviter les décalages dans les niveaux d'informations et un manque éventuel de transparence, générateur de frustration.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Développer les compétences, surtout dans le domaine des services où collaborateur et produit se confondent (Varey et Lewis, 1999).	➔ Développer les compétences nécessaires pour basculer l'activité de l'organisation vers l'omni-canal (e.g. former les vendeurs en magasin à délivrance des colis <i>click and collect</i>).
Développer et maintenir un système de gratification et de motivation de la performance marketing (Varey et Lewis, 1999).	➔ Ajuster le système à une gestion indifférenciée des canaux, pour sensibiliser à l'activité sur l'ensemble des canaux.
Responsabiliser les collaborateurs pour leur permettre de prendre des décisions en lien avec les consommateurs (De Bussy <i>et al.</i> , 2003).	➔ Cette recherche d'orientation collaborateur est exacerbée davantage encore avec l'omni-canal, qui consiste à penser client avant de penser canal et requiert donc de développer des « réflexes » congruents avec cette vision.
Réduire les conflits à travers un partage amélioré et un alignement des objectifs autour de la satisfaction du client externe et des principes marketing (Ahmed et Rafiq, 2003).	➔ Aligner les collaborateurs sur la stratégie omni-canal, donner des informations homogènes à tout un chacun et mettre en œuvre une cohérence pour éviter les conflits d'intérêts émanant d'une vision « territoriale » des canaux distincts.

La visualisation de ces activités permet de constater la variété des sujets qui relèvent du marketing interne, bien qu'ils soient partagés avec d'autres champs, comme souvent celui des Ressources Humaines. Nous apprécions alors l'intérêt de mobiliser le *storytelling* organisationnel dans une stratégie de marketing interne, plus large, pour faciliter le changement. Cette dernière permet en effet de déployer des outils de diagnostic (e.g. prendre connaissance des craintes des collaborateurs par rapport au projet de transformation) et d'évaluation marketing (e.g. mesurer les retombées d'un support de communication destiné à promouvoir le changement) pour mieux opérer la mutation culturelle.

Comme nous l'avons vu précédemment, il n'existe pas à ce jour de définition communément admise et partagée autour de la notion de marketing interne, cadre dans lequel s'exerce ce *storytelling*. Malgré la variété de ses acceptions, un consensus se dessine toutefois dans la littérature quant aux objectifs qui lui sont assignés et à la nature économique de son enjeu ultime (Seignour, 1998). En effet, il a bien vocation à accroître la satisfaction du consommateur final, à fidéliser ou à attirer des prospects au moyen d'une politique d'image et de l'adoption d'une « *orientation marché* » de la part des collaborateurs. Cette dernière s'inscrit d'ailleurs au cœur

du paradigme de l'omni-canal (cf. Chapitre I). D'autre part, le marketing interne permet de donner un éclairage marketing à la fonction Ressources Humaines et réciproquement. Cette perméabilité des frontières disciplinaires s'avère particulièrement pertinente dans le contexte de décloisonnement au sein des organisations, où tous les services sont concernés par la transformation et doivent même se synchroniser pour changer. La transdisciplinarité s'inscrit donc au cœur du changement culturel des distributeurs et la stratégie de marketing interne vient accompagner sa mise en œuvre au travers d'un *storytelling* spécifique, objet de la dernière section.

Résumé du chapitre III – Section 2

Dans cette section, nous avons introduit le marketing interne, cadre dans lequel les distributeurs exercent leur *storytelling* organisationnel. Nous considérons en effet le *storytelling* comme une ressource mobilisée dans le cadre d'une stratégie de marketing interne en vue d'améliorer l'adhésion des collaborateurs à la stratégie de l'organisation. Nous avons apprécié la façon dont le marketing interne a émergé, pris connaissance de ses présupposés et considéré leur pertinence vis-à-vis de nos objectifs de recherche et enfin, étudié ses principales activités et la manière dont le *storytelling* organisationnel qui s'opère dans notre contexte rentre dans leur périmètre. Repositionner le *storytelling* dans le cadre du marketing interne au sein duquel il s'exerce permet de rendre compte du fait que la mutation vers l'omni-canal constitue une stratégie qui s'exerce bien vers l'externe (i.e. objectif final d'adaptation au marché et aux nouveaux comportements des consommateurs) mais dont l'application en interne constitue une condition préalable.

Désormais, nous nous intéressons plus particulièrement à la relation qu'entretient le *storytelling* organisationnel avec le changement. Cette dernière section permet d'apprécier comment le changement peut s'actionner plus facilement lorsqu'il est accompagné d'un *storytelling* adapté.

Section 3. Faciliter le changement par l'élaboration d'un *storytelling* adapté

Dans cette ultime section, nous explorons la manière dont le changement est raconté, et notamment par les distributeurs dans le contexte qui nous intéresse, la manière dont ils mettent en œuvre un *storytelling* organisationnel à destination des collaborateurs. Nous voyons comment il contribue à faciliter la conduite du changement culturel dans les organisations. Le *storytelling* constitue en effet une entrée naturelle pour la compréhension et l'intervention sur la culture organisationnelle (Boyce, 1996, cité par Dolan et Bao, 2012). De fait, nous développons tout d'abord les objectifs de la mise en œuvre de ce *storytelling* (i.e. acculturer les collaborateurs en vue de modifier leurs comportements en leur communiquant le sens de la stratégie de changement) et les implications du *storytelling* sur le changement, notamment vis-à-vis des collaborateurs, premiers destinataires du projet de mutation.

Figure 8c : Structure et contextualisation du chapitre III

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Le cadre de la culture organisationnelle : pour une compréhension des implications de la mutation culturelle
	Chapitre III. Exploration du <i>storytelling</i> comme ressource du changement culturel des distributeurs
	Section 1. Du <i>storytelling</i> au <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 2. Le marketing interne, cadre intégrateur du <i>storytelling</i> organisationnel
	Section 3. Faciliter le changement par l'élaboration d'un <i>storytelling</i> adapté

Sous-section 3.1. Raconter le changement : objectifs et mise en œuvre

La littérature a exploré le marketing comme outil de la conduite du changement (Finey et Scherrebeck-Hansen, 2010). En tant que ressource du marketing interne, le *storytelling* accompagne les organisations dans l'acculturation des collaborateurs et la modification des comportements individuels et collectifs. Pour ce faire, l'organisation tente de promouvoir le changement en lui donnant du sens, condition *sine qua non* pour faire évoluer la culture dans le sens voulu, afin qu'elle s'inscrive dans le nouvel environnement, ici l'omni-canal. Bien au-delà

d'un simple projet de communication, il s'agit véritablement pour le *storytelling* de projeter une « vision du monde » dans toute la société (Gabriel, 2004). De la même manière, dans notre contexte, le *storytelling* des distributeurs espère projeter la vision d'un modèle omni-canal « idéal » au sein de l'organisation.

▪ **Acculturer et modifier les comportements...**

Pour Varey (1995), le marketing interne fonctionne comme un « *agent du changement* » en ce qu'il constitue « *un processus pour un changement culturel de type incrémental* » (p.55). Dans le même sens, Kelemen et Pappasolomou (2007) ont révélé les liens entre théories du marketing interne et de la culture organisationnelle. Varey (1995) promeut l'adoption de logiques commerciales et d'une orientation client de la part des collaborateurs. L'objectif de la direction est en réalité de « *vendre le concept de marketing* » (Wilson et Fook, 1990, cités par Varey, 1995) à des personnes dont la fonction est en dehors du champ du marketing afin de « *développer la nouvelle culture désirée* » (p.48) et de limiter la survenue potentielle d'une résistance au changement, facteur bloquant que nous avons mis au jour dans le chapitre I. Cela passe notamment par l'intégration de collaborateurs autour de nouvelles valeurs communes, formalisées et revendiquées, considérées dans l'étude de la culture organisationnelle dans le chapitre II. Il s'agit également de fédérer les différentes fonctions de l'organisation en mettant en place des structures internes et des processus qui améliorent les modes de coordination et poussent ainsi les collaborateurs à agir. Pour Rafiq et Ahmed (1998), le marketing interne s'apparente à un effort planifié qui s'appuie sur une approche marketing pour dépasser la résistance organisationnelle au changement. Par le *storytelling* opéré au sujet du changement (dans notre recherche, le cas spécifique de la mutation vers l'omni-canal), le marketing interne cherche à aligner, à motiver et à coordonner les collaborateurs en vue d'une instauration efficace des stratégies d'entreprise.

Au travers d'une vaste revue de la littérature publiée entre 1972 et 2005 sur le *storytelling*, Giroux et Marroquin (2005) révèlent la multiplicité des acceptions, des usages et des perspectives de la narration. Elles cherchent surtout à signaler les avantages et les limites du *storytelling* pour comprendre et agir dans les organisations. Partageant la pensée de Weick et Browning (1986), elles estiment qu'au-delà de n'être que le reflet de la culture d'une organisation, le *storytelling* contribue au développement de la culture. Le *storytelling* agit alors comme un outil du marketing interne dont la finalité, dans notre contexte, est bien de procéder

à une révision de la culture organisationnelle afin de la rendre plus pertinente dans le contexte de mutation vers l'omni-canal.

Lorsque l'on s'attarde sur les objectifs plus spécifiques du marketing interne, on retrouve des positionnements distincts dont certains font émerger des liens explicites avec le changement, concept clé de notre cadre théorique. Berry (1995) estime que le marketing interne a pour objet de faire respecter et mettre en œuvre les promesses faites aux clients via les actions de marketing externe. Pour lui, un bon marketing interne constitue le prérequis d'un marketing externe performant en ce qu'il permet « *d'attirer, de former, de motiver et de retenir des employés qualifiés à travers des postes de travail qui satisfont leurs besoins* » (p.241). Deux objectifs précis sont formulés par Grönroos (1990, cité par Seigneur, 1998). Dans un premier temps, il les collaborateurs de tout niveau doivent être à même de comprendre et d'exécuter leur travail en tenant compte du client. Ensuite, il convient de les inciter à agir dans une logique de service. En somme, tout un chacun doit acquérir une « *conscience du client* » au sein de l'entreprise. Pour ce faire, le deuxième objectif est de modifier les représentations et les comportements à travers l'inculcation d'une culture de service (Seigneur, 1998). D'ailleurs, « *un marketing interne à long terme est un processus qui vise à changer une culture existante* » ; objectif qui pourra être atteint si les collaborateurs « *améliorent leur niveau de compréhension du réel* » (Grönroos, 1990, p.246-231, cité par Seigneur, 1998). Un lien direct est ici établi entre marketing interne et culture organisationnelle, sur laquelle il a vocation à agir. Seigneur (1998) met toutefois en garde contre une approche qui ne prendrait pas en considération les logiques de pouvoir et les rapports de force dans l'organisation. Cette perspective de Grönroos (1990) part du postulat qu'il n'existe pas de divergence d'objectifs ou de conflits d'intérêts majeurs entre les acteurs de l'organisation, ce qui peut sembler utopique. Nous développons ce point plus avant dans la sous-section suivante. Ce décalage avec le monde entrepreneurial est d'autant plus prégnant dans un contexte de concurrence exacerbée et de transformation des marchés, comme l'est notre contexte d'étude. Nous retenons néanmoins de cette perspective le lien de causalité formulé entre « *compréhension* » et « *changement* ». L'enjeu du marketing interne est d'agir comme une logique d'influence et d'acculturation d'un « *« réel » totalement naturalisé* » (Seigneur, 1998). La construction de sens s'opère alors de manière verticale et descendante davantage que dans une démarche participative où le sens émerge des interactions entre les membres de l'organisation (Seigneur, 1998). Le point suivant s'intéresse justement à l'ambition

du *storytelling* de donner davantage de sens aux collaborateurs vis-à-vis du projet de transformation.

▪ ...En donnant du sens aux collaborateurs

S'il existe des perspectives critiques à l'égard des pratiques de *storytelling* (Berut, 2010 ; Salmon, 2007), la littérature en marketing l'aborde davantage sous un angle performatif utile aux organisations et notamment comme une pratique de gestion efficace, complémentaire aux outils traditionnels pour atteindre les objectifs de changement. En effet, la pratique du *storytelling* au sein des organisations permet de se tourner davantage vers les collaborateurs en vue d'obtenir leur adhésion, de donner du sens à leurs actions, d'améliorer leurs capacités d'adaptation et éventuellement de les ouvrir au changement (Bordeau, 2008). Dans l'univers de stress et de changements incessants que sont les organisations, le *storytelling* apaise les collaborateurs. Il développe leur imaginaire et leur créativité et vient les réconcilier avec le projet de changement. Pour Denning (2001), un des pères du *Storytelling Management*, le *storytelling* constitue bien une clé indispensable à la conduite du changement : « *à chaque fois qu'il m'a été donné de devoir enthousiasmer un groupe de dirigeants ou d'employés d'une grande entreprise autour d'un projet de changement majeur, je me suis aperçu que la seule chose qui fonctionne, c'est le storytelling* » (p.xiii, cité par Bordeaux, 2008).

D'ailleurs, ce qui distingue les récits des autres narrations et les rend particulièrement propices au *sensemaking* dans et en dehors des organisations est leur ouverture, leur ambiguïté qui rendent infiniment riche leur relation à la « *réalité* » (Gabriel, 2004). Nous relevons ici une nouvelle convergence théorique avec le concept de culture organisationnelle, également caractérisé dans la littérature par la notion d'ambiguïté (Allaire et Firsirotu, 1984). Nous évoquons par ailleurs dans le chapitre II les différents niveaux de culture, et notamment la culture sectorielle. Même pour une mutation d'ordre culturel au sein d'une organisation (donc au niveau de la culture organisationnelle), il s'avère nécessaire de prendre en compte la façon dont le *storytelling* est construit et utilisé au niveau du secteur, de manière transversale, dans notre cas, parmi différents distributeurs. En effet, le rapport au récit et à l'émotion ne sont structurellement pas les mêmes selon les pays (Klein, 2000).

En racontant le changement, à la fois pour modifier les comportements mais aussi et surtout en donnant du sens, les prémices d'une transformation culturelle parviennent à s'actionner. En effet, bien mené, le récit peut véritablement apporter du sens, « *redonner du contenu à une communication vidée de sa chair dans les entreprises prises dans le tourbillon médiatique* :

discours précipités, urgence de la mise en scène, sociétés narcissiques, soucieuses d'apparences ont oublié équilibre entre fond et forme » (Bordeau, 2008, p.98). Le *storytelling* est à manier avec précaution et raison. Un juste « *équilibre entre rationnel et sensible face à un consommateur surnourri et à un citoyen égaré* » (Bordeau, 2008 p.99) est à espérer de la part des communicants. Nous nous intéressons d'ailleurs dans la sous-section qui suit aux implications du *storytelling* sur le plan humain, les membres des organisations s'inscrivant au cœur du changement culturel des organisations.

Sous-section 3.2. Raconter le changement : implications du storytelling

Bordeau (2008) rappelle comment Denning, un des pères du *storytelling management*, s'est aperçu de la façon dont une histoire peut déclencher le changement. Opposé à « *l'approche trop rationnelle du management traditionnel* », il suggère de prendre en considération « *la richesse et la complexité de la vie* » (p.97). Pour mettre en œuvre leur *storytelling*, les organisations s'appuient sur la myriade d'éléments qui composent la culture d'une organisation, notamment les métaphores, les rituels, le *storytelling*, les artefacts, les héros ou encore les valeurs (Kaplan, 2017). Considéré dans ce chapitre comme une ressource pour la conduite du changement, le *storytelling* est en effet aussi une réalité de l'organisation qui s'inscrit dans la culture organisationnelle et la révèle, au même titre que les mythes, les idéologies, les héros etc. Dans ce sens, il convient d'adopter une double lecture du *storytelling* : à la fois comme un outil mobilisé délibérément par les organisations pour conduire le changement culturel (i.e. le *storytelling* organisationnel à propos du changement) mais aussi comme une dimension de l'organisation indépendante de la volonté stratégique des dirigeants (e.g. les histoires ou anecdotes qui circulent entre les collaborateurs). Le *storytelling* s'appuie donc sur les dimensions de la culture organisationnelle que nous avons vues dans le chapitre II pour se mettre en mouvement car « *raconter, c'est aussi agir : (...) la mise en récit n'est pas la photographie servile d'une réalité extérieure, elle contribue à structurer cette réalité* » (Boudès, 2001, cité par Salmon, 2007, p.56). Les points suivants évoquent justement comment élaborer avec précaution un *storytelling* destiné à « faire bouger » les collaborateurs.

- **Trouver l'équilibre entre rapport de force et dialogue**

Puisque l'organisation est indéniablement plus complexe qu'un simple lieu où l'on se rend chaque jour dans le but de gagner de l'argent, on se doit de prendre en compte le caractère

politisé de cet espace sujet aux interactions sociales, bienveillantes ou conflictuelles, aux rapports de pouvoir et aux processus de prise de décision.

Les organisations sont construites au travers de leur communication. Cette « *fonction constructive de la communication, cependant, dépend de la manière dont elle est utilisée pour exercer un des phénomènes les plus persuasifs dans la vie organisationnelle – le pouvoir* » (Papa *et al.*, 2007, p.291, cités par Kaplan, 2017). Dans la conduite du changement vers l'omni-canal, le marketing interne ne peut faire fi des rapports de pouvoir qui s'exercent entre les individus et de leur impact sur la transmission des messages. En effet, la diversité des profils dans les organisations peut rendre difficile l'identification d'un terrain d'entente pour tous ses membres. Deetz et Simpson (2004, cités par Kaplan, 2017) estiment cependant qu'il serait plus opportun de reconnaître, de valoriser et même de célébrer la différence plutôt que de chercher à tout prix à chercher un terrain d'action commun. Il s'agit donc d'un équilibre à trouver entre ouverture au dialogue (et donc acceptation de la différence et de sa richesse) et standardisation des messages pour l'adoption d'une vision commune. Au final et en dépit des figures puissantes et potentiellement contestées dans les organisations (e.g. des managers qui portent le projet de mutation vers l'omni-canal que d'autres collaborateurs refuseraient de « suivre » pour des motifs d'*intuitu personae*), c'est avant tout la « *manière dont les organisations engagent un « dialogue » avec leurs composantes internes (qui) influence la manière dont les employés adhèrent à l'entreprise* » (Kaplan, 2017, p.17). L'auteure insiste sur l'importance du terme « dialogue » à la place de « communication », plus révélateur de la démarche recherchée, non descendante. On assiste par là au passage d'un *storytelling* centré sur la persuasion à une volonté de co-construction du changement par ses différents acteurs.

▪ De la persuasion à l'adhésion pour un changement co-construit

Le dialogue évoqué précédemment passe notamment par le développement de la participation des collaborateurs. Dans un contexte particulièrement turbulent, aux évolutions rapides et profondes, il est nécessaire d'avoir des collaborateurs bien formés qui partagent une seule et même vision, celle de l'organisation (Cahill, 1996) et qui sont prêts à la suivre dans ces orientations. Senge (1990, cité par Cahill, 1996) insiste sur la nécessité de voir les relations et les interactions plutôt que les chaînes de cause à effet linéaires, et de visualiser des processus plutôt que des images statiques. Le contexte de mutation vers l'omni-canal fait appel à des nécessités d'évolution dites « culturelles », où l'on touche à l'état d'esprit, à la philosophie ou encore aux préconceptions des individus. L'objectif tacite est en réalité d'en faire des

ambassadeurs, qui partagent profondément les convictions de leur employeur et en feront une bonne publicité. C'est bien cette conception du marketing interne qui permet de révéler des *brand champions*. Pour Whisman (2009, cité par Kaplan, 2017), « *les brand champions sont les storytellers internes et externes qui étendent la vision de la marque, les valeurs de la marque et cultivent la marque au sein d'une organisation. Toute organisation a besoin de brand champions engagés et passionnés* » (p.374). Plus une entreprise parvient à convertir ses collaborateurs en *brand champions*, plus elle a de chances de construire et de faire perdurer un fort capital marque. Parmi les exemples les plus éloquents, on retrouve L'Oréal, Harley Davidson ou encore LEGO comptant nombre de *brand champions* de leur marque (Kaplan, 2017).

D'ailleurs, parmi les deux visions conventionnelles du *storytelling*, la seconde évoque la manière dont les individus qui prennent part à un récit (narrateur et auditeur) aboutissent à une co-construction de la réalité (Dolan et Bao, 2012). La première vision considère le récit comme un instrument managérial qui permet d'obtenir quelque chose des collaborateurs. Son utilité est reconnue malgré les critiques vis-à-vis des dérives de manipulation, en vue d'obtenir plus de contrôle et de pouvoir sur ces derniers. Un dilemme éthique concerne notamment la perte d'identité des collaborateurs lorsqu'ils sont soumis à un récit organisationnel, qui instaure une idéologie chez les collaborateurs. La seconde vision a quant à elle une portée plus sociale. Elle considère le *storytelling* comme un processus d'interaction entre un narrateur (*teller*) et un auditeur (*hearer*), qui implique une reconnaissance de la réalité mais révèle aussi des contradictions et des interprétations qui servent néanmoins la réalité organisationnelle. Dans ce cas, les significations sont « *construites, transmises et reconstruites* » (p.12) dans un processus itératif. La nature de cette deuxième approche est basée sur la négociation. Ici, on ne retrouve pas le problème éthique de la première perspective puisque la réalité est co-construite, du moins partiellement. Cette deuxième approche du *storytelling* est congruente avec notre conception de l'utilisation du *storytelling* par les distributeurs pour leur mutation vers l'omni-canal. On peut en effet parler d'un « co-changement » entre une organisation communicante (qui élabore un *storytelling* sur sa stratégie de mutation vers l'omni-canal) et des collaborateurs (destinataires de ce *storytelling*). Leur adhésion, effective au travers de la modification des comportements, des habitudes, des modes de pensées etc., contribue à faire évoluer la culture en place dans le sens du « nouveau récit » suggéré par l'organisation, un récit congruent avec la conception d'une organisation dite omni-canal.

▪ **Manager l'équivocité, entre continuité et changement**

Au cœur d'un environnement turbulent et d'un monde en perpétuelle évolution – on pense à la globalisation, aux avancées technologiques, aux réductions d'effectif, etc. – les organisations évoluent désormais au sein de l'ère de l'anxiété organisationnelle (Kaplan, 2017). Les collaborateurs témoignent donc d'un besoin exacerbé de se sentir en sécurité, c'est-à-dire un certain degré de sécurité et de prévisibilité au travail. Un principe systémique fondateur explique que les organisations évoluent dans un environnement et sont influencées par ce même environnement. Dès 1979, Weick (cité par Kaplan, 2017) a théorisé sur l'équivocité. Il s'agit de se référer à des données de l'environnement peu claires et donc sujettes à diverses interprétations. Pour lui, les organisations à succès sont celles qui parviennent à réduire cette équivocité. Pour ce faire, observations et échanges permettent d'identifier et de définir une grammaire commune et un plan d'actions approuvé par tout un chacun. En somme, communiquer sur un plan d'actions défini – et le faire avec des termes communs – peut contribuer à réduire cette incertitude liée à l'environnement. La satisfaction des collaborateurs repose en partie sur cette capacité de l'organisation à préserver un certain degré de prévisibilité (Denison et Mishra, 1993). La réduction de l'équivocité permet une meilleure prévisibilité nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance entre les collaborateurs et leur hiérarchie. Il s'agit pour l'entreprise d'adopter un comportement managérial prévisible mais aussi juste, qui doit se conformer aux normes qui prévalent dans les pratiques de management (Hodson, 2004, cité par Kaplan, 2017). Dans le contexte de mutation des distributeurs, ce sentiment d'insécurité peut par exemple concerner la peur du licenciement pour les hôtes et hôtesse de caisse en raison de l'introduction de systèmes d'encaissement automatiques. L'objectif du management est par conséquent de développer une communication pour initier des stratégies de changement tout en maintenant un faible niveau d'incertitude. En d'autres termes, il faut parvenir à conduire le changement en interne tout en conservant des collaborateurs satisfaits, impliqués et en limitant le risque de *turnover*. Les campagnes de marketing interne aident en cela à promouvoir un climat dans lequel les collaborateurs se sentent en confiance sur leur avenir dans l'organisation en dépit du changement entrepris (Cahill, 1996).

Cette sous-section, centrée sur les principales implications du *storytelling* sur le changement culturel a permis d'en appréhender les conséquences potentielles sur les Hommes, premiers destinataires du *storytelling* fait par l'organisation dans le cadre de sa stratégie de marketing interne au service de la stratégie de changement plus globale.

Synthèse du chapitre III – Section 3

Dans cette dernière section, nous avons vu que les distributeurs racontent leur mutation vers l'omni-canal en vue de faciliter la révision culturelle de leur organisation. Ils cherchent en effet à acculturer les collaborateurs au projet de changement et à modifier leurs comportements au moyen d'une diffusion de sens (processus de *sensemaking*). Plusieurs implications découlent de ce *storytelling* : dans une logique de dialogue plutôt que d'imposition du changement, les rapports de pouvoir sont ainsi bousculés et les collaborateurs deviennent des acteurs à part entière du projet de changement. Nous avons ainsi vu de quelle manière ces collaborateurs contribuent à co-construire une nouvelle réalité avec l'organisation qui diffuse le *storytelling* sur le changement, tout en préservant les relations interpersonnelles (i.e. non-confliktuelles) et la continuité organisationnelle (i.e. une stabilité et des repères pour les collaborateurs). Il convient donc pour les organisations d'évoluer tout en tenant compte de la nécessité de continuité, une ambivalence inhérente à toute mutation culturelle.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Conclusion

Ce chapitre a fait la lumière sur la façon dont les organisations mobilisent le *storytelling* au travers d'une stratégie de marketing interne pour faciliter leur mutation (ici vers l'omni-canal). A l'heure de la co-crédation de valeur, du marketing participatif ou encore des r'éseaux sociaux, le silence organisationnel a laiss'é place à une ère discursive (Giroux et Marroquin, 2005). Les organisations dialoguent avec les consommateurs et racontent des histoires pour créer du lien et de l'attachement à la marque pour *in fine*, vendre et fidéliser (Salmon, 2007). Par analogie au marché externe, les organisations racontent aussi des histoires en interne, aux collaborateurs, à des fins diverses.

L'évolution vers l'omni-canal redessine la distribution, tant sur le fond (i.e. son rôle dans la société) que sur la forme (i.e. les formules de distribution) (cf. Chapitre I). En cette période de transition, nous avons vu en quoi le *storytelling* de la transformation auprès des membres des organisations constitue une ressource facilitatrice pour la conduite du changement culturel. En effet, le *storytelling* contribue à révéler « *l'âme collective d'une entreprise (...), à déclencher les émotions, libérer les frustrations* » (Bordeau, 2008, p.96). L'auteure insiste sur le caractère honorable du récit quand il ne s'agit pas d'utiliser « *un mythe pour vendre ou entraîner les gens dans des croyances politiques ou religieuses* » (p.97). Le *storytelling* n'invente pas, il consiste à mettre à jour une part sensible qui a toujours existé, et qui repose sur les acquis, le vécu et l'expérience de l'organisation (Bordeau, 2008). Le *storytelling* doit être « *bâti avec doigté et dosage : l'entreprise doit conter un récit qui illustre son identité, ses équipes et ses atouts avec le juste style* » (Jaulin, cité par Bordeaux, 2008, p.99). L'essentiel est de savoir « *distinguer la bonne histoire, le reflet de l'âme d'une entreprise (...), de celle manipulatoire et fallacieuse* » (Bordeau, p.99). Pour opérer une mutation nécessaire pour survivre sur un marché en évolution, recourir au récit apparaît alors comme un moyen de faire évoluer les organisations en s'appuyant sur ce qu'il y a de pertinent dans leur culture (cf. chapitre II). Il convient de raconter une « histoire » à laquelle les collaborateurs adhèrent pour parvenir à mettre en place les évolutions culturelles nécessaires à la transformation.

La deuxième partie de la thèse (Partie 2 – Méthodologie de la recherche) s'attache à présenter la méthodologie mise en œuvre en vue d'explorer ces histoires que content les distributeurs pour élaborer leur *storytelling* sur le changement. Nous tentons de comprendre la manière dont elle contribue à faciliter leur mutation vers l'omni-canal, au-delà des débats théoriques sur le caractère manipulatoire ou salubre du *storytelling*.

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : SYNTHESE DU CADRE THEORIQUE & QUESTION DE RECHERCHE

Cette synthèse conclusive constitue une partie transitoire entre l'étude de la littérature et la mise en œuvre de la phase empirique destinée à répondre aux objectifs de la recherche. C'est ici que nous prenons connaissance des réponses apportées par la littérature à la question provisoire de notre recherche formulée dans l'introduction générale. Après nous être intéressée en profondeur à ces précédents travaux, nous pouvons dégager une opportunité de recherche dans la littérature et formuler la question définitive que nous souhaitons traiter pour à notre tour, tenter de contribuer à enrichir la connaissance sur l'objet étudié.

La conclusion de cette partie se découpe en trois phases :

- (1) la synthèse de la littérature étudiée au cours des trois premiers chapitres ;*
- (2) l'élaboration du modèle conceptuel de la thèse sur la base de ses fondements théoriques et l'identification d'une opportunité de recherche ; et enfin,*
- (3) le passage de la problématique managériale et de l'objet de recherche provisoire présentés en introduction à la question de recherche définitive.*

- **(1) Synthèse du cadre théorique : D'une culture multi-/cross-canal vers une « culture omni-canal » : l'émergence d'un système entre culture organisationnelle, storytelling et changement**

Il s'agit d'une synthèse des trois premiers chapitres de la thèse, approfondissant chacun un ou plusieurs champs théoriques spécifiques qui permettent d'améliorer la compréhension du sujet. Nous introduisons chaque résumé de chapitre par un verbatim issu de la presse spécialisée pour rappeler que les champs théoriques mobilisés font écho aux discours médiatiques et aux attentes des praticiens sur le sujet.

« Quelles priorités pour le retail en 2018 par Forrester ? (...) 1- Poursuite des investissements omni-canaux » (RelationClientmag.fr, juin 2018)

Dans le chapitre I, nous avons exploré la distribution et les évolutions qui émanent de la transition actuelle vers un modèle de distribution omni-canal. Ce chapitre précise donc à la fois le contexte dans lequel s'inscrit la recherche et rend compte des évolutions qui font émerger le changement comme un concept phare de notre recherche, en filigrane de chacun des trois chapitres de notre revue de la littérature. Avoir après témoigné de la manière dont la distribution s'intègre dans son environnement social et sociétal en mobilisant le concept d'encastrement (Bobrie, 2014) – dérivé de l'emboîtement de Granovetter (1985) – nous exposons les défis organisationnels auxquels elle doit faire face compte tenu d'un modèle historique ayant conduit à des organisations multi- et cross-canal. Enfin, nous nous interrogeons sur le type de changement organisationnel impliqué par la mutation vers l'omni-canal. Caractérisé de changement culturel, il concerne avant tout l'humain et les modes de fonctionnement, au-delà des nécessités de modernisation techniques et technologiques.

« Accompagner le changement et diffuser une culture différente »
(Livre blanc Hardis Group – IBM, mars 2016)

Dans le chapitre II, nous nous sommes intéressée à la culture organisationnelle induite par l'étude d'un changement de type culturel. Touchant à l'humain et à la dimension culturelle, cette transformation s'aborde de manière transversale et généralisée dans l'organisation. Elle concerne l'ensemble des départements, des structures, des outils, des modes opératoires et bien sûr, des collaborateurs. Historiquement, les distributeurs se sont construits (e.g. implantation

physique, modèle d'affaires, style de management, culture d'entreprise) sur la base d'un canal unique. L'ajout progressif de canaux a impliqué de repenser l'organisation interne et les synergies inter-canaux. Ce désalignement plus ou moins important selon les organisations de la culture des distributeurs avec la stratégie omni-canal qu'ils souhaitent mettre en place alarme les dirigeants. Cependant, l'adaptation des organisations ne suffit plus pour tendre vers l'omni-canal. Il s'agit d'adopter une véritable « culture omni-canal » qui révisé notamment les cultures focalisées sur le canal historique. De fait, afin de bien saisir ce que recouvre le concept de culture organisationnelle et la manière dont il peut constituer une ressource facilitatrice du changement, nous sommes revenue à ses origines dans les disciplines plus organisationnelles, comme la théorie des organisations. Nous avons précisé ensuite ce que nous entendons par « nouvelle culture omni-canal » : il ne s'agit en aucun cas d'abandonner ce qui fait les fondements de l'organisation. Selon les cas, il peut s'agir d'un remaniement en profondeur, comme relativement superficiel face à l'immensité et à la complexité de la culture d'une organisation. Si la culture est amenée à évoluer constamment, il existe aussi des éléments plus figés comme son histoire ou ses héros. De plus, si certains éléments culturels sont inadaptés à « l'idéal » omni-canal tel que considéré par les distributeurs, d'autres éléments peuvent s'avérer constituer de véritables atouts pour conduire le changement, qu'il n'est pas souhaitable de voir modifiés. L'objectif n'est donc pas d'identifier un idéal-type de la « culture omni-canal », elle doit s'appuyer sur la culture historique des distributeurs et s'adapter en conséquence, avec toujours en ligne de mire la stratégie et la vision poursuivies par l'entreprise.

« Capital humain et clients de l'entreprise sont indissociables et intégrés au même cercle vertueux : pas de clients promoteurs sans collaborateurs promoteurs. »

(Harvard Business Review – France, juillet 2018)

Dans le chapitre III, nous avons étudié l'action que les distributeurs mettent en œuvre pour initier et conduire leur transformation dite culturelle, là où les deux précédents chapitres se sont interrogés sur la nature et les implications théoriques du changement requis. Opérer un changement culturel ne se décrète pas ; il implique un effort considérable de la part de l'organisation pour obtenir l'adhésion de ses membres, qui s'inscrit par là-même dans le paradigme du marketing interne. Nous avons vu à la fin du deuxième chapitre la perspective de Thévenet (2015) que nous partageons concernant le rôle de la communication dans la conduite du changement. Dans ce cadre, les distributeurs élaborent un discours organisationnel soigné

sur la mutation vers l'omni-canal et destiné à faciliter le changement. Nous avons alors étudié au travers du concept de *storytelling* la manière dont le récit peut contribuer à opérer la mutation culturelle. Au terme de notre analyse de la littérature et des premières découvertes sur le terrain, nous nous sommes aperçue de l'utilité de faire émerger la notion de « mise en récit » du changement dans notre cadre conceptuel. En effet, le *storytelling* organisationnel mis en œuvre contribue à mettre en récit la mutation vers l'omni-canal. Dans le cadre d'une stratégie de marketing interne plus globale, l'objectif est de faire adhérer les collaborateurs au projet de transformation, afin de mettre en place le modèle omni-canal souhaité pour s'inscrire et perdurer dans le nouvel environnement qui se dessine. Si le *storytelling* agit bien comme une ressource interne pour faciliter le changement, c'est davantage une mise en récit du changement – impliquant des éléments du passé et de l'histoire de l'organisation notamment – qui vient nourrir le *storytelling* organisationnel. Le concept de *storytelling* met bien en évidence sa finalité performative (i.e. faciliter le changement) mais la notion de « mise en récit », plus large, l'enrichit par ses références au passé ou aux implications sociétales de la mutation par exemple. Les distributeurs conduisent alors leur transformation culturelle en procédant à une mise en récit de la transformation omni-canal afin de faire évoluer la culture en place. Pour ce faire, leur mise en récit, nécessairement empreinte de la culture en place, mobilise certains éléments culturels et tente à la fois d'en modifier d'autres, jugés inadaptés. L'idée est donc bien d'étudier la manière dont cette culture organisationnelle est remise en cause dans l'organisation au travers des prises de parole au sujet du projet de transformation. La culture organisationnelle doit alors adopter « *la forme d'un récit du changement désiré* » (Salmon, 2007, p.94) pour permettre à la mise en récit de se révéler comme le « *meilleur vecteur de l'idéologie du changement* » en insufflant la voie à suivre par les collaborateurs.

Suite à cette description de notre cadre théorique, nous avançons qu'obtenir l'adhésion des collaborateurs passe par la qualité de la mise en récit produite dans le cadre d'une stratégie de marketing interne du projet de transformation. Nous suggérons donc que la manière dont ce récit épouse le système culturel à l'œuvre dans l'organisation tout en ajustant ou supprimant les éléments (devenus) inadaptés pour mettre en place un nouveau référentiel aligné avec la politique omni-canal est primordiale.

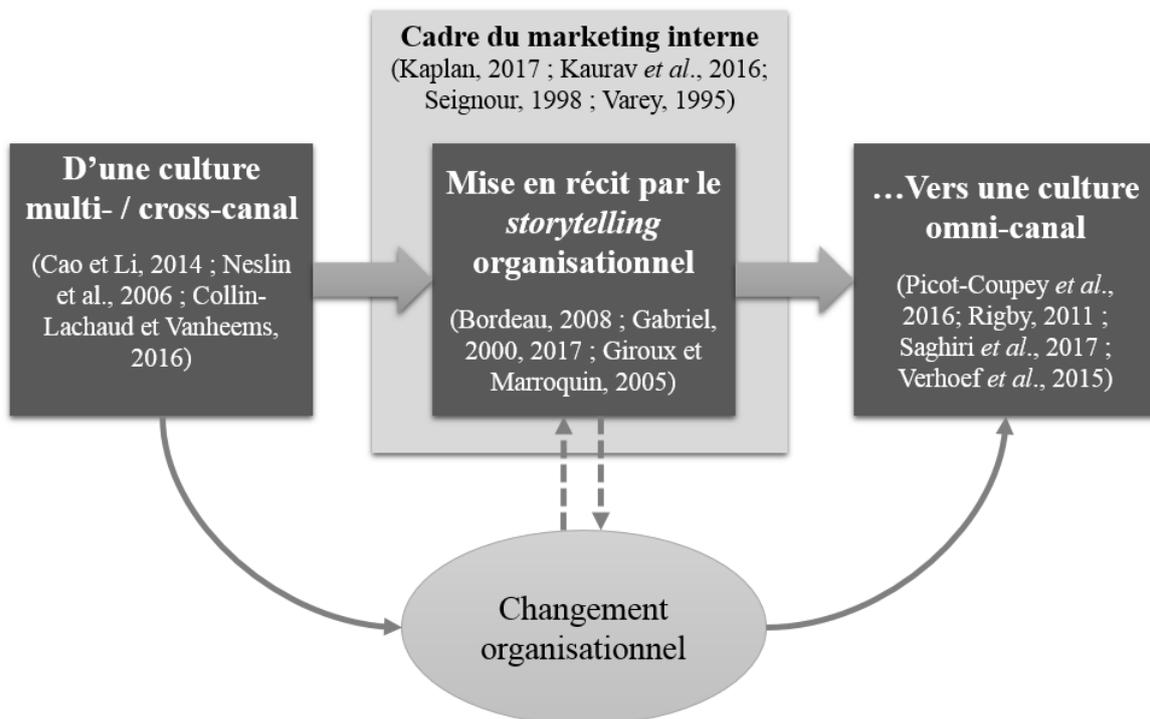
La mise en musique de ces trois chapitres au sein de notre revue de la littérature constitue le cadre théorique singulier de notre recherche. De par sa mobilisation, nous avons pu prendre connaissance de la théorie déjà produite et identifier une opportunité de recherche dans le cadre

de l'amélioration de la compréhension du phénomène de mutation vers l'omni-canal. En vue de visualiser le système dans lequel s'inscrivent les champs théoriques analysés, nous élaborons un modèle conceptuel synthétique.

▪ **(2) Elaboration du modèle conceptuel et identification d'une opportunité de recherche**

Le schéma ci-dessous (figure 10) illustre le lien entre le marketing interne et son principal outil, le *storytelling* organisationnel et leur objectif d'agir positivement sur la propension de changement individuel et collectif des membres de l'organisation vers l'adoption d'une « culture omni-canal ». De manière transversale, la culture organisationnelle déjà en place dans l'entreprise exerce son influence, positive ou négative sur le projet de transformation. Enfin, ce projet s'inscrit bien dans un processus d'acculturation, d'insufflation progressive d'une nouvelle culture, à intégrer de manière harmonieuse avec la culture de l'organisation (l'expression « vers » une culture omni-canal suggérant la notion de continuum évoquée dans le chapitre I). La transition entre les différents niveaux d'intégration que sont le multi-canal, le cross-canal et l'omni-canal repose donc sur un continuum et non pas sur des ruptures ou une volonté de changement radical.

Figure 10 : Représentation du cadre théorique de la thèse



Au travers de l'exploration de ce cadre conceptuel, nous avons pu identifier une opportunité de recherche, en raison de différents constats :

- Un intérêt relativement faible porté à l'étude de l'omni-canal du point de vue des distributeurs et non des consommateurs, même si de plus en plus de travaux en font état.
- Lorsque les recherches s'intéressent effectivement aux organisations et à l'omni-canal, les thématiques d'étude portent plutôt sur les aspects organisationnels et logistiques (Avery *et al.*, 2012 ; Cao, 2014 ; Cao et Li, 2014 ; Vanheems, 2013, 2015 ; Verhoef *et al.*, 2015) que culturels (Picot-Coupey *et al.*, 2016).

Par conséquent, nous avons vu émerger l'opportunité d'une recherche explorant les discours des distributeurs en matière d'évolution de la culture organisationnelle en place, puisque le modèle omni-canal implique bien un changement de posture vis-à-vis du consommateur et des canaux par rapport aux modèles qui faisaient loi jusqu'alors (i.e. mono, multi, cross).

Si l'introduction du concept de culture organisationnelle permet donc de regarder la mutation des distributeurs sous un angle inédit, nous avons également cherché à aller plus loin dans la compréhension de la manière dont l'évolution de la culture se réalise. Pour ce faire, la mobilisation de la notion de *storytelling* organisationnel et du cadre du marketing interne dans lequel il est élaboré, permet de comprendre en quoi la mutation vers l'omni-canal constitue un véritable projet de refonte des organisations dont les collaborateurs sont les premiers « clients », avant même les consommateurs.

▪ (3) **Emergence de la question de recherche : de la problématique managériale et de la question de recherche initiale à la question de recherche définitive**

Pour rappel, nous avons formulé la question de recherche managériale initiale (« *Au-delà d'une révolution technologique et digitale, quels sont les enjeux organisationnels de la mutation des distributeurs vers l'omni-canal ?* ») puis notre question de recherche générale (« *Comment les distributeurs opèrent-ils le passage d'une culture « multi-/cross- » à une culture « omni-canal » ?* ») au cours de l'introduction générale de la thèse. Nous avons alors formulé une première question provisoire destinée à cristalliser le projet, c'est-à-dire de manière concrète à répondre à la question : « que cherchons-nous ? ». La formulation de cette question nous a naturellement dirigée vers des champs théoriques et des orientations méthodologiques (Gavard-

Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Ce n'est qu'après plusieurs allers-retours entre les lectures théoriques et la découverte du terrain qu'elle a pris sa forme définitive.

Nous l'évoquons à ce stade de notre rédaction, à l'issue de la revue de littérature tout au long de laquelle elle a été amenée à être affinée. Nous la présentons aussi précédemment à l'exposition de notre positionnement épistémologique et de nos orientations méthodologiques ; cependant, il convient de garder à l'esprit qu'elle a bien émergé de manière progressive et itérative, après une première acculturation avec notre terrain de recherche. C'est avant tout dans un souci d'intelligibilité que nous relatons notre démarche au travers d'une chronologie différente de la conduite de notre recherche qui, compte tenu de sa démarche, n'a pas été linéaire. Le processus itératif issu de la démarche d'induction cadrée que nous avons adoptée (présentée dans la Partie 2 – Méthodologie de la recherche, Chapitre IV, section 3) nous permet alors de formuler notre **question de recherche** définitive :

Comment la mise en récit du changement permet-elle de favoriser l'émergence et le déploiement d'une « culture omni-canal » ?

Nous sommes parvenue à la formulation de cette question de recherche après l'analyse de notre cadre théorique et l'acculturation au terrain. Nous ajoutons qu'elle a sans nul doute également émergé de l'expérience tirée de notre position en entreprise dans le cadre de la CIFRE mais aussi de la connaissance préalable que nous avons développée en matière de distribution, qui constitue un bagage sectoriel dont on ne peut faire abstraction (i.e. études en distribution et plusieurs années d'expérience (4,5 ans dont 2 en alternance) dans le secteur de la distribution). Cette question de recherche découle également de la question de recherche générale et de la problématique initiale que nous avons formulées en introduction. Ces dernières ont permis de concevoir un programme de recherche composé de plusieurs questions de recherche. Nous pouvons en formuler quelques-unes : Quel rôle joue la culture organisationnelle dans la transformation vers l'omni-canal ? De quelle manière le *storytelling* organisationnel mobilise-t-il la culture organisationnelle afin d'accompagner le changement vers l'omni-canal ? Comment le *storytelling* organisationnel favorise-t-il la propension au changement (*readiness to change*) des collaborateurs ?

Cependant, nous avons choisi dans le cadre de cette recherche de répondre à la question précise susmentionnée en raison des éléments issus de notre cadre conceptuel et des premiers côtoiements avec le terrain. Ainsi formulée, notre question de recherche a vocation à répondre

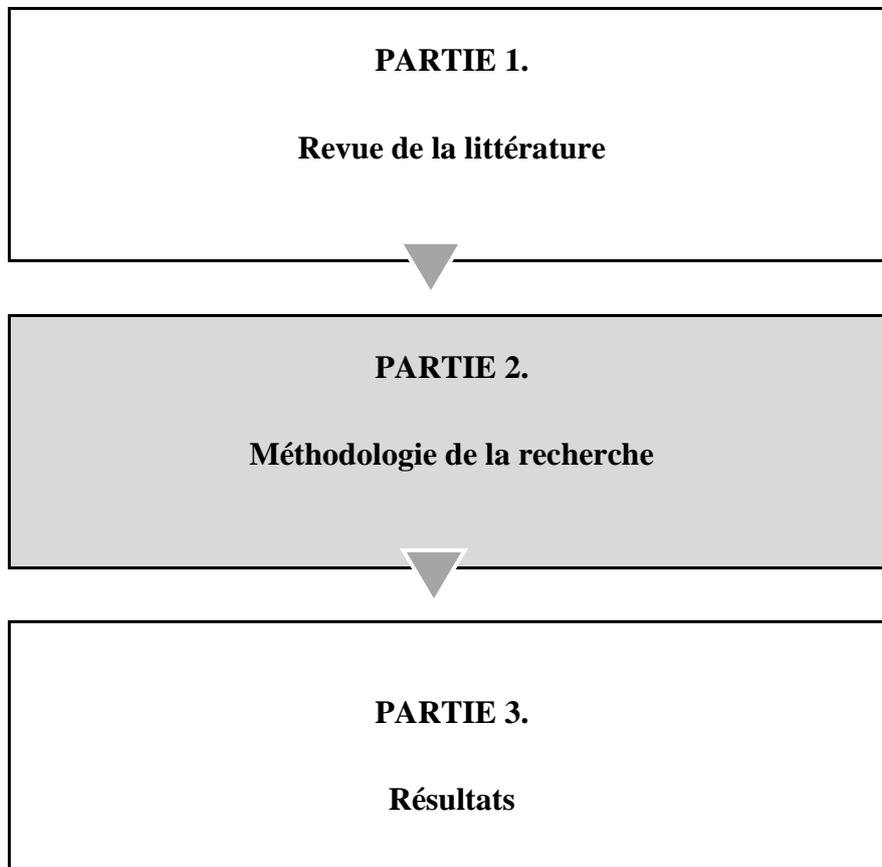
PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

à la question posée en explorant son objet d'étude à l'intersection des concepts mobilisés, sans restreindre la richesse de ce que notre terrain ou notre méthodologie pourront révéler qui transcende son cadre.

Dans la seconde partie de la thèse, nous mettons en œuvre une étude de cas multiples, méthodologie qui nous apparaît appropriée pour l'étude de notre objet. Nous présentons d'abord le cadre épistémologique dans lequel s'inscrivent l'ensemble de la recherche, la méthodologie générale de l'étude de cas puis enfin, l'analyse et l'interprétation des données collectées au cours de nos études de cas.

PARTIE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE



STRUCTURE ET OBJECTIFS DE LA DEUXIEME PARTIE

A l'issue de l'exposition et de la formalisation du cadre théorique choisi pour la recherche, nous présentons dans la seconde partie de la thèse les fondements épistémologiques et méthodologiques pour la mise en œuvre de l'étude visant à répondre à nos objectifs de recherche.

Cette partie se divise en trois chapitres. En premier lieu, nous revenons sur les fondements de la construction de la connaissance scientifique et exposons le positionnement épistémologique retenu pour notre recherche : l'interprétativisme (Chapitre IV). Ensuite, nous décrivons la méthodologie de l'étude de cas multiples mise en œuvre pour répondre à notre question de recherche, et plus particulièrement les cas choisis pour l'étude et les sources retenues pour la collecte des données (Chapitre V). Pour finir, nous nous appliquons à détailler les deux méthodes d'analyse complémentaires qui ont servi et à l'interprétation des données empiriques, revenons sur leur caractère scientifique et sur l'éthique relative à notre démarche de recherche globale (Chapitre VI).

En conclusion à cette partie, nous proposons une représentation de l'ensemble du design mis en œuvre pour la recherche avant de poursuivre vers une troisième partie de présentation des résultats obtenus.

Chapitre IV

Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

Introduction

Ce chapitre s’inscrit comme une transition entre la présentation de notre cadre théorique (Partie 1) et la phase empirique (Chapitres V et VI et Partie 3) de notre recherche. Cette phase de réflexion conditionne les méthodes de recherche adoptées et permet de comprendre la manière dont les résultats sont obtenus, assurant une cohérence entre la littérature, la problématique et les questions de recherche et les choix méthodologiques dans la collecte et l’analyse des données.

L’objectif de ce chapitre est de spécifier notre vision de la connaissance par rapport aux recherches actuelles dans le champ de la consommation, du marketing et de l’étude des organisations. En effet, « *la réflexion épistémologique s’impose à tout chercheur soucieux d’effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d’asseoir la validité et la légitimité d’une recherche* » (Perret et Séville, 2007, p.13). En ce sens, nous conduisons ce processus en amont de la phase empirique afin de nous assurer de la pertinence de la méthodologie employée au regard des objectifs de notre recherche, présentés au cours de l’introduction générale. Tout travail de recherche repose nécessairement sur une vision du monde donnée, utilise une méthode spécifique et propose des résultats qui visent à répondre à des objectifs particuliers (Thiéart, 2007). Piaget (1967, cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012) définit l’épistémologie comme « *l’étude de la constitution des connaissances valables* » qui s’interroge sur ce qu’est la connaissance, la façon dont elle est élaborée et comment justifier son caractère valable. Par conséquent, le choix d’inscrire notre recherche dans un paradigme et d’en respecter les implications sur notre design de recherche permet d’assurer la pertinence de notre travail doctoral.

Dans une première section, nous abordons les principaux paradigmes de la recherche en marketing : positivisme, interprétativisme et constructivisme et quelques-unes des perspectives plus nuancées qui ont émergé. Nous exposons les raisons de notre choix d’inscrire notre recherche dans une posture interprétativiste puis présentons le mode de raisonnement choisi – l’induction cadrée – pour conduire notre phase empirique. Le chapitre se structure donc de la manière suivante :

Section 1.	Les grands paradigmes de la connaissance
Section 2.	Le choix d’une posture interprétativiste
Section 3.	L’induction cadrée comme mode de raisonnement

Section 1. Les grands paradigmes de la connaissance

Cette première section présente dans un premier temps l'émergence des principaux paradigmes en sciences sociales et les compare ensuite.

Figure 11a : Structure et contextualisation du chapitre IV

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Section 1. Les grands paradigmes de la connaissance
	Section 2. Le choix d'une posture interprétativiste
	Section 3. L'induction cadrée comme mode de raisonnement
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes

Sous-section 1.1. Emergence des principaux paradigmes

- **L'épistémologie, de la philosophie...**

L'épistémologie est une discipline issue d'une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Elle a pour objet l'étude de la production des connaissances valables (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Elle permet de « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.14). En d'autres termes, l'épistémologie s'interroge sur ce qu'est la science. Elle discute de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Perret et Girot-Séville, 2007) et donne une cohérence globale au projet de recherche.

Des ruptures épistémologiques ont conduit à la naissance de différents paradigmes épistémologiques. Un paradigme constitue une « *constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.175). Elle est à ne pas confondre avec la méthodologie qui est quant à elle généralement définie comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.13). L'épistémologie questionne quant à elle la validité des

connaissances produites. Si les paradigmes épistémologiques peuvent varier d'une science à l'autre, au sein des sciences de gestion, la recherche se structure autour de trois paradigmes majeurs que sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, lesquels suscitent régulièrement débats et polémiques quant à leurs choix ontologiques respectifs (Bergadaà et Nyeck, 1992). Les paradigmes épistémologiques se distinguent les uns des autres de par leur hypothèse ontologique et la perception du monde et de la réalité (lorsque les paradigmes considèrent qu'elle existe) partagés par une communauté (Girod-Séville et Perret, 1999) ; nous précisons ces distinctions dans le tableau comparatif 8 dans la seconde sous-section. Il s'agit en réalité de différents cheminements vers la production de la connaissance. Le courant philosophique qui a donné lieu au positivisme considère que la science se doit de découvrir la vérité tandis que celui qui a généré les approches interprétativiste et constructiviste considère que la réalité est construite, potentiellement multiple voire qu'elle ne peut être atteinte. De manière schématique, ils se présentent sur un continuum balisé d'un côté par le positivisme et de l'autre par le constructivisme. Plusieurs positions plus nuancées peuvent être adoptées entre les deux, comme l'interprétativisme ou des variantes des paradigmes traditionnels comme le post-positivisme, le constructivisme pragmatique ou le réalisme critique pour n'en citer que quelques-uns.

▪ ...A l'épistémologie en marketing

En marketing, les questionnements épistémologiques et méthodologiques sont devenus des éléments de questionnements essentiels pour la scientificité de la discipline. De vastes débats sont apparus autour de la question des différentes options paradigmatiques (Bergadaà et Nyeck, 1992) Si le positivisme a longtemps été considéré comme le paradigme de référence en marketing, cherchant à s'inspirer des sciences de la vie pour témoigner de la scientificité de la discipline, d'autres courants sont de plus en plus présents, à l'instar de l'interprétativisme. De manière plus marginale, d'autres positionnements émergent dans la continuité des paradigmes les plus courants (e.g. positivisme ouvert ou post-positivisme) ou issus du constructivisme, témoignant d'un découpage plus fin des conceptions de la production de connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Par exemple, le post-positivisme est une conception aménagée du positivisme qui vise à dépasser l'imperfection du positivisme traditionnel qui considère que la science doit faire son possible pour atteindre une réalité qui, pour les post-positivistes, ne pourra jamais complètement l'être (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce réaménagement du positivisme a donc introduit des évolutions pour pallier les critiques

adressées au positivisme radical, particulièrement lorsqu'il s'applique aux domaines des sciences humaines et sociales. Cette approche peut être adoptée au travers de deux courants que sont le réalisme scientifique et le réalisme critique. Par répercussion, le marketing s'est vu fortement influencer par le positivisme qui s'est lui-même imposé dans toutes les sciences sociales (Bergadaà et Nyeck, 1992). Cette optique empiriste basée sur l'expérimentation considère que « *l'aspect général et récurrent des événements est étudié dans un environnement contrôlé* » (Bergadaà et Nyeck, 1992, p.26). Elle découle d'une volonté des premiers chercheurs en marketing de normer la discipline pour construire une véritable science du marketing, ce qui nécessite l'application d'une méthode scientifique de recherche. La sous-section suivante précise les hypothèses fondatrices de ces principaux positionnements.

Sous-section 1.2. Comparaison des principaux paradigmes

Dans cette sous-section, nous mettons en perspective les principaux paradigmes et présentons les positions plus nuancées qui peuvent se révéler pertinentes dans le cadre de certains projets de recherche. Compte tenu du contexte de cette recherche doctorale, nous nous intéressons ensuite brièvement aux positionnements spécifiques des thèses en entreprise.

▪ Mise en perspective des principaux paradigmes en sciences de gestion

Le positivisme s'intéresse à la réalité objective qui existe en tant que telle, en dehors de tout contexte. Son assomption est donc que la réalité peut être atteinte par le biais de lois empiriques déterminées à partir de régularités naturelles observables puisqu'elle est dotée d'une essence propre et régie par des lois universelles immuables (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Le chercheur doit alors chercher à révéler la structure intime et les lois qui régissent le réel en vérifiant ou réfutant les hypothèses formulées au sujet de ce réel objectif (Rappin, 2011). L'objectif des recherches positivistes est donc de définir les « *raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent* » (Lapalle, 2012, p.46, citée par Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). En cela, elles appliquent une démarche hypothético-déductive cherchant à « *émittre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits* » (Rivière, 2009, p.9, cité par Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013).

En revanche, l'interprétativisme ne cherche pas à donner une observation fiable et fidèle du monde, qui n'existe pas en soi. Le monde est plutôt fait d'interprétations construites sur la base des interactions entre les individus (Perret et Girod-Séville, 2002). Ce n'est donc pas l'existence

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

d'une réalité en soi mais de réalités multiples au travers des interprétations que font les acteurs de ces réalités que l'on cherche à atteindre. L'interprétativisme est alors pertinent lorsque l'objectif de la recherche est d'interpréter les représentations que se font les acteurs dans un contexte donné (Rappin, 2011). En effet, puisqu'il considère la réalité comme subjective et multiple, ce paradigme offre une vision pertinente de la réalité, à la fois en fonction du sujet qui l'observe et du contexte d'observation dont elle dépend. Il confère donc un statut explicatif ou compréhensif à un phénomène qui nécessitera d'être testé pour tendre vers le statut de règle (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013).

Dans la même perspective, le constructivisme considère une réalité qui n'existe que comme construction établie par un sujet connaissant et qui expérimente le monde. Sujet et objet sont ici indissociables selon un principe « *dialogique* » (Le Moigne, 1995b, cité par Rappin, 2011). Au gré de cette interaction sujet-objet, la recherche devient non plus « *définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995b, p.119, cité par Rappin, 2011). Il pose alors une réalité qui est construite par les individus poursuivant une finalité dans l'action : la réussite du projet constitue alors un critère de scientificité de la recherche (Le Moigne, 1990, 1995, cités par Rappin, 2011). Ce positionnement est quant à lui pertinent lorsque l'objectif de la recherche est de co-construire des connaissances avec les acteurs de terrain. Dans le tableau 8 extrait du chapitre de Girod-Séville et Perret dans l'ouvrage de Thiétart (2007) nous comparons les principaux paradigmes.

Tableau 8 : Synthèse comparative des principaux paradigmes (d'après Girod-Séville et Perret, 2007, p.14-15)

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste	Hypothèse relativiste	
	Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical).
<i>La nature de la « réalité »</i>	Hypothèse déterministe	Hypothèse intentionnaliste	
	Indépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de possibilités.	

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

	La découverte	L'interprétation	La construction
<p><i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i></p> <p><i>Le chemin de la connaissance spécifique</i></p>	<p>Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... ».</p> <p>→ Statut privilégié de l'explication.</p>	<p>Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ».</p> <p>→ Statut privilégié de la compréhension.</p>	<p>Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ».</p> <p>→ Statut privilégié de la construction.</p>
<p><i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i></p> <p><i>Les critères de validité</i></p>	<p>> Vérifiabilité</p> <p>> Confirmabilité</p> <p>> Réfutabilité</p>	<p>> Idiographie</p> <p>> Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)</p>	<p>> Adéquation</p> <p>> Enseignabilité</p>

En somme, le paradigme positiviste postule qu'il existe une réalité en soi, alors que les paradigmes interprétativiste et constructiviste, plus proches de par leurs hypothèses ontologiques, considèrent qu'il n'existe pas de réalité en soi, indépendante de l'observateur (interprétativisme), ou qu'elle ne peut être atteinte sans en nier la potentielle existence (constructivisme) (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'implication du chercheur dans l'établissement de cette réalité ne permet pas d'en fournir une observation fiable et objective, mais bien d'en donner une vision pertinente à un moment donné et dans un contexte précis.

Le choix d'un paradigme « *conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.13). Nous explicitons donc les raisons de notre choix de nous inscrire dans une posture interprétative dans la section suivante. Avant de présenter la réflexion qui nous a conduite à nous positionner en faveur d'un paradigme en particulier, nous entreprenons une brève réflexion sur les positionnements spécifiques aux thèses CIFRE.

▪ **Réflexion autour des positionnements des thèses en entreprise (CIFRE)**

Si l'effort de réflexion autour de la conception que nous arborons de la science est exclusif au milieu académique et scientifique, les thèses en entreprise se plient également à cet exercice. Le tableau 9 présente les positionnements les plus fréquemment rencontrés dans le cadre des thèses CIFRE, les démarches méthodologiques associées possibles et enfin les potentiels apports des recherches, en fonction des choix épistémologiques et méthodologiques opérés.

Tableau 9 : Principaux positionnements choisis dans les thèses CIFRE²⁶ (adapté de Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013)

Positionnement épistémologique	Démarche méthodologique	Apports de la recherche
Positivisme pur	<i>(Non précisée)</i>	Apports théoriques, méthodologiques et managériaux
Positivisme modéré	Recherche-action ²⁷ , observation participante, étude de cas	Apports théoriques, méthodologiques et managériaux
Positivisme ouvert ou post-positivisme	Observation participante	Recherche à visées descriptive, compréhensive, prédictive et explicative
Interprétativisme	Recherche-intervention, observation participante	Apports théoriques et méthodologiques, conception et implantation d'outil de gestion, analyse de l'appropriation par les acteurs, apports managériaux
Constructivisme	Recherche-action, recherche-intervention	Apports théoriques, conception d'outil de gestion, réponse à une problématique opérationnelle, implantation d'outil de gestion
Constructivisme pragmatique	Enquête coopérative, observation participante	Apports théoriques, méthodologiques et pratiques

Cette recension montre que le caractère spécifique des thèses en entreprise n'exclut la possibilité d'aucun positionnement épistémologique, même si elles privilégient le constructivisme puisque l'objectif de la recherche est le plus souvent la co-construction de connaissances entre le chercheur et l'organisation (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). En ce qui nous concerne, nous retenons qu'il existe néanmoins une convergence significative entre interprétativisme et thèses CIFRE lorsque l'objectif est d'interpréter la représentation que les acteurs de l'entreprise d'accueil se font de leurs actions (Corbett, 2009, cité par Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Si le caractère hybride de notre thèse (position au sein de l'entreprise d'accueil, sans étudier l'entreprise d'accueil et ses acteurs) ne rentre pas totalement

²⁶ Thèses recensées entre 2006 et 2013 par Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013).

²⁷ La recherche-action et la recherche-intervention (dont la différence se situe dans le niveau de transformation de l'objet de recherche escompté, plus important en recherche-intervention) sont des approches méthodologiques pertinentes lorsque l'on cherche à agir sur le réel pour l'améliorer (e.g. introduction de nouveaux outils de gestion). En thèse CIFRE, il s'agit d'agir avec l'entreprise d'accueil en vue d'optimiser sa performance et de contribuer à produire des connaissances au travers d'une démarche scientifique (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013). Contrairement à d'autres approches, elle ne se limite pas à une construction mentale de la réalité mais cherche bien à élaborer des modèles et outils concrets. Les apports de ces recherches pour les thèses CIFRE sont qualifiés « d'ingénieriques » puisque le chercheur conçoit l'outil support de sa recherche, le met en place et l'évalue au sein de l'organisation (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013).

dans ce cadre, c'est bien les représentations des acteurs au sein des distributeurs de l'écosystème de l'entreprise d'accueil auxquels nous nous intéressons. Compte tenu des objectifs de notre recherche et des apports escomptés, il semble donc pertinent d'opter pour un positionnement interprétativiste, que nous argumentons dans la section suivante.

Résumé du Chapitre IV – Section 1

Cette première section a évoqué la nécessité de s'interroger sur la conception que nous avons de la constitution des connaissances valables. Après avoir présenté les fondements des considérations épistémologiques dans la conduite de la recherche, nous explicitons l'émergence des différents paradigmes en sciences de gestion et notamment en marketing (positivisme, interprétativisme et constructivisme). Nous apprécions les spécificités de chacun, les hypothèses qu'ils partagent et celles qui les distinguent. Cette première étape de compréhension de l'origine de l'épistémologie et de son intérêt pour le développement de la connaissance est nécessaire au projet de recherche. Elle permet d'en établir la validité et la scientificité mais aussi de comprendre en quoi la variété des connaissances générée relève de différences ontologiques fondamentales entre les différents paradigmes. La seconde section évoque plus amplement la posture interprétativiste, avec les origines du tournant dit interprétatif avant d'exposer les raisons du choix d'opter pour telle posture dans le cadre de notre recherche.

Section 2. Le choix d'un positionnement interprétativiste

Cette seconde section fait état des fondements du positionnement interprétativiste choisi et justifie sa pertinence dans le cadre de notre recherche.

Figure 11b : Structure et contextualisation du chapitre IV

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée	
		Section 1. Les grands paradigmes de la connaissance
		Section 2. Le choix d'une posture interprétativiste
		Section 3. L'induction cadrée comme mode de raisonnement
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples	
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes	

Sous-section 2.1. Genèse du tournant interprétatif

Le tournant interprétatif s'est présenté comme une alternative au positivisme dominant, proposant des recherches plus critiques. D'inspiration phénoménologique, l'interprétativisme se concentre sur l'interprétation des textes et/ou des expériences de consommation. Plusieurs hypothèses et principes fondamentaux sont au fondement du paradigme interprétativiste (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.38) :

1. Ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue et donc profondément lié au contexte et au sujet (Husserl, 1970, cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012) ;
2. La connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. C'est donc au travers de l'interaction entre l'individu et le chercheur que se crée la connaissance (Thompson, Locander et Pollio, 1994) ;
3. L'intention dispose d'un pouvoir constitutif dans l'expérience du monde, et donc dans le développement des connaissances (Sandberg, 2005, cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012) ;
4. L'interprétativisme, même s'il découle du constructivisme s'en distingue en récusant l'hypothèse de l'existence d'un réel objectif, indépendant du chercheur (Perret et Girod-Séville, 2002). La réalité à atteindre est bien celle que les acteurs étudiés donnent eux-

mêmes à un événement ou à une situation (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Cela conduit à l'acceptation de l'existence de plusieurs « vérités » et de réalités multiples pour les individus (Hirschman, 1986). Ces réalités interviennent donc dans un système socialement construit et sont donc spécifiques au contexte dans lequel elles sont observées.

Sous-section 2.2. Pertinence de l'interprétativisme pour notre recherche

L'objet de notre recherche est bien la conduite du changement des distributeurs dans le cadre de leur mutation vers l'omni-canal. Plus précisément, nous nous intéressons à la manière dont la transformation est conduite au moyen d'une mise en récit du changement au sein des organisations afin de susciter l'adhésion de leurs membres. Dans ce cas, si la réalité est indépendante du chercheur, elle est en revanche bien perçue de manière subjective par ce dernier et surtout par les acteurs qu'il étudie, ce qui s'inscrit davantage dans le paradigme interprétativiste.

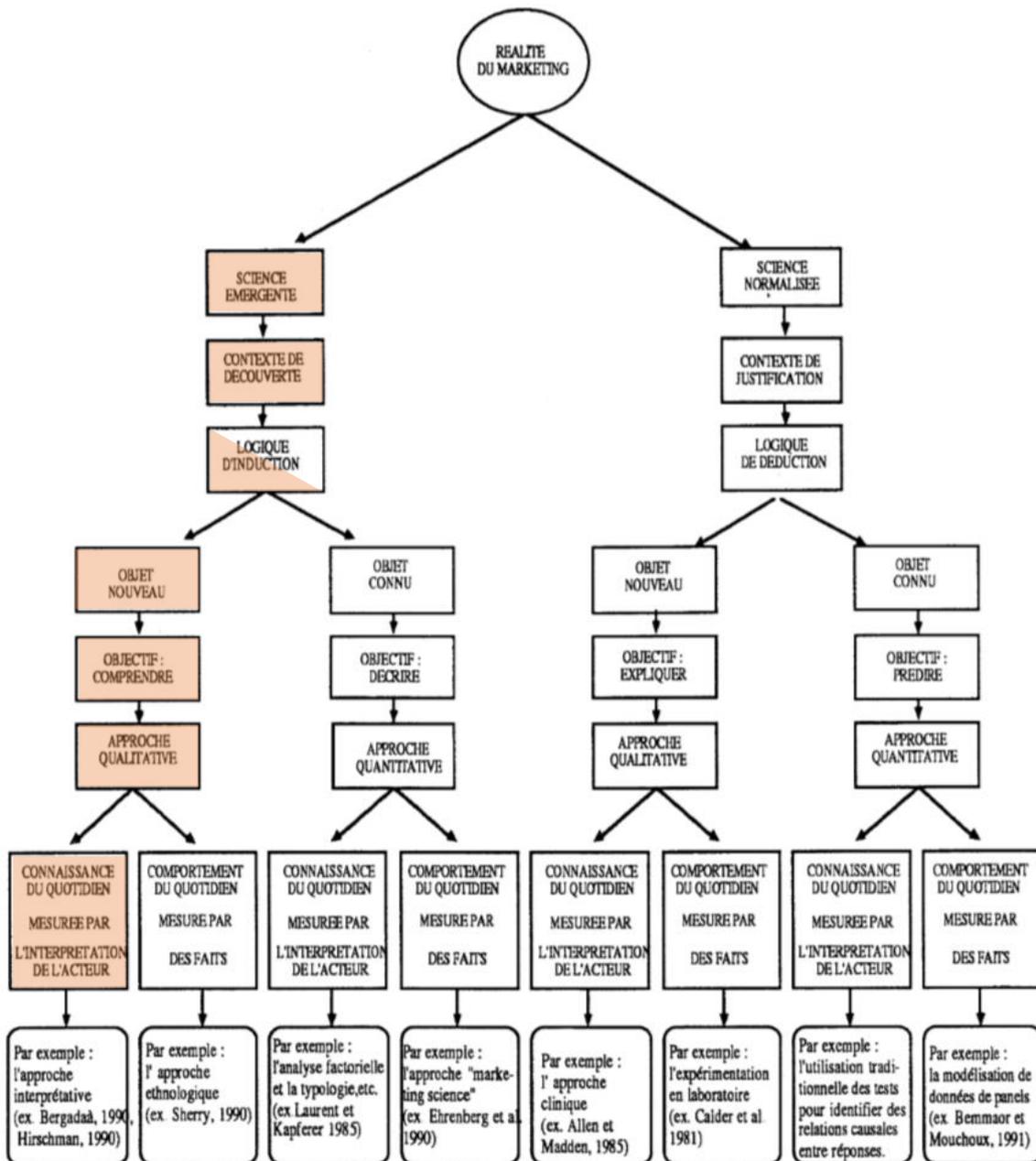
En ce sens, nous nous inscrivons bien dans une vision multiple de la réalité où il convient d'intégrer l'ensemble de normes et de valeurs dans lesquelles les individus et leurs organisations s'inscrivent pour définir leurs propres réalités (Giordano et Jolibert, 2012). Les interprétativistes s'accordent sur le fait que l'on ne puisse parler de réalité sociale qu'au travers des constructions sociales telles que le langage, les valeurs, les croyances, les intuitions, les jugements, les finalités, la rationalité cognitive des acteurs et les modèles de signification qui font sens. Afin de saisir la complexité de cette réalité qui nous entoure en raison de la multitude de définitions, de points de vue et d'approches de la problématique omni-canal, l'approche interprétativiste et sa conception multiple et holiste de la réalité semble indiquée (Giordano et Jolibert, 2012). Nous n'avons pas vocation à apporter de réponse ou de solution optimale à la question de cette transformation de la distribution. Notre objectif est en revanche d'explorer et de comprendre ce phénomène afin d'identifier des voies de résolution possibles (Ackoff, 1974, 1979, cités par Gavard-Perret *et al.*, 2012). De fait, ce positionnement correspond bien aux objectifs de notre recherche.

Nous synthétisons notre réflexion au travers du modèle proposé par Bergadaà et Nyeck en 1992 pour aider à se positionner au travers des différentes options qui cohabitent dans la discipline (voir figure 12). Déjà à l'époque, les auteurs signifiaient que, sans être réductionniste, le modèle était volontairement simplificateur pour laisser le soin aux chercheurs de l'enrichir en fonction des nouveaux enjeux et outils de la discipline. Nous mettons alors en évidence les niveaux

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

auxquels nous positionnons notre recherche et explicitons ensuite de quelle manière il a contribué à nous aider à nous positionner et de quelle manière nous l'avons adapté pour mieux répondre aux objectifs de notre recherche.

Figure 12 : Schéma intégrateur de la dynamique de recherche (d'après Bergadaà et Nyeck, 1992)



Reprenant successivement les étapes du modèle de Bergadaà et Nyeck (1992) :

- Nous considérons le marketing comme une *science émergente* plutôt que normalisée, où l'on peut s'émanciper des modèles théoriques existants pour faire progresser la connaissance.
- Nous nous inscrivons dans un *contexte de découverte* (et non de justification) dans la mesure où l'objectif de notre recherche est bien de contribuer à la théorie au travers de la compréhension que l'on a du phénomène de mutation vers l'omni-canal des distributeurs. Cette compréhension du phénomène peut être atteinte par l'analyse des données collectées « *en dehors d'un a-priori théorique* » (Bergadaà et Nyeck, 1992), du moins partiellement compte tenu de notre choix d'opérer par itérations entre terrain et théorie comme exposé dans la section suivante.
- Nous optons pour une logique *inductive cadrée* (Badot, Carrier, Cova, Desjeux et Filser, 2009). Si elle s'approche de la démarche *inductive* évoquée par les auteurs, ce mode de raisonnement plus récent en marketing répond davantage à nos objectifs (voir sous-section 3).
- Nous nous intéressons à un objet *nouveau* puisque son exploration en marketing est relativement récente et les recherches ont été principalement entreprises du point de vue du consommateur et peu du point de vue des organisations.
- Nous revendiquons un objectif de *compréhension* du phénomène étudié.
- Nous envisageons une *approche qualitative* en vue de développer la *connaissance du quotidien* au travers de *l'interprétation des acteurs*. Nous nous intéressons en effet aux discours organisationnels reflétant les interprétations que les acteurs donnent à leurs actions et la vision qu'ils ont de l'environnement au sein duquel ils évoluent. Nous triangulons ces discours oraux par des discours écrits (i.e. utilisation de certains mots, occurrences au sein des documents internes) visant à objectiver en partie les discours des membres des organisations. S'ils diffusent quelques informations factuelles, les documents sont bien le reflet des interprétations des acteurs, à différents niveaux : par exemple, regard que l'organisation et/ou l'auteur du document portent sur la transformation, regard que porte un collaborateur dont le témoignage est présenté dans un document sur ses propres actions. En dépit de la présence de quelques données objectives (e.g. chiffres, dates), les discours présents sont passés au filtre d'une sophistication narrative et relèvent donc bien d'une mesure de l'interprétation de l'acteur et non de faits.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Désormais notre démarche éclaircie, il convient de préciser les raisons de notre inscription dans une posture interprétativiste plutôt que constructiviste, dont les hypothèses ontologiques, bien que distinctes, sont néanmoins proches (Giordano et Jolibert, 2012).

Précisions entre les paradigmes interprétativiste et constructiviste

Le choix d'un positionnement épistémologique passe par la résolution de trois questions (Giordano, 2003) : (1) quelle est la nature de la réalité ? (objective, interprétée ou construite) ; (2) quelle est la relation du chercheur avec son objet de recherche ? (indépendante ou interdépendante) ; (3) quel est le projet de construction de connaissances ? (expliquer, comprendre ou construire). Ces questions permettent d'aider à se positionner en faveur d'un paradigme congruent avec le projet de recherche.

Compte tenu de la proximité des hypothèses ontologiques des positionnements interprétativiste et constructiviste, la posture interprétativiste constitue une variante du constructivisme (Giordano et Jolibert, 2012). Cependant, un certain nombre d'éléments les distinguent, notamment la conception de la réalité, la construction de l'objet de recherche et la finalité de la recherche ; nous proposons un récapitulatif des réponses à ces questions dans le tableau 10 et justifions en quoi la perspective adoptée pour notre recherche est la plus pertinente. Nous mettons en perspective les deux paradigmes envisagés dans le cadre de notre recherche, après avoir exclu le positivisme et ses variantes dont les hypothèses fondatrices ne correspondent pas aux objectifs de notre recherche. En effet, notre ambition étant de proposer une conceptualisation autour de la mobilisation du *storytelling* pour faciliter la conduite du changement culturel vers l'omni-canal, nous ne cherchons pas à tester un modèle théorique par une « mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique » mais à proposer des « résultats théoriques novateurs » (Charreire et Durieux, 2014, p.78).

Tableau 10 : Interprétativisme *versus* constructivisme : justification du positionnement de notre recherche

Paradigme interprétativiste	Paradigme constructiviste	Justification de notre positionnement interprétativiste
Réalité comprise au travers des interprétations que les acteurs en font (Wacheux, 1997).	Réalité considérée comme le résultat d'une relation entre le chercheur et son objet.	Nous optons pour une vision multiple et holiste de la réalité (Giordano et Jolibert, 2012) cohérente pour appréhender la variété des discours organisationnels et les « significations locales que les acteurs en donnent » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.24) : objectif de compréhension des

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

		significations que les membres des organisations donnent à la mutation vers l'omni-canal, ce qui suppose bien de comprendre la réalité sociale à partir des interprétations qu'ils en font (Wacheux, 1997).
L'objet de la recherche est une construction (mentale, sociale) (Giordano et Jolibert, 2012).	L'objet de la recherche est une construction avec les acteurs de terrain (Giordano et Jolibert, 2012).	En ce qui concerne la relation du chercheur avec l'objet de recherche, nous n'agissons pas sur la réalité observée (ce qui aurait pu être le cas si nous avions réalisé notre thèse CIFRE au sein d'un des cas étudiés, en tant qu'acteur de terrain nous-même). Même si en entrant en relation avec les acteurs, le chercheur n'est plus extérieur à la réalité étudiée et ne peut donc s'extraire complètement du processus interprétatif (Giordano et Jolibert (2012) parlent de subjectivités qui s'entrecroisent), nous interprétons bien les discours (écrits et oraux) d'une réalité socialement construite, valable qu'à un instant donné.
Visée compréhensive de la recherche.	Visée transformative de la recherche.	Objectif de compréhension d'un phénomène formulé dans notre question de recherche (et non pas de description ou d'explication propres au positivisme ou de construction, comme pour le constructivisme). Même si nous ne sommes pas extérieure à la réalité que nous cherchons à découvrir, notre posture n'implique pas de visée de changement de cette réalité (multiple) (Giordano et Jolibert, 2012).

Désormais cet éclaircissement entre deux positionnements relativement proches opéré, il convient de préciser les implications de notre choix épistémologique sur le mode de raisonnement général adopté dans notre recherche doctorale.

Résumé du Chapitre IV – Section 2

Nous avons exposé dans cette section en quoi nous cherchons à produire de la connaissance résultant d'un effort d'interprétation. En raison de la formulation de notre problématique et de nos objectifs de recherche qui concernent l'exploration et la compréhension d'un phénomène, le positionnement interprétatif est apparu comme le plus pertinent pour notre recherche. Après avoir exposé rapidement l'émergence du tournant interprétatif pour pallier les limites des postures positivistes en sciences humaines et sociales, nous avons argumenté sur la pertinence de ce choix pour notre recherche. Nous nous sommes ensuite attachée à bien justifier le choix de l'interprétativisme par rapport au constructivisme dont les hypothèses ontologiques sont proches. L'analyse interprétativiste des discours organisationnels nous a permis d'explorer les interprétations des acteurs quant à la mise en place d'une culture nouvelle dans les organisations, congruente avec l'environnement omni-canal. Dans la prochaine section, nous abordons le mode de raisonnement spécifique que nous avons choisi d'adopter pour conduire l'ensemble de la recherche : l'induction cadrée.

Section 3. L'induction cadrée comme mode de raisonnement

Cette dernière section s'intéresse aux différents modes de raisonnement qu'il est possible d'employer et argumente sur le mode de raisonnement inductif cadré que nous choisissons dans le cadre de notre recherche. Dans une première sous-section, nous recensons les différents modes de raisonnement qu'il est possible d'adopter et justifions dans une seconde notre choix d'inscrire la nôtre dans une démarche d'induction cadrée.

Figure 11c : Structure et contextualisation du chapitre IV

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée	
		Section 1. Les grands paradigmes de la connaissance
		Section 2. Le choix d'une posture interprétativiste
		Section 3. L'induction cadrée comme mode de raisonnement
		Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
		Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes

Sous-section 3.1. Les différents modes de raisonnement

Nous développons ici les différents modes de raisonnement qu'il est possible de mettre en œuvre. La démarche de production des connaissances s'opère au travers de deux types de processus : l'exploration ou le test (Charreire et Durieux, 2007), relevant respectivement de démarches inductives ou déductives.

Si la recherche en marketing reste encore dominée par les approches hypothético-déductives cherchant à identifier des lois ou quasi-lois, des approches plus nuancées ont émergé, permettant d'appréhender la diversité et la complexité de la réalité (Badot *et al.*, 2009). La déduction relève d'une démonstration qui élabore des hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement alors que l'induction cherche à établir des extrapolations depuis des observations issues du terrain. Plus précisément, l'induction a pour objet de généraliser en « *prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général* » (Charreire et Durieux, 2007, p.61). L'abduction constitue quant à elle une forme d'exploration hybride qui mêle induction et déduction (Charreire et Durieux, 2007). Ces trois démarches ne s'opposent

pas nécessairement ; il s'agit de manières distinctes d'aboutir à la connaissance. Pour David (1999, cité par Giordano et Jolibert, 2012), les raisonnements scientifiques combinent fréquemment ces différentes formes de raisonnement.

Le positionnement épistémologique choisi a nécessairement des implications sur le type de démarche dans la production de connaissances. Qu'il s'agisse de constructivisme ou dans notre cas d'interprétativisme, ce sont plutôt les démarches inductive et abductive qui s'avèrent pertinentes (Giordano et Jolibert, 2012). En effet, les connaissances produites sont alors principalement descriptives et ces recherches à caractère qualitatif visent davantage à « *décrire la diversité du réel, à styliser des catégories analytiques, à mettre à jour de grands principes et mécanismes sociaux en jeu* » qu'à aboutir à une « *modélisation chiffrée et globalisante* » (Badot *et al.*, 2009, p.100).

Dans notre cas, la généralisation se fait par un processus itératif par induction à partir du matériau empirique, mais dans une démarche nuancée que nous présentons dans la sous-section suivante.

Sous-section 3.2. Le choix de l'induction cadrée

Nous présentons désormais les principes de l'induction cadrée et mettons au jour sa pertinence pour notre recherche.

▪ Définition de l'induction cadrée

L'induction cadrée apparaît comme le mode de raisonnement le plus légitime pour notre recherche exploratoire sur un phénomène récent et résolument contextuel (Charreire et Durieux, 2007). L'induction « pure » consiste à partir d'observations particulières pour tendre vers des conjectures plus générales, l'induction cadrée intègre un cadre théorique initial à cette démarche.

Nous avons montré que notre recherche relève d'une démarche exploratoire dont l'objectif est d'améliorer la compréhension d'un phénomène. Comme le cheminement emprunté selon le modèle proposé par Bergadaà et Nyeck (1992) l'a d'ores et déjà suggéré, un mode de raisonnement déductif s'avère incompatible avec l'objectif intrinsèque de la recherche. L'induction quant à elle part des observations particulières vers l'établissement de règles ou concepts généraux (Giordano et Jolibert, 2012). Notre démarche s'inscrit pertinemment dans une logique inductive visant à produire de nouvelles théories sur la base des données

empiriques. L'induction constitue dans ce sens une inférence logique qui confère le statut de loi (« *constance a priori* ») à la découverte, c'est-à-dire qu'elle « *permet de passer directement des faits à la loi générale* » (Moraux, 2014, p.172). De par sa filiation avec la *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967, cités par Badot *et al.*, 2009), l'induction se produit sur la base de l'accumulation de données proches du réel et une abstraction progressive, remontant du terrain vers les concepts. Toutefois, si l'étude de distributeurs spécifiques pour développer la connaissance de la mutation vers l'omni-canal pourrait s'inscrire dans cette démarche, l'induction cadrée apparaît plus appropriée. Notre démarche semble davantage combiner l'induction à un processus d'itération (emprunté à l'abduction) entre terrain et théorie plutôt que constituer un « aller simple » du concret vers l'abstrait. Cela rejoint l'idée avancée que « *l'induction pure n'existe pas* » (Badot *et al.*, 2009). En effet, dans cette perspective, les auteurs considèrent qu'il est souvent nécessaire de recourir à un cadrage théorique au départ de la recherche.

▪ Pertinence de l'induction cadrée

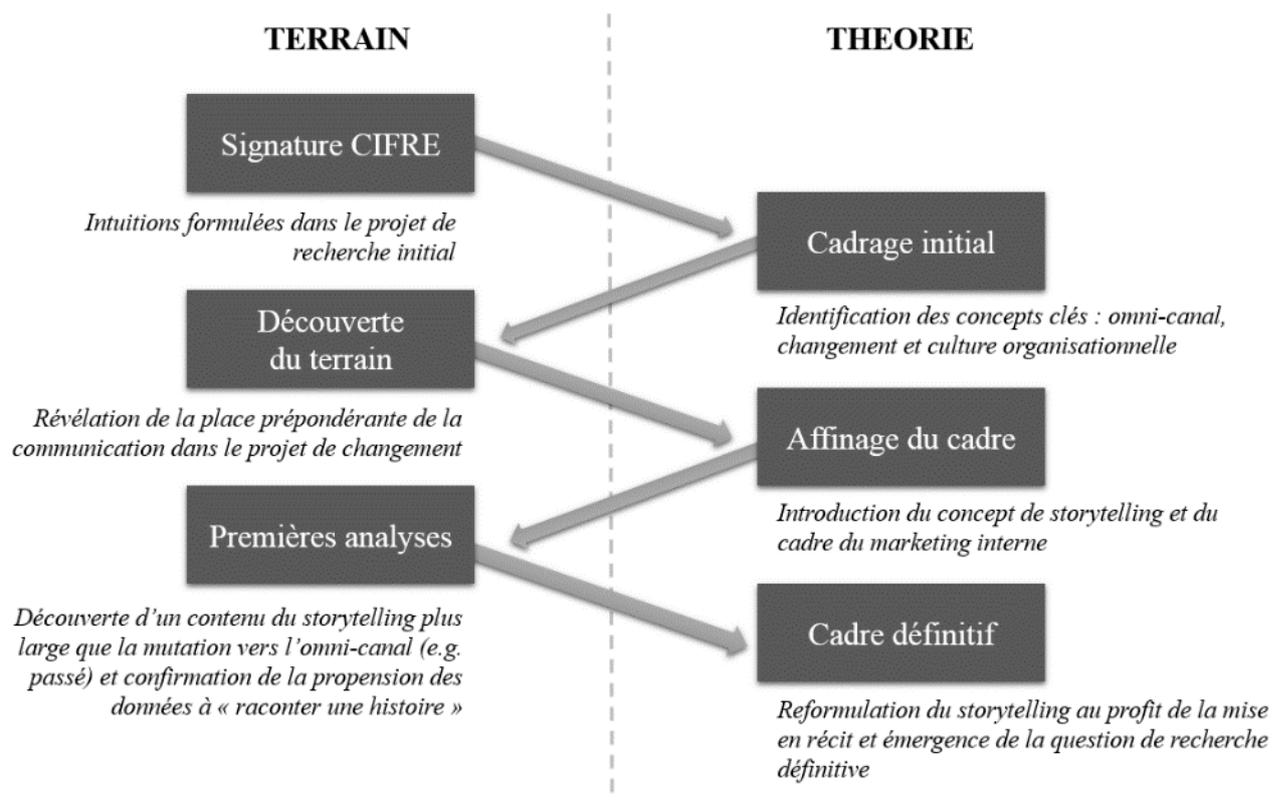
Plusieurs constats sur notre propre démarche en tant que chercheur nous orientent vers une démarche d'induction cadrée dans la manière d'aborder le projet, dès le début de notre recherche :

- Notre expérience professionnelle préalable du secteur de la distribution (4,5 ans avant le démarrage de la thèse), notamment au travers les lectures de la presse professionnelle et spécialisée et de nos expériences au sein d'enseignes et de prestataires de l'écosystème ;
- Notre position de doctorant CIFRE en entreprise, impliquant un projet de recherche initial, empreint des préconceptions des porteurs du projet ;
- Notre rapide prise de contact avec le terrain en vue de préciser les contours du type de mutation explorée dans notre sujet, c'est-à-dire de ce que recouvre et implique la phase de changement dans laquelle se trouvent les organisations.

En raison de ces éléments, nous avons tenté d'adopter une posture réflexive par rapport à notre position, aux préconceptions que nous avons pu développer ou à celles suggérées par notre entourage professionnel (évoquée dans la troisième section du chapitre VI sur l'éthique de la recherche), nous avons veillé à affiner notre cadre théorique au fur et à mesure de notre avancement dans une logique itérative. Ces constats ont rapidement fait émerger le

raisonnement inductif cadré de la thèse. Par ailleurs, dans cette logique, la compréhension émerge du terrain (Esrighi et Taffler, 2015). Or, la place prépondérante du contexte dans notre recherche (Askegaard et Linnett, 2011) et la perspective socio-culturelle de la distribution (Collin-Lachaud, 2014) en font un raisonnement cohérent avec la vision holiste et empiriquement fondée que nous adoptons. Le schéma ci-dessous (figure 13), inspiré du travail doctoral de Moraux (2015), synthétise la démarche itérative que nous avons mobilisée dans la thèse.

Figure 13 : La démarche d'induction cadrée itérative de la thèse (inspirée de Moraux, 2014)



Ce schéma a permis de visualiser les différents allers-retours que nous avons mis en place entre le terrain et la théorie, depuis l'initiation du projet de recherche.

Résumé du Chapitre IV – Section 3

Cette section a permis dans un premier temps de préciser les différents modes de raisonnement qu'il est possible d'adopter pour conduire une recherche. Nous avons ensuite précisé celui que nous avons choisi d'adopter dans le cadre de notre recherche doctorale. En raison des objectifs de la recherche (i.e. exploration et compréhension d'un phénomène), du contexte dans lequel elle est effectuée (i.e. mutation culturelle des distributeurs vers l'omni-canal) mais aussi de la perspective globale de la thèse (i.e. approche socio-culturelle de la distribution), notre choix s'est porté sur l'induction cadrée. Nous en avons présenté la généalogie avec l'induction pure et exposé les emprunts à l'abduction dans la mise en œuvre d'un processus itératif. Nous représentons notre démarche de manière schématique, avec les allers-retours entre terrain et théorie qui ont rythmé la conduite de notre recherche.

Désormais, il convient de développer dans le chapitre suivant la mise en œuvre méthodologique de l'étude empirique de la thèse, suite à l'émergence de la question de recherche définitive au travers de ce processus d'induction cadrée.

Conclusion

Comme nous l'avons argumenté tout au long de ce chapitre, il est nécessaire de s'interroger sur le positionnement épistémologique de la recherche. Ce préalable à la réflexion méthodologique est nécessaire afin de s'assurer de la validité du processus d'élaboration des connaissances, et donc garant de la pertinence de l'ensemble du design de recherche.

L'objectif de ce chapitre était donc de préciser l'utilité de l'épistémologie dans la démarche scientifique en général mais aussi spécifiquement pour le marketing. Nous avons constaté la pluralité des options qui se présentent aux chercheurs en matière de positionnement épistémologique (les trois paradigmes « dominants » – positivisme, interprétativisme, constructivisme – les positionnements intermédiaires nuancés ou encore les positionnements aménagés, hybrides). Si pour certains auteurs, la pluralité des paradigmes est révélatrice de l'immaturation des sciences humaines et sociales, pour d'autres l'approche multi-paradigmes est possible voire même souhaitable lorsqu'elle offre une opportunité de mieux coller aux objectifs de la recherche. Les possibilités de postures « aménagées » constituent alors une triangulation permettant de répondre spécifiquement à un objet de recherche. Pour Rappin (2011), il existe toutefois une unité ontologique des épistémologies gestionnaires, que nous avons plus particulièrement appréciée dans la proximité entre constructivisme et interprétativisme. Nous avons finalement argumenté sur le choix le paradigme interprétativiste dans lequel nous nous positionnons et évoqué ses implications. Finalement, la méthodologie apparaît comme un des volets de l'épistémologie. L'épistémologie ne se réduit donc pas à la méthodologie mais constitue bien un cadre qui rend admissibles ou non certaines pratiques de recherche et modes de justification des connaissances produites (Gavard-Perret *et al.*, 2012). En outre, les connaissances élaborées peuvent considérablement varier en fonction des représentations du phénomène étudié qui apparaissent selon la décision de s'inscrire dans tel ou tel paradigme épistémologique. Ce questionnement fait donc partie intégrante du processus de recherche et il convient d'en assumer les implications. Nous avons également présenté l'induction cadrée comme mode de raisonnement au travers duquel nous avons conduit ce travail doctoral et représenté le caractère itératif de notre démarche au travers du schéma 13.

Le chapitre suivant s'intéresse à la mise en œuvre d'une méthodologie pertinente à la fois pour répondre à notre question de recherche tout en s'inscrivant dans la posture paradigmatique adoptée.

Chapitre V

Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

Introduction

Le choix de la méthodologie est essentiel dans la conduite d'une recherche. Il découle à la fois des objectifs de la recherche et doit s'inscrire en cohérence avec le paradigme épistémologique qui a été choisi.

Pour rappel, notre objectif est de comprendre le phénomène de mutation culturelle des distributeurs vers l'omni-canal. Plus précisément, nous cherchons à explorer l'évolution culturelle à l'œuvre au sein des organisations et la manière dont la mise en récit des distributeurs au travers du *storytelling* organisationnel contribue à favoriser la conduite du changement. Après avoir défini une posture épistémologique et un mode de raisonnement général, nous choisissons d'adopter la méthodologie qualitative de l'étude de cas (Yin, 2009). Bien qu'il y ait une tendance à opposer méthodes quantitatives et qualitatives, elles sont bien complémentaires (Belk, Fisher et Kozinets, 2013). Les premières privilégient l'usage de données numériques et quantifiables alors que les deuxièmes s'intéressent aux données complexes résultant de l'interaction entre le chercheur et les acteurs observés. Cependant, notre choix d'une méthode qualitative s'est fondé sur une combinaison de motifs issus de l'objectif poursuivi (i.e. d'exploration et de compréhension d'un phénomène récent), de l'objet d'étude (concernant notamment les organisations, des terrains de recherche difficiles d'accès) ainsi que de notre posture interprétativiste.

Nous présentons dans ce chapitre l'étude de cas multiples et précisons l'intérêt de ce choix pour notre recherche. Nous détaillons ensuite la manière dont nous avons sélectionné les cas d'étude pour enfin exposer la collecte des données : le choix des données à collecter (entretiens et documents internes) et la manière dont nous avons sélectionné puis collecté les répondants et documents recherchés.

Section 1.	La mise en œuvre d'une étude de cas multiples
Section 2.	La sélection et le contexte des cas d'étude
Section 3.	La collecte des données

Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples

Dans cette première section, nous présentons l'étude de cas, méthodologie qualitative qui est apparue pertinente compte tenu des objectifs de notre recherche. La première sous-section présente de manière générale l'étude de cas et ses principaux objectifs. La seconde sous-section s'intéresse, quant à elle, au design de l'étude de cas, c'est-à-dire à la manière dont elle est mise en œuvre.

Figure 14a : Structure et contextualisation du chapitre V

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée			
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples			
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples</td> </tr> <tr> <td>Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude</td> </tr> <tr> <td>Section 3. La collecte des données</td> </tr> </table>	Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples	Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude	Section 3. La collecte des données
	Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples			
	Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude			
Section 3. La collecte des données				
Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes				

Sous-section 1.1. Présentation de l'étude de cas

Cette sous-section propose de définir l'étude de cas et de témoigner de sa pertinence pour notre recherche. Nous y présentons ensuite les différents types d'étude de cas et explicitons celui retenu. Pour finir, nous abordons les critiques formulées à l'égard de cette méthode.

▪ **Définition et pertinence de l'étude de cas**

Un des pères fondateurs de l'étude de cas, Yin (2009), la définit dans une première édition de son ouvrage en 1994 comme « *une recherche empirique qui s'intéresse à l'étude d'un phénomène contemporain à travers la vie réelle, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène à étudier et son contexte ne sont pas évidentes à déceler* » (p.13). Plus largement, peut faire l'objet d'une étude de cas l'analyse de tout phénomène visant à décrire, comprendre, prédire ou contrôler le cas en question, même s'il n'est pas contemporain, dès lors qu'il est difficile à étudier ou à dissocier du contexte (Woodside et Wilson, 2003). L'étude de cas

constitue une méthodologie particulièrement pertinente pour les sciences du management qui relèvent de disciplines appliquées et concernent des sciences de l'action (Abdessemed, 2009), et notamment en marketing (Beverland et Lindgreen, 2010). Malgré notre positionnement épistémologique et bien que nous mobilisions exclusivement des procédés qualitatifs, l'étude de cas n'est pas réservée au paradigme interprétativiste ni aux formes de recherche qualitatives ; elle peut être mixte comme exclusivement qualitative (e.g. archives, entretiens, observation) ou quantitative (e.g. questionnaires) (Berverland et Lindgreen, 2010 ; Visconti, 2007). Elle s'avère cependant plus féconde dans ce cadre dans la mesure où l'on n'étudie pas un ou plusieurs cas afin de prouver quelque chose (posture positiviste) mais bien en vue d'apprendre et de comprendre quelque chose (posture interprétativiste) (Flyvbjerg, 2006).

Le choix de cette méthodologie s'avère particulièrement approprié compte tenu du caractère relativement récent et peu exploré de la mutation vers l'omni-canal du point de vue des organisations. Par ailleurs, la difficulté à appréhender la mutation organisationnelle s'illustre notamment par la variété des niveaux de maturité que l'on peut constater parmi les organisations. Elles se situent en effet à des stades d'avancement variés dans leur projet de transformation. Woodside et Wilson (2003) parlent de « *case study research* » ou CSR pour évoquer une méthode de « *compréhension en profondeur des acteurs, des interactions, des sentiments, des comportements d'un processus spécifique à travers le temps* » (p.497). « *Plutôt que d'étudier un millier de rats pendant une heure chacun, ou une centaine de rats pendant 10 heures chacun, le chercheur est susceptible d'étudier un rat pendant un millier d'heures* » (Skinner, 1966, p.21, cité par Woodside et Wilson, 2003). De plus, l'étude de cas nous permet également de nous intéresser largement au contexte des organisations étudiées ainsi que d'avoir une vision plus globale du phénomène de mutation et des comportements et des interactions entre les acteurs au sein des organisations, impactées par le changement (Tellis, 1997). L'étude de cas permet en effet d'inclure des éléments de compréhension contextuels indispensables à l'étude d'un cas réel (Yin, 2009). Dans ce sens, l'objet d'observation interagit avec l'observateur qui fait lui-même partie du champ d'observation. Contrairement aux sciences physiques pour lesquelles l'observation et la description d'une loi n'ont pas d'incidence sur le phénomène observé, ce n'est pas le cas dans les disciplines du management. Dans la même logique, le choix de cette méthode apparaît cohérent avec notre sujet et notre position en entreprise (CIFRE) qui permet de faire pénétrer la théorie dans le monde réel des organisations. Berger (1983, cité par Abdessemed, 2009) met d'ailleurs en évidence l'intérêt de l'étude de cas

pour un public de professionnels en ce qu'elle peut être source d'apprentissage et permettre de résoudre le problème posé.

▪ **Les types et les objectifs de l'étude de cas**

Dans la recherche organisationnelle, l'étude de cas permet de comprendre en profondeur les dynamiques d'un contexte donné (Visconti, 2007). Il existe plusieurs types d'études de cas. Elles peuvent être descriptives, exploratoires ou explicatives (Tellis, 1997 ; Visconti, 2007). Les objectifs associés à leur mise en œuvre (souvent identifiés dans la formulation de la problématique) permettent de définir le type de l'étude de cas. Nous proposons de décrire leur objectif principal dans le tableau 11.

Tableau 11 : Les différents types d'études de cas

Etude de cas descriptive	Etude de cas explicative	Etude de cas exploratoire
Répond aux questions de recherche factuelles (souvent formulées par <i>qui ? où ? combien ?</i>) (Visconti, 2007).	S'intéresse aux connexions causales (Tellier, 1997 ; Visconti, 2007) et nécessite une théorie descriptive en amont (Tellier, 1997).	S'intéresse à l'étude de comportements individuels ou organisationnels (répondant souvent aux questions de recherche formulées par <i>pourquoi ? en quoi ? comment ?</i>) (Visconti, 2007).

La manière dont une question de recherche est formulée constitue un moyen efficace de déterminer le type d'étude de cas, en fonction de l'objectif recherché. Yin (1991) explique que l'étude de cas doit être privilégiée « *lorsque les questions du « comment » ou du « pourquoi » sont posées, lorsque l'enquêteur n'a pas le contrôle des événements et quand l'accent est mis sur un phénomène contemporain se déroulant dans la vie réelle* » (p.13). Compte tenu de nos questions et de nos objectifs de recherche, c'est bien une étude de cas de type exploratoire, au sens de Visconti (2007), que nous entreprenons.

Quel que soit le type d'étude de cas, l'objectif majeur consiste à la construction de théorie nouvelle (Flyvbjerg, 2006), activité centrale de la recherche organisationnelle. Eisenhardt (1989) rappelle que la théorie se construit en combinant l'observation de la littérature existante, le bon sens et l'expérience. Une des forces de l'étude de cas est de se révéler particulièrement pertinente pour la construction théorique sur un sujet récent, sur lequel les productions

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

théoriques sont peu nombreuses ou inappropriées (Eisenhardt, 1989). Davantage en raison de leur faible nombre de recherches sur la thématique de l'omni-canal du point de vue des organisations que de leur inadéquation, nous mobilisons l'étude de cas pour éclairer la connaissance de la mutation vers l'omni-canal dans une perspective culturelle, jusqu'alors négligée du point de vue de l'organisation. Plus spécifiquement, l'étude de cas permet une compréhension en profondeur des acteurs et des individus et de leurs interactions, de leurs sentiments, de leurs comportements et systèmes de pensée (Weick, 1995). Ceci convient bien à notre recherche, laquelle vise à comprendre en profondeur le changement culturel des distributeurs en mutation vers l'omni-canal, et par là-même la façon dont les individus au sein des organisations l'appréhendent.

Tableau 12 : Justification de la pertinence du choix de l'étude de cas

Conditions de pertinence	Application à notre recherche
Répondre aux questions « comment » et « pourquoi ».	Objectif de compréhension en profondeur des dynamiques de changement dans le contexte de mutation omni-canal.
Etudier un phénomène complexe et contemporain.	Variété des cultures organisationnelles, des configurations, des interactions, des actions liées au phénomène de mutation omni-canal.
Peu de contrôle du chercheur sur les événements.	Phénomène sociétal large de la révolution numérique et de la transformation du paysage de la distribution.

Cette méthodologie relève d'un processus résolument itératif. Dans l'étude de cas, il serait incohérent de partir de ce qui est connu, c'est-à-dire de la littérature *in vacuo* avant d'aller sur le terrain. Les caractéristiques spécifiques inconnues des cas pourraient en effet conduire à une incompatibilité du matériau (Gillham, 2000). Le processus de revue de littérature est à conduire en parallèle du développement des connaissances autour de cas étudiés. Cette interaction doit s'opérer dès le début, comme une forme de dialogue. Gillham (2000) suggère de procéder par étapes : (1) lecture de la littérature (potentiellement) pertinente, (2) découverte et approfondissement des cas, (3) définition des objectifs, (4) formalisation progressive de la question de recherche : émergence au fil de l'eau et évolution potentiellement radicale au fur et à mesure que l'on s'approprie le contexte. Nous avons en partie suivi la mise en œuvre de ces étapes, mais compte tenu de notre raisonnement inductif cadré, nous avons procédé à des itérations auxquelles Gillham n'invite pas. En effet, la mise en œuvre de ces étapes ne s'est pas avérée linéaire. Nous sommes revenue à la littérature en vue d'affiner le choix de notre cadre conceptuel et notre problématique après être allée sur le terrain pour prendre connaissance des

cas au travers de premiers entretiens (cf. « Section 3. Collecte des données »). Ce processus d'induction cadrée et les itérations que nous avons mises en œuvre entre les phases théoriques et empiriques ont été présentés dans le chapitre IV. Il est impératif de garder l'esprit ouvert en ce que le fait d'aller rapidement collecter des données en vue d'affiner le choix du cadre conceptuel peut inhiber la progression du bagage intellectuel en cours d'acquisition par la théorie. S'immerger dans un contexte pour en saisir la culture puis revenir à la théorie et faire ces allers-retours dans le cadre initial implique d'être précautionneux pour garantir la cohérence de la démarche de recherche. La triangulation des sources de données et une remise en question constante du chercheur contribuent à limiter les risques d'une telle démarche.

▪ Critiques et limites de l'étude de cas

Les critiques couramment formulées à l'égard de l'étude de cas concernent principalement le manque de rigueur de cette approche, pourtant paradoxalement nécessaire à l'ouverture (Yin, 2009). Aussi, il s'agit d'une méthode peu procédurale pour laquelle il n'existe pas de modes opératoires systématiques. Elle peut souffrir d'une confusion avec l'étude de cas pratiquée dans l'enseignement, parfois altérée pour fournir l'enseignement voulu. En recherche, l'étude de cas a vocation à rester fidèle aux preuves collectées et ne permet pas la fantaisie admise lorsque l'objectif est pédagogique (Yin, 2009). Enfin, la question de la généralisation existe bien qu'elle ne soit pas exclusive à l'étude de cas. Une généralisation peut en effet s'opérer au niveau des théories mais pas au niveau des populations, puisque par définition non représentatives selon les principes de l'échantillonnage.

Flyvbjerg (2006) témoigne de la légitimité de l'étude de cas en tant que méthodologie valide sur le plan scientifique. Il commence par exposer son propre parcours de chercheur, dont le scepticisme l'avait d'abord amené à considérer l'étude de cas comme une méthodologie ne pouvant prétendre aux critères de scientificité. Ce n'est que plus tard qu'il reconnut la validité scientifique à la méthode des cas, à l'image d'autres auteurs comme Campbell ou Eysenck. Nous synthétisons dans le tableau 13 les cinq incompréhensions ou sur-simplifications liées à l'étude de cas ainsi que les arguments qu'il avance pour dénoncer ces positions.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tableau 13 : Préconceptions sur l'étude de cas et contre-arguments (adapté de Flyvbjerg, 2006)

Préconceptions	Contre-arguments
Le savoir théorique (indépendant du contexte) a plus de valeur que la connaissance pratique (dépendante du contexte).	➔ Le savoir concret, dépendant du contexte est plus valable dans l'étude des affaires humaines que la recherche vaine de théories prédictives et universelles.
On ne peut pas généraliser ou développer des théories sur la base d'un cas individuel ; l'étude de cas ne contribue donc pas au développement scientifique.	➔ Il est possible de généraliser à partir d'un cas, en fonction du choix du cas, au même titre que certaines expérimentations peuvent ne pas être nécessairement beaucoup répétées et testées sous une multitude de conditions dès lors que les choix opérés sont pertinents.
L'étude de cas est utile pour générer des hypothèses alors que d'autres méthodes sont plus utiles pour tester les hypothèses et construire la théorie.	➔ Davantage de découvertes ont émergé de l'observation intensive plutôt que des statistiques.
Biais de vérification avec une tendance à confirmer les idées préconçues du chercheur.	➔ L'étude de cas dispose d'une logique proche de la phénoménologie de l'apprentissage humain, c'est-à-dire une acceptation du fait que l'Homme bâtit principalement sa connaissance sur un bon sens commun qualitatif et auquel ne peut se substituer totalement le savoir quantitatif. Malgré son caractère potentiellement subjectif, incertain et biaisé, Campbell (1975, cité par Flyvbjerg, 2006) rappelle que c'est « <i>tout ce qu'on a</i> » et que la route vers la connaissance est « <i>quoi qu'il en soit tumultueuse, faillible et biaisée</i> » (p.179, 191).

En somme, l'intérêt de l'étude de cas réside bien dans le développement de la connaissance, estimant que les individus identifiés comme experts sur tout sujet appuient nécessairement leurs connaissances intimes sur des milliers de cas concrets issus de leur domaine d'expertise (Flyvbjerg, 2006). Le savoir dépendant du contexte et de l'expérience sont au cœur de l'expertise. C'est uniquement grâce à cela qu'on passe de néophyte à expert. Si l'apprentissage restait complètement hermétique à l'environnement et aux règles, son auteur resterait quant à lui au stade de novice (Flyvbjerg, 2006). D'ailleurs, dans l'étude des affaires, il n'existe qu'une connaissance contextuelle, d'où la possibilité de construction théorique (Flyvbjerg, 2006). La proximité du cas avec des situations réelles est donc essentielle pour le développement d'une vision nuancée de la réalité. A l'inverse, poser trop de distance avec l'objet étudié et souffrir

d'un manque de retours d'expériences peut être dangereux et diluer l'utilité de la recherche, ce que l'étude de cas parvient à éviter.

▪ Validité des données issues de l'étude de cas

Pour améliorer la compréhension de phénomènes qui s'inscrivent dans les sciences sociales, comme c'est le cas pour les objets d'étude en marketing, s'insérer dans le contexte du phénomène étudié s'avère le moyen le plus approprié pour appréhender les comportements et les points de vue des acteurs sociaux (Flyvbjerg, 2006). Malgré la capacité de l'étude de cas à s'approcher au plus près des situations réelles, il existe nécessairement un biais de validité, propre à l'ensemble des méthodes qualitatives et dans une moindre mesure, également pour les approches quantitatives (Flyvbjerg, 2006). Toutefois, des auteurs comme Campbell, Geertz ou Flyvbjerg ayant réalisé des études de cas en profondeur remettent largement en cause la critique du manque de rigueur de l'étude de cas, estimant qu'elle dispose de sa propre rigueur et que malgré la différence avec la rigueur des méthodes quantitatives, elle n'en est pas moins stricte.

Yin (1991, p.41) retient quatre critères de validité à respecter pour témoigner de la qualité de l'étude de cas.

- La validité du construit (*construct validity*), au cours de la phase de collecte, s'assure notamment en mobilisant plusieurs sources et en choisissant des informants clés. C'est ce que nous évoquons dans la troisième section au niveau de la collecte des données, que nous triangulons par différentes sources.
- La validité interne (*internal validity*), lors de la phase d'analyse, cherche à faire converger les modèles, à fournir une explication et à révéler des modèles logiques.
- La validité externe (*external validity*), dans le design de recherche, mobilise la théorie pour l'étude de cas unique et la réplique logique dans l'étude de cas multiples. D'ailleurs, la validité externe est plus facile à atteindre dans une étude de cas multiples qu'unique (Tellis, 1997), ce qui est notre cas.
- La fiabilité (*reliability*) : dans la phase de collecte, elle relève de l'aptitude du chercheur à appréhender et comprendre le phénomène étudié tout en interagissant avec les participants (acteurs sociaux interrogés, observés...). Pour Giddens (1982), c'est « *ce savoir mutuel, partagé par l'observateur et les participants qui construit et reconstruit le monde social* » (p.15).

Dans l'espoir de parvenir à l'apprentissage que permet l'étude de cas et dans le respect de ses critères de validité, nous concevons le design de notre étude de cas, présenté dans la sous-section suivante.

Sous-section 1.2. Le design de l'étude de cas

Toute recherche empirique présente un design de recherche, *a minima* implicite. Il permet la construction d'un enchaînement logique qui connecte les données empiriques aux questions de recherche puis aux résultats obtenus. Il guide le chercheur au travers d'étapes en phase avec les objectifs tout en s'affranchissant des questions « logistiques » (Yin, 2009). Cette sous-section vise à préciser le design de notre étude de cas, c'est-à-dire les différents aspects de sa mise en œuvre. Tout d'abord, nous voyons la façon dont nous définissons et délimitons un « cas », puis nous explicitons notre choix de conduire une étude de cas multiple avant d'en expliquer le principe.

▪ Définir et délimiter le « cas »

Un cas est caractérisé par toute unité ou fragment d'activité humaine encastré dans le monde réel (Gillham, 2000). Dans les organisations, toute forme peut constituer un cas : une organisation dans son entièreté, un projet de l'organisation, un groupe d'entreprises ou encore un secteur (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Quel qu'il soit, un cas ne peut être étudié et compris que dans un contexte donné : il existe « *ici et maintenant* » (Gillham, 2000). Ses frontières peuvent ainsi être difficiles à identifier en ce qu'un cas fusionne avec son contexte. Concernant notre recherche, l'unité retenue est l'organisation dans son ensemble. En effet, le caractère holiste de la mutation vers l'omni-canal et de l'adaptation culturelle qu'elle nécessite impacte bien l'ensemble de la structure et des collaborateurs qui y évoluent. Le choix de l'unité d'analyse est crucial puisqu'au-delà de s'intéresser à un individu ou à un groupe d'individus, on s'intéresse davantage à un système d'actions (Tellis, 1997). On analyse alors le cas dans son ensemble ou au travers de problématiques fondamentales pour étudier le système en question. Dans notre cas, nous étudions les organisations sous l'angle de leur mutation. Pour ce faire, nous nous intéressons aux individus (e.g. collaborateurs), aux groupes d'individus (e.g. un service) et à leurs interactions (e.g. échanges entre vendeur et manager) lorsqu'elles sont significatives pour notre objet de recherche, c'est-à-dire qu'elles ont un lien avec le changement

vers l'omni-canal. Un avantage considérable de l'étude de cas est qu'elle permet d'entrevoir des éléments (ou des individus) d'ordinaire discrets (Tellis, 1997).

▪ **Etude de cas unique *versus* multiple**

Yin (1991) distingue l'étude de cas unique de l'étude de cas multiple. Le choix de s'intéresser à un ou plusieurs cas dépend du phénomène étudié. L'auteur recommande plutôt l'étude de cas multiple même s'il estime que s'intéresser à un unique cas peut s'avérer pertinent en présence d'une des trois configurations suivantes : le cas critique (*critical case*), le cas extrême (*extreme or unique case*) et le cas révélateur (*revelatory case*). Notre recherche nous amène davantage à privilégier l'étude de plusieurs cas. Les acteurs historiques de la grande distribution présentent en effet chacun des caractéristiques et spécificités propres mais s'inscrivent dans une configuration sectorielle commune, faisant face aux mêmes mutations de leur environnement et par conséquent, à la même nécessité de changement vers l'omni-canal. L'étude de plusieurs acteurs nous permettra d'explorer plusieurs configurations et modèles de distribution confrontés à une problématique de changement sectorielle voire sociétale plus globale. Toutefois, une variation cohérente pourra être opérée dans les critères de sélection afin d'étudier des organisations avec des profils distincts, sans chercher à être représentatifs de l'ensemble des acteurs (voir section 2 sur la « sélection des cas »).

Résumé du Chapitre V – Section 1

Dans cette section, nous avons présenté en quoi consiste la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2009) et justifié de sa pertinence dans le cadre de notre recherche. Après avoir exposé les différents types d'études de cas possibles (i.e. descriptive, explicative et exploratoire), nous avons témoigné du caractère exploratoire de l'étude de cas que nous envisageons de mettre en œuvre. Nous avons également évoqué les critiques formulées à propos de l'étude de cas et tenté de lever quelques préconceptions formulées à son égard. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur des auteurs dont le parcours de chercheur a amené à revoir une position initialement sceptique au sujet de l'utilisation de l'étude de cas. Une fois ces arguments en faveur de l'étude de cas énoncés, nous avons détaillé plus spécifiquement pour notre recherche la définition du « cas » retenu (c'est-à-dire comment on délimite ce qu'est un cas) : ici, l'organisation. Nous avons ensuite expliqué notre motivation à nous orienter vers une étude de cas multiples (*versus* étude de cas unique).

La prochaine section présente justement notre sélection des cas et les critères qui ont amené à les retenir pour l'étude empirique.

Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude

Cette section présente les cas choisis pour la conduite de notre étude de cas multiples et évoque plus en détail le contexte de chacun des cas au travers des critères de sélection retenus (dans la mesure de la confidentialité à laquelle nous nous sommes engagée pour bénéficier de l'accès au terrain). Une première sous-section présente donc les organisations retenues pour l'étude et une seconde présente des « organisations complémentaires », qui n'entrent pas dans le cadre d'une étude de cas puisqu'elles n'ont généré que la réalisation d'un entretien ; en cela, cette collecte s'apparente davantage à des entretiens d'experts en complément de l'étude de cas, au cœur de la démarche empirique.

Figure 14b : Structure et contextualisation du chapitre V

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude
	Section 3. La collecte des données
Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes	

Section 2.1. Le choix des cas : la distribution spécialisée, un terrain fertile

Nous nous intéressons à plusieurs acteurs de la distribution spécialisée en France en vue de nous prémunir d'une vision unique, individuelle et culturelle liée à l'étude d'un acteur spécifique. Nous nous concentrerons exclusivement sur la distribution spécialisée non alimentaire en ce qu'elle cristallise davantage les enjeux majeurs en matière de conduite du changement vers l'omni-canal. En effet, bien qu'évoluant dans un environnement subissant les mêmes évolutions, les GSA (grandes surfaces alimentaires), souffrent d'un rythme d'évolution plus lent en raison des enjeux et contraintes spécifiques en matière d'acheminement et d'approvisionnement, de stockage et de commercialisation des produits (problématiques

sanitaires des produits frais, périssabilité, contraintes réglementaires, évolution des modes de vie avec l'essor des produits bio, halal...).

Nous avons retenu cinq enseignes afin de bénéficier d'une variété de profils organisationnels. Elles sont présentées dans le tableau 14. « *Bien qu'il n'y ait pas de nombre de cas idéal, un nombre situé entre 4 et 10 fonctionne bien* » (Eisenhardt, 1989, p.545). Nous avons choisi un échantillon dit « *raisonné* » (Woodside et Wilson, 2003) de cinq enseignes basé sur des critères principalement descriptifs tenant compte du milieu organisationnel (i.e. modèle de distribution historique) et de critères réfléchis tenant compte de la problématique étudiée (i.e. ancienneté de l'organisation, compte tenu de l'intérêt pour les thématiques de culture et de changement).

Une difficulté majeure de l'étude de cas unique est de faire le tri dans les résultats pour identifier ceux qui résultent d'une contingence locale et ceux qui relèvent d'explications plus globales. Aussi, l'étude de cas multiples permet de mettre en œuvre le principe de comparaison au travers des différents matériaux recueillis (également possible dans l'étude de cas unique) mais aussi entre les cas (comparaison inter-cas).

Dans le contexte similaire de la mutation omni-canal mais grâce à la variété des cas sélectionnés, différentes réalités peuvent être observées. Un cas constituant un terrain à part entière, l'opportunité de croiser les données issues de plusieurs cas permet d'enrichir les résultats et leur interprétation. Nous n'avons pas cherché à constituer un panel d'enseignes sur la base d'un échantillonnage représentatif mais opéré une sélection « *orientée information* » (Flyvbjerg, 2006) en vue de « *maximiser l'utilité de l'information de petits échantillons et de cas uniques* » (p.393). La visée compréhensive de notre recherche sur la mutation vers l'omni-canal rend plus pertinente la recherche de causes profondes du problème observé et de ses conséquences plutôt qu'une description des symptômes du problème et de la fréquence à laquelle ils apparaissent (Flyvbjerg, 2006). Nous avons choisi de nous intéresser à des cas « *à variation maximale* » (p.393) sur différents critères (sans pour autant être qualifiés de « *cas extrêmes* » ou « *critiques* »), que nous présentons ci-après dans le tableau 14.

Tableau 14 : Etude de cas multiples : présentation des cas

Cas	Secteur d'activité	Ancienneté	Canal historique	Déploiement omni-canal ²⁸
A – Alpha	GSB (Grande surface de bricolage)	+50 ans	Magasin	Intermédiaire
B – Bêta	GSS (Loisirs)	env. 40 ans	Magasin	Avancé
C – Gamma	Multi-spécialiste (Prêt-à-porter, mobilier, décoration)	+ 100 ans	Vente par correspondance	Intermédiaire
D – Delta	Prêt-à-porter	env. 40 ans	Magasin	Intermédiaire
E – Epsilon	Prêt-à-porter spécialisé	+ 50 ans	Vente par correspondance	Faible

Nous avons opéré la sélection de nos cas sur la base de différents critères qui sont apparus pertinents suite à notre revue de la littérature, particulièrement sur la culture organisationnelle et les éléments susceptibles de l'influencer :

- *Le secteur d'activité* : nous avons veillé à diversifier les secteurs sur lesquels opèrent les distributeurs en ce qu'ils impliquent des modalités particulières en matière de logistique (e.g. forte rotation des produits dans l'habillement *versus* faible rotation pour le mobilier), de merchandising (e.g. différences d'agencement entre des produits de bricolage et des petits articles de loisirs) et des profils de consommateurs spécifiques (e.g. familles dans le prêt-à-porter).
- *L'ancienneté* : l'âge d'une organisation, qui traduit une certaine ancienneté mais induit aussi un contexte socio-historique d'émergence spécifique, constitue une information essentielle dans l'exploration de la mutation vers l'omni-canal et du rôle que joue la culture organisationnelle dans cette évolution. En effet, la culture organisationnelle se forme au fil du temps et son poids peut devenir plus prégnant à mesure que l'organisation vieillit, d'où une influence sur la propension au changement de ses membres. Il est à noter que les données communiquées sont volontairement imprécises, en vue de préserver l'anonymat auquel nous nous sommes engagée auprès des dirigeants des différents cas.

²⁸ Pour évaluer le niveau d'avancement, nous nous sommes appuyée sur une analyse préliminaire de la presse spécialisée. Une revue de presse systématique a permis d'affiner notre connaissance des cas et de préciser leur niveau de déploiement de la stratégie omni-canal, au travers de la représentation véhiculée par la presse spécialisée (e.g. LSA, Points de vente, E-marketing). Nous avons également navigué au sein des points de ventes physiques et virtuels des enseignes, dans une démarche de « client mystère » afin de prendre connaissance et/ou d'expérimenter les dispositifs cross-canaux mis en place.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

- *Le canal historique* : il s'agit du canal originel sur laquelle l'organisation a démarré son activité. Aujourd'hui, aucune n'est plus exclusivement sur un format de vente physique ou par correspondance. L'intérêt dans l'étude de la mutation culturelle est d'explorer l'éventuelle contingence entre le canal historique et les modes de fonctionnement qui perdurent et contraignent potentiellement la mutation vers l'omni-canal.
- *Le niveau de déploiement de la stratégie omni-canal* : il est utile de s'intéresser aux distributeurs à différents stades dans la mise en œuvre de leur stratégie omni-canal et de leur transformation. Les organisations ont en effet des niveaux de maturité différents et une capacité à changer plus ou moins rapidement et efficacement. Il s'agit du seul critère subjectif que nous avons utilisé pour notre sélection des cas. Nous nous sommes appuyée sur une pré-analyse pour classifier les organisations selon un niveau d'avancement faible (stade initial de la conduite du changement), intermédiaire (premières réalisations concrètes et visibles en matière de changement, bien qu'elles ne concernent pas nécessairement les mêmes domaines) ou avancé (nombreux chantiers et projets en faveur d'un changement concrétisé). Il s'agit toutefois davantage d'un indicateur pour la sélection que d'un critère en raison non seulement de l'évaluation subjective (i.e. par le chercheur) mais aussi partielle (i.e. en fonction de ce que l'organisation laisse entrevoir en externe) qu'il entraîne.

Malgré la proximité apparente de certains cas (e.g. Delta et Epsilon sur le secteur du prêt-à-porter), la pertinence du choix de ces deux distributeurs se révèle au travers d'autres critères, comme le canal historique, l'âge de l'organisation ou encore le niveau d'avancement de la stratégie omni-canal qui varient fortement d'une enseigne à l'autre. Les cas partagent en revanche d'autres points communs, notamment le fait d'exercer sur le marché de la distribution spécialisée et au niveau sociétal plus large, de la culture nationale, voire parfois régionale.

Par conséquent, il nous a semblé judicieux de sélectionner quelques organisations (non pas des cas puisqu'elles ne sont étudiées qu'au travers d'un entretien unique) complémentaires (ou « hors cas ») pour venir intégrer des distributeurs aux horizons plus diversifiés encore. Nous les présentons dans la sous-section suivante.

Sous-section 2.2. Les organisations « hors cas » : des contextes complémentaires pour une compréhension élargie

Par ailleurs, nous complétons la sélection des cinq cas par une collecte de données au sein d'organisations dites « hors » cas. Il s'agit d'entretiens individuels complémentaires (i.e. un entretien par cas additionnel). Les informants sont issus d'organisations présentant des caractéristiques discriminantes par rapport aux cas choisis pour l'étude de cas multiples afin de compléter notre vision de la transformation des acteurs du marché, à l'image des entretiens d'experts qui viennent parfois comme terrain secondaire affiner l'interprétation du chercheur. Nous explicitons dans le tableau 15 la pertinence du choix de ces organisations et en quoi leurs spécificités contribuent à affiner notre compréhension holiste du phénomène. En revanche, le choix des répondants et la décision de les considérer davantage comme des entretiens complémentaires ou « hors cas » plutôt que des entretiens d'experts est justifié dans la troisième section de ce chapitre.

Tableau 15 : Organisations « hors cas » : pertinence de la sélection des répondants complémentaires

Organisation / répondant	Secteur d'activité	Complémentarité avec les cas d'étude
Z1	Consulting	Regard d'expert, retours d'expérience issus d'enseignes et de contextes variés.
Z2	Santé	<i>Pure-player</i> historique ayant développé un réseau physique. Vente de produits techniques (contraintes réglementaires...).
Z3	Prêt-à-porter	Enseigne anglo-saxonne en phase d'implantation en France.
Z4	Ventes privées	<i>Pure-player</i> . Formule de distribution spécifique (modèle des ventes privées).
Z5	Alimentaire	Contraintes de l'alimentaire (périssabilité...) et intègre un secteur en difficulté plus grande que la distribution spécialisée (formats plus importants, d'où des organisations plus complexes à faire évoluer).

En conclusion, cette partie ne présente pas toute la richesse qu'elle aurait pu offrir en raison des contraintes de confidentialité auxquelles nous sommes soumis. Nous tentons donc d'apporter

une transparence maximale aux motifs de sélection des cas en révélant leurs caractéristiques tout en préservant l'anonymat des enseignes et des participants.

Résumé du Chapitre V – Section 2

Dans cette seconde section, nous avons explicité nos choix de manière détaillée en matière de sélection des organisations retenues pour l'étude de cas multiples. D'abord, nous avons justifié notre choix de nous intéresser aux acteurs de la distribution spécialisée, jugée féconde pour l'analyse de la mutation culturelle des distributeurs. Nous avons ensuite expliqué le choix des cinq organisations retenues et les critères qui ont aidé à opérer cette sélection, même si l'anonymat requis limite les possibilités d'approfondissement de l'argumentation. Nous avons ensuite présenté les cas complémentaires (assimilés à des entretiens « d'experts » ou plutôt « hors cas », comme nous l'expliquons dans la section suivante), permettant d'augmenter la variété des profils des organisations étudiées.

La troisième section développe la collecte des données dans le cadre de notre étude de cas multiples, et plus particulièrement les deux types de données empiriques à savoir les entretiens individuels (parmi les cas et « hors cas ») et les sources documentaires internes aux organisations analysées.

Section 3. La collecte des données

L'étude de cas constitue une méthodologie déclinée en un vaste panel de sous-méthodes telles que l'interview, l'observation ou l'analyse documentaire (Gillham, 2000). Après avoir éclairci l'étape de collecte des données dans le cadre des études de cas (première sous-section), nous présentons dans cette section les deux types de données que nous avons collectées : des données primaires au moyen d'entretiens individuels semi-directifs (seconde sous-section) et des données secondaires par le biais de documents internes (troisième sous-section).

Figure 14c : Structure et contextualisation du chapitre V

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Section 1. La mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Section 2. La sélection et le contexte des cas d'étude
	Section 3. La collecte des données
Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes	

Sous-section 3.1. Etude de cas et collecte des données

Chacune des méthodes présentant ses propres forces et faiblesses, la fiabilité de l'analyse augmente à mesure que les résultats obtenus grâce à ces différentes méthodes sont concomitants. En cas de divergence, il convient de ne pas remettre en cause précipitamment la véracité des données mais de rechercher une explication potentiellement plus complexe que prévu (Gillham, 2000). Les sources de données peuvent être très variées : de la documentation, des archives, des entretiens, de l'observation directe ou participante ou encore des artefacts physiques et/ou culturels tels que les objets technologiques, les instruments, les œuvres d'art (Yin, 2009).

L'étude de cas présente plusieurs principes pour la collecte des données (Yin, 2009), dont celui de la multiplication des sources pour favoriser la triangulation. Il existe différents types de triangulation (Patton, 2002) : la triangulation de données (*data triangulation*), d'évaluateurs

(*investigator triangulation*), de perspectives sur un même set de données (*theory triangulation*) et de méthodes (*methodological triangulation*). Nous pratiquons dans le cadre de cette recherche deux types de triangulations : la triangulation des données en mobilisant à la fois des informations issues d'entretiens, de documents internes et d'une étude documentaire externe (détail dans les sous-sections suivantes) et la triangulation des méthodes puisque nous mobilisons deux méthodes d'analyse sur le même corpus de données (cf. chapitre VI).

Ensuite, un autre principe consiste à créer une base de données des études de cas (Yin, 2009), c'est-à-dire un référentiel des « preuves » d'investigation. Nous avons procédé sur tableur Excel avec un système d'onglets par cas, rappelant l'origine de la source (e.g. quel répondant a permis d'obtenir tel document, son niveau de confidentialité, s'il doit être restitué dans le cas de documents physiques, etc.), ce qui s'inscrit également dans une démarche de recherche éthique.

Sous-section 3.2. Données primaires : les entretiens individuels

Dans cette sous-section, nous évoquons le processus par lequel nous avons conduit nos entretiens individuels : d'abord le processus de recrutement des répondants puis la réalisation des entretiens. Nous abordons ensuite la conduite des entretiens complémentaires, en dehors des cinq cas sélectionnés.

▪ Le recrutement des répondants

Compte tenu de nos objectifs, nous avons ciblé des cadres dirigeants (*top managers*) et des managers intermédiaires (*middle managers*). Selon l'expression de Gillham (2000), les « *entretiens d'élite* » présentent des particularités. Au-delà de l'expression controversée en ce qu'elle paraît inégalitaire, il s'agit d'interroger des personnes exerçant une forme d'autorité. Il s'agit souvent d'entretiens peu structurés en ce que les informants en savent souvent plus que le chercheur lui-même sur le sujet. De plus, en vertu de leur autorité et de leur expérience, ils ont développé leur propre structure de connaissances et contrôlent ce qu'ils disent. Il convient de faire preuve de souplesse et d'accepter les allers-retours pour qu'à leur tour, ils deviennent des « facilitateurs » en adoptant parfois une posture consultative a posteriori (suivi ou feedback avec le chercheur).

L'atteinte de profils suffisamment qualifiés pour bénéficier de discours émanant de cadres dirigeants haut placés dans les organisations (souvent membres de comités de direction), à l'origine du *storytelling* véhiculé a demandé plus ou moins d'efforts selon les organisations. Le premier contact est en toute logique le plus difficile à avoir. Nous avons sélectionné ce profil-clé en prenant pour critère essentiel la fonction dans l'organisation et la position hiérarchique supposée (les intitulés de postes laissant de moins en moins apparaître les lignes hiérarchiques de manière évidente). Les répondants ont majoritairement été sollicités par email, appuyé par une courte présentation du projet (de ses implications et des notions liées à l'éthique du projet (notamment anonymat et confidentialité ; voir annexe C). Certains ont pu être obtenus par le biais du réseau dont permet de bénéficier la thèse CIFRE, en entreprise. Ensuite, nous avons procédé par recrutement boule-de-neige en obtenant d'autres contacts qualifiés mais aussi en poursuivant notre recherche autonome afin d'éviter de n'atteindre « que » le réseau du premier répondant ainsi que le biais d'une vision convergente de l'organisation et de ses stratégies de ce réseau immédiat. En dépit de la difficulté à accéder aux organisations, le caractère hautement stratégique du sujet de la mutation vers l'omni-canal pour les distributeurs a suscité un intérêt relativement important. Nous avons toutefois pu constater des différences selon les cas dans la propension à discuter avec un membre extérieur à l'organisation, l'accessibilité de profils stratégiques ou encore à la disponibilité des répondants.

▪ La réalisation des entretiens

Nous avons suivi les recommandations formulées dans les ouvrages de méthodologies tels que Gavard-Perret *et al.* (2012) sur la conduite d'entretiens. Plus récemment, Arsel (2017, p.941-946) a formulé différents principes dans un guide pratique avec un focus réflexif, en quatre étapes.

- (1) La première consiste à s'inscrire dans une tradition épistémologique. La nôtre rejoint celle de la phénoménologie des entretiens, qui considère l'expérience vécue par les individus aux fondements de la connaissance empirique (Thompson, 1997 ; Thompson *et al.*, 1989).
- (2) La seconde implique la préparation d'un protocole d'entretien, c'est-à-dire prévoir les informations générales à communiquer en début d'entretien, sur le déroulé ou l'éthique de la recherche ou encore à préparer les questions à poser. Ce guide est amené à évoluer et à être ajusté au fil des entretiens, ce qui a été notre cas en raison d'une première découverte du terrain tôt dans la conduite de la recherche. Nous avons élaboré

un guide d'entretien (voir annexe D) sur la base des éléments initiaux observés dans la revue de la littérature, qui ont été amenés à évoluer suite à la réalisation des lectures « flottantes » du corpus de données des premiers entretiens. Cependant, si les répondants abordent généralement d'eux-mêmes les thèmes, le profil des participants (*top* et *middle* managers) a dans les faits davantage conduit à des entretiens suivant la logique des informants que celle du guide, comme le veut la logique des entretiens semi-directifs.

- (3) Dans la conduite des entretiens, Arsel (*opcit*) propose une série de recommandations, notamment sur l'intérêt de rebondir sur une réponse pour aller plus loin ou sur la manière de gérer des silences ou de « contrôler » son niveau d'empathie.

Nous avons interrogé entre 4 et 7 personnes par cas. Dans les organisations davantage décentralisées, où le projet de transformation se voit porté par une plus grande variété d'acteurs organisationnels et où la mutation est plus avancée (e.g. chez Bêta), nous avons effectivement interrogé davantage de profils. Dans les cas dépassant les quatre entretiens, nous avons constaté une relative saturation théorique ; toutefois, en raison de la variété des postes occupés, des niveaux hiérarchiques ou de l'ancienneté, les entretiens restent prolifiques, et particulièrement riches pour l'analyse du *storytelling* qui se nourrit notamment d'histoires issues de l'expérience individuelle et personnelle. Les contraintes matérielles nous ont toutefois imposé de limiter les nombres d'entretiens par cas en raison du temps disponible pour la recherche, à la fois la durée de la thèse CIFRE mais aussi le temps que les répondants ont à nous accorder. Egalement, la capacité à recruter des répondants au profil pertinent s'essouffle inévitablement lorsque l'on s'intéresse à des fonctions managériales stratégiques et concernées par la mutation vers l'omni-canal. L'étude de cas repose toutefois sur la multiplication des sources de données. Les entretiens sont dans notre cas complétés par une collecte de documents internes (voir sous-section 3.3.).

- (4) Enfin, Arsel (*opcit*) propose de mettre en œuvre des itérations, c'est-à-dire d'adopter une posture réflexive sur un entretien avant de passer au suivant pour éventuellement ajuster des formulations, recentrer sur la question de recherche ou encore considérer la manière dont les entretiens sont cohérents avec « *les autres pièces du puzzle* » que constitue l'ensemble du matériau. Guillham (2000) rappelle néanmoins qu'il faut composer avec une difficulté inhérente à l'entretien : le décalage entre ce qui est dit et ce qui en fait, en dépit de la sincérité de l'informant. Le travail du chercheur consiste à

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

distinguer ce en quoi le répondant croit et ce qu'il fait et de s'accommoder de cette complexité sans vouloir à tout prix que ces deux éléments convergents.

Tableau 16 : Synthèse des profils des 25 répondants aux entretiens²⁹

Code entretien	Fonction	Ancienneté	Date de collecte	Durée (min)	Pages retranscrites
A1	Directeur Communication Externe	8	24/10/2016	55	12
A2	Directeur E-commerce	10	26/10/2016	63	14
A3	Responsable Expérience Client	4	30/11/2016	55	12
A4	Responsable Ressources Humaines	7	27/12/2016	55	12
B1	Directeur IT et transformation omni-canal	13	02/11/2016	67	15
B2	Directeur Communication Externe	6	21/11/2016	45	7
B3	Sponsor du projet de transformation omni-canal	26	21/12/2016	85	16
B4	Directeur Formation	16	28/12/2016	60	12
B5	Directeur Communication & Innovation	20	05/01/2017	75	19
B6	Responsable Recrutement	6	06/01/2017	46	9
B7	Responsable projet d'entreprise	15	11/01/2017	41	7
C1	Directeur Communication Corporate	2,5	02/11/2016	56	10
C2	Directeur Marque et Communication	2,5	10/01/2017	45	8
C3	Directeur Marketing	8	03/02/2017	70	17
C4	Directeur Partenariats et Services	5	17/02/2017	45	10
D1	Directeur E-marketing	7	25/01/2017	50	8
D2	Auditeur interne (sur la transformation)	4	17/03/2017	90	8
D3	Directeur Ressources Humaines	10	09/10/2017	55	13
D4	Directeur Marketing	2,5	17/10/2017	65	14
D5	Responsable bien-être au travail	7	31/10/2017	65	13
E1	Responsable Marketing Stratégique et Etudes	10	13/02/2017	50	10

²⁹ Afin de préserver l'anonymat des répondants (à des postes peu représentés dans les organisations), l'ensemble des intitulés de poste sont formulés au masculin et « standardisés » par rapport au marché (point développé dans le chapitre VI, section 3 sur l'éthique de la recherche).

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

E2	Directeur Digital et E-commerce	2	27/02/2017	40	9
E3	Adjoint du PDG	28	13/03/2017	100	16
E4	Directeur du Développement et B2B	9	27/02/2018	64	11
E5	Directeur Ressources Humaines	7	29/03/2018	75	11

Les entretiens ont tous été conduits en face à face. La durée moyenne des entretiens est de 61 minutes même si l'on peut constater d'importants écarts, essentiellement liée à la propension au dialogue des répondants. En effet, certains ont réalisé l'exercice de manière « journalistique » (échange relativement rythmé de questions-réponses) tandis que d'autres suivaient leur propre logique pour nous « raconter » leur vision de l'omni-canal ou la façon dont la transformation s'opère, sans nécessairement attendre nos questions. Ces entretiens ont donné lieu à 293 pages de retranscriptions (police Calibri 11, interligne simple), chacune des retranscriptions ayant été transmise au répondant concerné pour approbation (et aucune n'ayant fait l'objet de demande de modification). A l'issue du projet de thèse, une restitution non seulement à l'entreprise d'accueil du projet CIFRE mais aussi une synthèse opérationnelle de l'ensemble de cas anonymes sera remise à l'ensemble des répondants.

▪ Les entretiens complémentaires

En complément de nos cas d'étude principaux, nous avons interrogé 5 répondants issus d'organisations complémentaires. Nous les qualifions donc d'entretiens complémentaires ou « hors cas » mais il ne s'agit pas de cas d'étude au même titre que les autres (impliquant plusieurs entretiens et une collecte de documents internes). Nous les avons davantage conduits comme des entretiens d'experts bien que nous ne qualifions pas les répondants comme tel. En effet, dans la méthode des experts (ou méthode Delphi), on parle d'experts pour désigner des profils experts d'un sujet précis, souvent dans des études à caractère exploratoire. Leur choix tient compte « *de leur connaissance du sujet visé, de leur légitimité par rapport au panel d'experts qu'ils pourraient représenter, de leur disponibilité durant le processus de l'enquête Delphi et de leur indépendance par rapport à des pressions commerciales, politiques ou autres* » (Booto Ekionea, Bernard et Plaisent, 2011). Nos répondants complémentaires (managers) sont effectivement au fait de la mutation qui a cours dans leurs organisations, mais au même titre que les managers interrogés parmi nos cas. Ils ne bénéficient pas d'un statut d'expert transcendant l'organisation (e.g. secteur, région...), à l'exception de Z1, Consultant retail, qui bénéficie d'une connaissance de plusieurs acteurs organisationnels. Ces entretiens

viennent nourrir l'étude de cas multiples en intégrant des organisations plus diversifiées, tant au niveau géographique que du modèle et canal historique ou du secteur d'activité.

Tableau 17 : Synthèse des profils et des entretiens d'experts

Code expert	Fonction / Secteur	Ancienneté	Date de collecte	Durée (min)	Pages retranscrites
Z1	Consultant Retail	3	05/01/2017	70	14
Z2	Responsable Marketing et Développement	5	17/10/2017	62	9
Z3	Directeur Ressources Humaines	5	31/10/2017	45	9
Z4	Directeur Communication et Relations Presse	4	29/01/2018	35	7
Z5	Responsable Évaluation et Développement des Compétences	7	20/04/2018	67	16

En ce qui concerne les entretiens hors-cas, 2 entretiens ont été réalisés en face-à-face (Z1 et Z5) et 3 entretiens ont été réalisés à distance, par vidéo-conférence (Z2, Z3 et Z4). En moyenne, les entretiens ont duré 56 minutes. Ils ont généré 55 pages de retranscriptions.

En somme, au total des 30 entretiens réalisés, additionnant les 25 répondants des cas et les 5 répondants hors-cas, nous arrivons à 30 heures d'entretiens et 348 pages de retranscriptions. La sous-section suivante présente le second type de données que nous avons collecté : les documents internes.

Sous-section 3.3. Données secondaires : les documents internes

Par le biais des relations nouées avec les répondants des entretiens, nous avons collecté des documents internes pour venir compléter (en corroborant ou non) les discours des entretiens. Nous n'avons pas été restrictive sur la forme et avons laissé les individus libres de nous communiquer les documents qui, de leur point de vue, illustrent le mouvement de transformation qu'ils connaissent en interne. De la sorte, la variété des formes et de la quantité de documents collectés sont aussi le reflet des pratiques des organisations quant à la diffusion de l'information en interne (quels sujets, quels formats) et de leur ouverture à les diffuser en externe (révélateur de pratiques culturelles à l'égard de l'environnement extérieur). Le tableau 18 recense les différents documents collectés parmi chacun des cas. Une brève description permet d'en apprécier la teneur, tout en préservant la confidentialité des cas.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tableau 18 : Recension des documents internes collectés

Cas	Nature du document	Format	Description
A – Alpha	Livret de la transformation	PDF (12 pages)	Document événementiel destiné à promouvoir l'implication des collaborateurs dans le changement.
	Présentation RH	Diaporama (14 diapositives)	Evolution du référentiel de compétences.
	Visuel parcours d'achat	Affiche	Modélisation du parcours d'achat sans couture.
	Visuel écosystème	Affiche	Modélisation de l'écosystème de l'organisation (comment elle interagit avec les acteurs et institutions externes).
	Visuel projet d'entreprise	Affiche	Représentation du projet d'entreprise au travers des missions à remplir.
	Visuel plateforme de marque	Affiche	Présentation de la nouvelle plateforme de marque (ambition, positionnement, valeurs, personnalité...).
B – Bêta	Présentation de la transformation du système d'informations (SI)	PPT (106 diapositives)	Présentation très détaillée sur les différentes briques du projet de refonte du système d'informations.
	Avancement de la refonte du SI	Vidéos	Informations sur les nouveautés et mises à jour en matière de développements sur le système d'informations.
	Présentation de la stratégie	Diaporama	Restitution sur les orientations stratégiques.
	Présentation de la vision d'entreprise	Diaporama + 5 vidéos	Restitution sur la vision d'entreprise à long terme (10 ans).
	Site web dédié à la transformation	Site web	Reprise de l'histoire, des valeurs, de la stratégie, mise à disposition de ressources (ouvrages pour inspiration), supports de communication etc.
	Discours du DG	Texte	Allocution à destination des équipes au moment des Vœux avec précision des stratégies majeures.
	Vidéo explicative de la transformation	Tablette tactile (distribuée aux collaborateurs)	Support interactif visant à sensibiliser sur les enjeux de la transformation vers l'omni-canal.
C – Gamma	Projet d'entreprise	Livret	Formalisation initiale du projet de transformation de l'entreprise pour sensibiliser les collaborateurs.
	Bilan d'étape du projet d'entreprise	Livret	Documents intermédiaire visant à informer sur le niveau d'avancement de la transformation d'entreprise.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

	Responsabilité sociale et environnementale	Livret	Mise en évidence des enjeux majeurs et des actions mises en œuvre dans le cadre de la politique de RSE.
	Journaux internes trimestriels (4)	Journaux	Contenu varié sur les stratégies, les produits, les collaborateurs, l'actualité de l'enseigne, les clients et communautés etc.
	Manifeste du style français	Livret	Charte stylistique pour asseoir la volonté de l'enseigne de proposer les produits au design français.
D – Delta	Présentation Delta	PPT	Présentation générale (externe) sur l'entreprise.
	Présentation RH	PPT	Présentation du projet dédié à la révélation des talents dans l'organisation.
	Présentation RH	PPT	Présentation du projet dédié au renouveau du rôle de leader et à la formalisation des attendus pour chaque collaborateur.
	Développement durable	Plaquette	Document mettant en avant les efforts de l'organisation en matière de développement durable.
E - Epsilon	Plateforme de marque	PPT	Présentation des racines, des valeurs, de la cible client et de ses motivations, etc.
	Formation au <i>leadership</i>	PPT	Trame de la formation à la nouvelle façon de manager dans l'organisation.
	Présentation de la vision	Livret	Explication de la vision d'entreprise et de sa déclinaison en différents piliers.
	Kit d'intégration	Livret	Documents remis lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs.
	Journal interne (mai 2016)	Journal	Magazine d'informations sur la stratégie et l'actualité de l'organisation.
	Présentation de l'organisation	Plaquette	Document institutionnel présentant l'organisation, ses chiffres clés, son implantation, ses valeurs, sa cible client.
	Présentations des stratégies de développement	2 PPT	Présentations destinées à expliquer la stratégie de diversification des réseaux de distribution.

En complément, nous avons procédé à la lecture régulière de données secondaires externes. Sans les intégrer à l'analyse de manière formelle comme pour les entretiens et les documents internes, nous avons veillé à développer et améliorer notre connaissance générale des organisations étudiées mais aussi des autres acteurs majeurs de l'écosystème ainsi que du secteur de la distribution en général au travers de la lecture de sites institutionnels, de la

visualisation de reportages ou de la lecture de l'actualité médiatique grâce à une recension hebdomadaire systématique depuis 2016 (mise en place d'un système d'alertes sur Google³⁰).

Résumé du Chapitre V – Section 3

Cette troisième section a présenté de manière générale les principes de la collecte des données dans l'étude de cas et développé les deux types de sources d'information que nous avons retenues : les entretiens individuels et l'étude documentaire. Nous avons ainsi réalisé 25 entretiens individuels parmi les 5 organisations étudiées et 5 entretiens complémentaires issus de nouveaux cas. Nous nous sommes intéressée à des fonctions de managers intermédiaires ou de cadres dirigeants afin d'étudier la façon dont la mutation vers l'omni-canal est conduite mais aussi promue au travers des « leaders » et « diffuseurs » de la stratégie auprès de l'ensemble des collaborateurs. La collecte de documents internes permet de considérer également les discours écrits sur le changement, et de les confronter à ceux des managers interrogés. Dans les deux cas, nous avons présenté de la manière la plus transparente possible les profils des répondants pour les entretiens, la nature des documents et la façon dont nous avons procédé pour les réaliser (entretiens) ou nous les procurer (documents).

³⁰ Les *Google Alerts* permettent de recevoir à la fréquence souhaitée (ici, chaque semaine) les nouvelles publications associées à un mot clé défini. Par exemple, le mot clé « Alpha » et « Groupe Alpha » le cas échéant ont été renseignés afin de recevoir les parutions au sujet de l'enseigne Alpha et éventuellement du groupe, lorsqu'il existe.

Conclusion

Ce chapitre avait vocation à présenter la mise en œuvre de la méthodologie de la thèse. Nous avons ainsi présenté l'étude de cas (Yin, 2009) comme méthodologie générale de notre recherche. Elle s'est en effet révélée constituer une méthodologie particulièrement appropriée pour notre sujet. De manière plus précise, nous avons donc retenu 5 cas d'études : des organisations choisies sur la base de critères permettant d'établir une variété des cas. En complément, afin de nous affranchir de certaines « limites » dans les profils du panel d'organisations sélectionnées, nous avons ajouté l'étude de 5 organisations dites « hors cas » pour une étude mineure (1 entretien par cas complémentaire, contre une collecte de données primaires et secondaires variées pour l'étude de cas). Nous avons ensuite exposé la manière dont nous avons procédé à la collecte des données, au travers de la conduite d'entretiens individuels de *middle* et *top* managers et d'une collecte de documents internes.

Suivant les recommandations de Flyvbjerg (2006) en vue de bien saisir toute la richesse d'un cas, nous avons veillé à recueillir différents points de vue dans les organisations (en variant notamment les fonctions et les anciennetés des répondants et les types de documents collectés). En effet, il convient de ne pas considérer un « narrateur omniscient » mais bien de tenter d'approcher la diversité des points de vue et même si (voire surtout si) ils révèlent des divergences ou des conflits, particulièrement pour l'étude d'une évolution culturelle et de sa mise en récit au travers des différents discours qui circulent dans les organisations. Lorsque les histoires sont suffisamment riches, elles permettent en effet d'atteindre la complexité et les contradictions de la vie organisationnelle. Cependant, l'auteur considère que le cas constitue déjà un résultat en lui-même. Dans ce sens, Flyvbjerg (2006) estime que chacun doit être capable de formuler sa propre vérité à la découverte du cas. Il parle « *d'épaisseur* » du cas pour signifier la difficulté à le résumer au travers de propositions générales ou de théories. Toutefois, il ne s'agit pas d'un inconvénient pour le chercheur mais plutôt d'un signe de richesse de la problématique à explorer. Nous appliquons donc ces recommandations dans l'analyse des données et dans la partie 3 lorsque nous restituons les résultats au travers de descriptions détaillées afin de permettre à chaque lecteur d'entrer dans la réalité du cas avec sa propre sensibilité.

Le chapitre VI présente justement l'analyse des données empiriques, au travers de l'alliance de deux méthodes d'analyse qui sont révélées complémentaires.

Chapitre VI

Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

Introduction

Nous choisissons de consacrer ce chapitre à la présentation des méthodes d'analyse retenues. Le raisonnement inductif cadré adopté et le choix de l'étude de cas multiples nous ont conduite à nous rendre rapidement sur le terrain. Les allers-retours entre la littérature et le terrain ont alors fait émerger le cadre théorique du *storytelling* en raison de la mise en récit du changement faite par les distributeurs. Nous avons donc enrichi le design de recherche initial d'une méthode d'analyse complémentaire à l'analyse thématique : l'analyse des récits ou méthodologie d'analyse du *storytelling*, conférant à notre recherche un bon alignement de la méthodologie avec le cadre épistémologique interprétativiste, la méthodologie générale de l'étude de cas et le cadre conceptuel de la thèse. Au sens de Barthes le récit constitue une des « *grandes catégories de connaissances* » mises à la disposition de l'Homme « *pour comprendre et ordonner le monde* » (Salmon, 2007, p.16). Concrètement, nous avons d'abord procédé à l'analyse thématique des données puis dans un second temps, nous sommes venue enrichir l'interprétation grâce à l'analyse du *storytelling*, qui s'est avérée parfois plus puissante pour l'atteinte d'un niveau étique, grâce au sens « caché » dans les récits et à leur aptitude à révéler le monde.

Une alliance de méthodes se révèle d'ailleurs en adéquation avec le principe de l'étude de cas multiples au sein des organisations : l'exploitation du matériau mis à disposition, n'induit pas toujours le même type d'analyse. Dans notre cas, si nous avons pu mobiliser l'analyse de contenu thématique sur l'ensemble du matériau, l'analyse des récits s'est souvent révélée bien plus féconde, spécialement lorsque le matériau regorge d'histoires. Même si toute étude de cas contient des éléments de narration, ils sont en effet plus ou moins fertiles pour l'interprétation selon le type de matériau, son contenu ou même le cas dont il est issu (Flyvbjerg, 2006).

Finalement, dans notre recherche les deux méthodes se sont révélées d'importances similaires ; nous avons donc allié ces deux méthodes d'analyse pour l'interprétation des données et la rédaction des résultats. En préambule à la présentation des résultats (Partie 3 – Résultats de la recherche), nous développons les apports respectifs de chacune des méthodes.

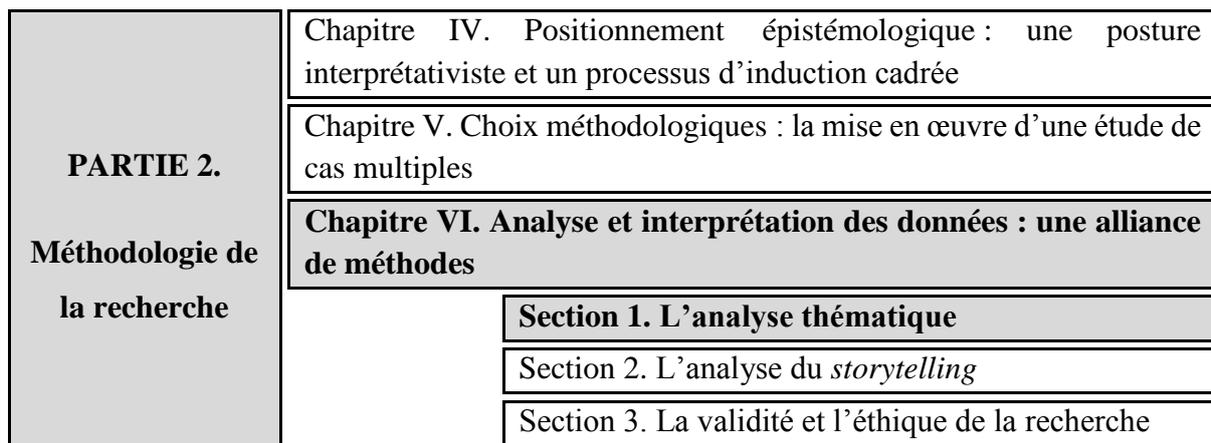
Ce chapitre présente 3 sections successives :

Section 1.	L'analyse thématique
Section 2.	L'analyse du <i>storytelling</i>
Section 3.	La validité et l'éthique de la recherche

Section 1. L'analyse thématique

Cette première section présente la technique d'analyse qui est apparue la plus appropriée lors de l'élaboration *a priori* du design de la recherche. Nous la présentons et évoquons la manière dont nous avons codé les données collectées et expliquons comment nous avons procédé à l'aide du logiciel Nvivo dans une seconde sous-section.

Figure 15a : Structure et contextualisation du chapitre VI



Sous-section 1.1. Présentation et mise en œuvre de l'analyse thématique

Dans cette sous-section, c'est sur la mise en œuvre de l'analyse thématique que nous nous attardons. Nous exposons les principes généraux de cette méthode d'analyse, puis la mise en œuvre du codage et enfin, l'utilisation d'une aide logicielle pour les processus de codage et d'analyse.

- **Principes généraux de l'analyse thématique**

L'analyse thématique (ou analyse de contenu thématique) est l'une des techniques d'analyse issues de la famille de l'analyse de contenu (Bardin, 2003, cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012). Elle diffère peu de l'analyse de contenu puisqu'elle consiste en une recherche de thèmes par un processus de codage vertical (i.e. recenser les thématiques qui émergent successivement des données) et horizontal (i.e. replacer les thématiques dans un ensemble intelligible, c'est-à-dire des catégories) (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce processus de réduction permet notamment d'analyser une grande quantité de données et de mettre en évidence des relations entre des

thématiques, leur structure, la logique de leur énonciation. L'absence d'un thème peut également être interprétée (Thiéart, 2007). En d'autres termes, la mise en œuvre de l'analyse thématique consiste à dépasser la cohérence propre à chaque discours (e.g. répondant, document...) pour adopter une lecture transversale qui s'intéresse cette fois à la cohérence thématique de l'ensemble des données collectées : on parle du passage de données brutes à un corpus thématiquement organisé (Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui, 2009). L'analyse thématique peut également entraîner une quantification par un procédé de comptage des thèmes récurrents. Toutefois, il convient de vérifier la pertinence de ces thèmes avec la thématique d'intérêt du chercheur, cette quantification pouvant s'avérer inappropriée (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La principale différence avec l'analyse de contenu réside dans l'affectation des extraits de corpus aux catégories. Alors que l'analyse de contenu peut entraîner différents découpages et des ventilations dans plusieurs catégories, l'analyse thématique se limite à un seul découpage et une ventilation (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Il existe plusieurs limites à l'analyse thématique. Nous relevons notamment le risque de perte de sens en raison de l'application de catégories définies au préalable dont la largeur peut exacerber à tort le poids d'un élément par rapport à un autre (Thiéart, 2014). De plus, la méthode souffre d'un manque de prise en compte de l'implication du discours dans son contexte et s'intéresse essentiellement au contenu manifeste. Ce constat fait écho à la notion d'emboîtement (Granovetter, 1985) explorée dans le premier chapitre de la revue de littérature, qui postule d'un encastrement de la distribution au sein de la société (Bobrie, 2014) Dans ce sens, l'analyse thématique peine à saisir toute la richesse et les subtilités du langage (Thiéart, 2014). Cette méthode est abordée de nouveau dans la section suivante, lorsque nous mettons en perspective notre seconde méthode d'analyse, la méthodologie d'analyse du *storytelling* avec les principales méthodes d'analyse, dans la mesure où elle s'avère plus novatrice en marketing. Après avoir vu ce en quoi consiste l'analyse thématique, nous nous intéressons à la manière de réduire le contenu pour en faciliter l'analyse, c'est-à-dire au processus de codage des données.

▪ **Processus de codage de l'analyse thématique**

Le codage consiste à extraire des catégories analytiques en vue de comprendre les relations qui existent entre elles (McCracken, 1988). Pour ce faire, il s'agit d'identifier les thèmes généraux récurrents au sein des discours et de découper le texte en différentes unités d'analyse et de définir les catégories qui vont accueillir ces unités. Une unité d'analyse est une unité de sens qui fait écho à la problématique de la recherche, contenue dans un groupe de mots ou un extrait

de discours et dont la signification est proche. On les appelle généralement des « thèmes ». Ces thèmes sont ensuite replacés dans des catégories plus réduites, à vocation dite « *conceptualisante* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.295), c'est-à-dire qu'au-delà de la description (ce que font les thèmes), elle constitue une théorisation en progression. Ensemble, ces différents niveaux (catégories, thèmes, éventuellement sous-thèmes) constituent la grille d'analyse des données.

Dans l'analyse thématique, les thèmes et catégories peuvent être identifiés par deux moyens : *a priori* ou *a posteriori* (aussi appelé codage *in vivo* ou émergent) (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Le codage *a priori* est issu des lectures de la revue de la littérature et des principaux concepts qui ont été explorés. Il permet d'élaborer le guide d'entretien et ses différentes rubriques. Les catégories évoluent ensuite au gré des itérations observées dans les données (Allard-Poési, 2003). A ce stade, le guide d'entretien peut d'ailleurs évoluer même si l'ensemble des entretiens n'a pas été conduit, ce qui s'inscrit dans notre mode de raisonnement inductif cadré, qui suppose des allers-retours entre phases théorique et empirique. Toutefois, même dans une démarche d'induction cadrée, de nouvelles catégories émergent au moment de l'analyse fine des données. Les thèmes et catégories préétablis sont alors insuffisants et ne reflètent pas toute la richesse des données. Lors du codage *a posteriori*, des éléments non identifiés ou peu saillants dans la littérature peuvent venir s'agréger aux catégories déjà formalisées. Nous avons donc utilisé les deux techniques, opérant un codage *a priori*, bien que déjà enrichi de notre connaissance des données grâce à une première lecture « flottante » des entretiens et un codage *a posteriori* ou émergent, au fil du codage de chaque entretien.

Sous-section 1.2. L'assistance logicielle : Nvivo

Nous expliquons de quelle manière concrète nous avons procédé pour mettre en œuvre l'analyse thématique avec l'aide du logiciel Nvivo et présentons les catégories qui ont émergé. Nvivo fait partie de la famille des logiciels dits CAQDAS (*Computer Analysis Qualitative Data Analysis Software*), c'est-à-dire dédiés à l'analyse faiblement automatisés, c'est-à-dire qui reposent principalement sur l'interprétation de l'analyste, contrairement aux logiciels de lexicométrie qui mesurent bien des mots et non pas des unités de sens, tels qu'Alceste.

▪ Intérêt des logiciels d'analyse automatisée de données textuelles

Lorsque le nombre d'entretiens devient important, le codage sans assistance logicielle devient plus laborieux. De plus, le chercheur risque davantage de manquer des éléments potentiellement significatifs en vue de l'interprétation. Dans ce cas, le recours au logiciel est judicieux et particulièrement utile lors de l'emploi de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003). L'utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitative a également contribué à légitimer davantage la recherche qualitative au sein des disciplines ayant une plus grande tradition de recherche quantitative, comme c'est le cas en marketing (Fielding et Lee, 2002, cités par Johnston, 2006). Outre l'assistance pour coder et analyser les données, des logiciels tels que Nvivo peuvent aider à gérer les sources de la revue de la littérature (Hutchison, Johnston et Breckon, 2010). Pour notre part, nous l'avons exclusivement utilisé pour l'analyse de nos entretiens, bien qu'il soit également éligible pour l'analyse de différents formats de données (e.g. vidéos, images, données issues de réseaux sociaux, etc.).

▪ Fonctionnalités et utilité de Nvivo pour la recherche

Nous avons donc utilisé le logiciel Nvivo 11. Ce logiciel sert notamment à « *synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels* (dans ce qu'on appelle des « nœuds ») *ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.294). S'il n'évince pas la phase de codage manuelle puisqu'il ne s'agit pas d'un logiciel d'automatisation, il permet néanmoins de faciliter la phase d'analyse. Nvivo s'est avéré particulièrement utile compte tenu de la masse de données qualitatives à analyser (30 entretiens). Au niveau du codage, et compte tenu du caractère itératif de notre approche inductive cadrée, le logiciel facilite l'ajout, la suppression et la modification de l'arborescence des catégories et des thèmes. Il a d'ailleurs été démontré que le logiciel Nvivo facilite le processus d'itération et offre un niveau de transparence sur la démarche qui augmente la validité de la recherche (Bringer *et al.*, 2004, cité par Hutchison *et al.*, 2010). Nous avons pu ordonner nos données par cas et mettre en place une fonction de tri permettant de corrélérer les informations présentes dans les sources aux données relatives aux répondants (e.g. fonction, ancienneté dans l'organisation) mais aussi aux cas (e.g. secteur d'activité, canal historique, âge de l'organisation). En matière d'analyse, Nvivo constitue un outil puissant pour la comparaison entre les thèmes (Welsh, 2002, cité par Johnston, 2006) au moyen de recherches textuelles (i.e. mots ou expressions au travers de l'ensemble des sources) ou de requêtes plus élaborées (i.e. présence simultanée de thèmes au

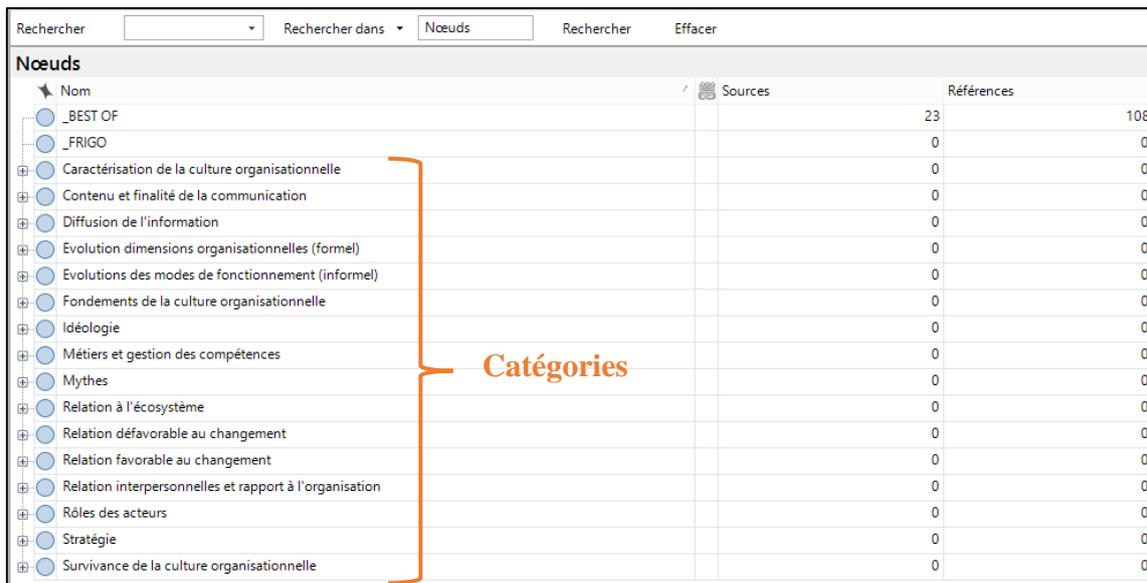
PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

sein d'une même source ou présence de thèmes en fonction de caractéristiques de cas ou de répondants). Le logiciel permet également d'atteindre facilement la source du nœud codé pour mieux revenir au contexte dans lequel le discours a émergé. Les figures 16a-b-c-d présentent les catégories et thématiques codées ainsi qu'un exemple de recherche textuelle simple et de requête d'encodage.

Bien que nous n'ayons pas exploité l'ensemble des possibilités offertes par le logiciel, son aide nous a été précieuse et a constitué un gain de temps considérable sur la phase d'analyse thématique, ce qui nous a permis de disposer du temps nécessaire pour faire appel à une seconde méthode d'analyse sur le corpus de données, cette fois sans utilisation de logiciel. Les catégories qui ont émergé grâce à l'analyse thématique sont présentées en préambule de la Partie 3 – Résultats. En effet, il nous a semblé important au vu de l'alliance de techniques d'analyse de bien expliciter en amont des résultats les apports relatifs à chacune des méthodes.

Figures 16a-b-c-d : Captures d'écran du logiciel Nvivo

(16a) Codage : visualisation des catégories



Nom	Sources	Références
_BEST OF		23 108
_FRIGO		0 0
Caractérisation de la culture organisationnelle		0 0
Contenu et finalité de la communication		0 0
Diffusion de l'information		0 0
Evolution dimensions organisationnelles (formel)		0 0
Evolutions des modes de fonctionnement (informel)		0 0
Fondements de la culture organisationnelle		0 0
Idéologie		0 0
Métiers et gestion des compétences		0 0
Mythes		0 0
Relation à l'écosystème		0 0
Relation défavorable au changement		0 0
Relation favorable au changement		0 0
Relation interpersonnelles et rapport à l'organisation		0 0
Rôles des acteurs		0 0
Stratégie		0 0
Survivance de la culture organisationnelle		0 0

Les catégories « Best Of » et « Frigo » ont été créées à des fins pratiques pendant le processus de codage. Le premier regroupe les verbatim toutes catégories confondues jugés potentiellement pertinents pour la restitution des résultats ; les regrouper permet d'y accéder plus rapidement. Le second est une catégorie temporaire, en attendant d'assigner une catégorie et un thème définitifs au texte à coder.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

(16b) Codage : visualisation des thématiques

Nœuds		Sources	Références
Nom			
• _BEST OF		23	108
• _FRIGO		0	0
• Caractérisation de la culture organisationnelle		0	0
• Authenticité, esprit commerçant		5	12
• Autonomie, responsabilité, confiance		15	38
• Courage, audace		7	14
• Droit à l'erreur		6	10
• Générosité et bienveillance		5	5
• Innovation		15	25
• Partage et ouverture		13	20
• Performance et culte de l'excellence		9	11
• Pragmatisme		6	7
• Transparence		4	5
• Valeurs familiales et paternalisme		7	8

Thèmes de la catégorie « Caractérisation de la culture organisationnelle »

Les sources correspondent au nombre d'entretiens au sein desquels un thème donné a été encodé. Les références correspondent aux occurrences du thème dans l'entretien concerné. Par exemple, 5 entretiens évoquent une culture « authentique et de commerçant ». Parmi ces 5 entretiens, ce thème a été encodé 12 fois.

(16c) Analyse : recherche textuelle simple

Requête de recherche textuelle

Critères de recherche textuelle

Rechercher dans **Toutes les sources** Éléments sélectionnés... Dossiers sélectionnés. Rechercher

Rechercher Spécial

Correspondances exactes (ex. "parler")
Avec des mots lexicaux (ex. "parlant")

Étendre à **Aucun**

Nom	Dossier source	Références	Couverture
A2_Retranscription	Éléments internes	1	0,02%
A3_Retranscription	Éléments internes	2	0,04%
A4_Retranscription	Éléments internes	3	0,06%
B3_Retranscription	Éléments internes	2	0,03%
D3_Retranscription	Éléments internes	3	0,06%
D4_Retranscription	Éléments internes	3	0,06%
D5_Retranscription	Éléments internes	4	0,12%
E2_Retranscription	Éléments internes	1	0,03%
E3_Retranscription	Éléments internes	3	0,04%
Z5_Retranscription	Éléments internes	1	0,03%

Confidentiel

Dans cet exemple, nous avons recherché les termes « autonomie » ou « responsabilisation » ou « initiative » présents parmi toutes les sources (c'est-à-dire tous les entretiens). On constate que 10 entretiens parmi plusieurs cas apparaissent (identifiables grâce à leur nom « codé »). Cette fonction permet de rechercher la présence/absence d'une idée ou d'un concept dans les données (toutes les données ou une partie des données, par exemple un cas en particulier).

(16d) Analyse : requête d'encodage

Requête d'encodage - Aperçu

Critères d'encodage

Rechercher dans Toutes les sources Éléments sélectionnés... Dossiers sélectionnés.

Encodé à Tout nœud sélectionné ... (10) Idéologie, Développement dura...

Étendre à Aucun

<Éléments internes\B2 Retranscription - 5 5 références encodées [Couverture 5,01%]

Référence 1 - Couverture 0,48%

puisqu'on fait en sorte que nos collaborateurs soient des ambassadeurs, et que nos collaboratrices soient des ambassadrices

Référence 2 - Couverture 0,25%

la tablette enfin pour les vendeuses et vendeurs sert de tutoriel

Référence 3 - Couverture 2,77%

On est effectivement dans cet héritage là, dans l'héritage de l'innovation.

Et ça se voit encore sur le digital on a encore beaucoup à apprendre, par contre je pense qu'on impulse pas mal de bonnes pratiques, que ce soit sur le cliquez et retirez par exemple où on a humanisé le retrait du colis, c'est-à-dire qu'aujourd'hui les clients, non seulement voient le collaborateur qui leur tend le paquet, quand c'est pas dans des casiers. Et si c'est dans des casiers, ça c'est en plus, ils peuvent demander l'accompagnement d'un vendeur pour ouvrir la boîte, présenter le produit, le tester etc. On est vraiment dans cette volonté d'humanisation à travers le digital. Donc ça c'est sans doute l'héritage

Référence 4 - Couverture 1,09%

où en termes d'équité on essaye de travailler au mieux. On est encore loin du compte au niveau de la féminisation de la DG par exemple mais on a plus de collaboratrices que de collaborateurs, on a

Pour cette requête, au lieu de recherche parmi toutes les sources, nous avons sélectionné uniquement le cas B (Bêta) pour vérifier les thématiques encodées pour ce cas dans les catégories « Mythe » et « Idéologie ». Les parties de texte encodées sous ces nœuds apparaissent alors. Les « références 1, 2, 3... » correspondent aux occurrences encodées pour l'entretien B2 (« élément interne » = source).

Résumé du Chapitre VI – Section 1

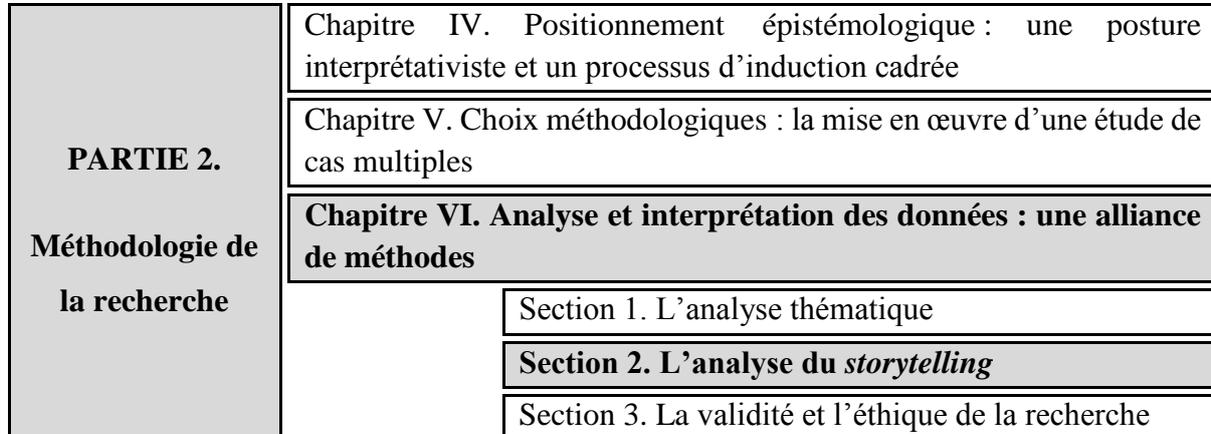
Cette section a présenté la méthode d'analyse que nous avons identifiée comme la plus pertinente lors de l'élaboration *a priori* de notre design de recherche : l'analyse thématique. Nous avons rappelé ses fondements et explicité la mise en œuvre du codage et de l'analyse à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo. Toutefois, notre démarche itérative entre la théorie et le terrain a fait émerger une mise en récit de la mutation vers l'omni-canal des distributeurs et le cadre théorique du *storytelling*. Une autre méthodologie d'analyse est alors apparue pertinente pour explorer ce phénomène. D'abord mobilisée comme méthodologie de complément, elle s'est avérée résolument féconde. Les apports des deux méthodes s'équivalent, c'est pourquoi nous évoquons plutôt une alliance de méthodes d'analyse. Nous avons expliqué enfin pour quelles raisons nous avons choisi d'employer le logiciel Nvivo pour le codage et l'analyse des entretiens. Nous avons procédé à une assistance logicielle exclusivement dans le cadre de l'analyse thématique, qui s'y prête davantage que la méthode d'analyse du *storytelling*, dont l'unité n'est pas le thème ou l'unité de sens mais le récit, plus difficile à « borner » (identifier un début et une fin) et à catégoriser comme nous le voyons dans la prochaine section.

La section suivante présente donc la seconde méthode d'analyse que nous avons mobilisée. Elle développe ses fondements, son introduction en marketing depuis une autre discipline de gestion (la théorie des organisations) et ses modalités de mise en œuvre puisqu'elle est bien moins répandue que l'analyse thématique, bien connue en marketing.

Section 2. L'analyse du *storytelling*

Dans le chapitre III qui clôt la première partie de la thèse dédiée au cadre théorique, nous avons exposé le *storytelling* en tant que concept de notre cadre théorique. Désormais, nous nous intéressons au *storytelling* dans une perspective méthodologique qui a surtout été préemptée par la théorie des organisations. En effet, même si un grand nombre de disciplines en sciences sociales s'est intéressé à la narratologie (Boje, 2001), en sciences de gestion, c'est en théorie des organisations que la méthodologie connaît le plus de développements. L'analyse de la littérature révèle que le marketing ne s'est en revanche que peu penché sur cette perspective méthodologique du *storytelling*. Or, le paradigme narratif à l'œuvre depuis près de trente ans dans les entreprises présente bien les récits comme une réalité à l'essence même des organisations et de la société. C'est donc naturellement que cette forme de texte disponible à profusion devient un matériau d'analyse extrêmement riche et que des méthodes d'analyse lui sont consacrées. La première sous-section présente les fondements de la méthodologie d'analyse du *storytelling* et la seconde, sa mise en application.

Figure 15b : Structure et contextualisation du chapitre VI

***Sous-section 2.1. Présentation de la méthodologie d'analyse du *storytelling****

Cette sous-section s'attarde d'abord sur l'émergence de l'analyse du *storytelling* avant de la mettre en perspective par rapport à d'autres méthodes d'analyse plus largement répandues.

▪ **Origines et fondements théoriques**

La narratologie a d'abord été étudiée en sciences humaines, plus particulièrement en philosophie par Ricœur (Giroux et Marroquin, 2005). Pour Brown *et al.* (2009), l'étude des récits par les sciences sociales constitue une opposition au courant dominant qui considère que les histoires sont l'apanage des études littéraires. Pourtant, les récits sont des éléments primordiaux de la vie quotidienne au sens de de Certeau (Pires Marques, 2010) comme de la vie organisationnelle (Boje, 1991). L'Homme a besoin des histoires à un niveau élémentaire afin d'organiser et de transmettre ses expériences et connaissances aux autres (Dyson et Genishi, 1994). Cet héritage collectif constitue un langage universel qui permet d'accéder à de profonds niveaux d'inconscience communs (Brooker, 2004 cité par Rooney *et al.*, 2016). Au niveau individuel, raconter sa vie permet de construire son identité narrative selon la théorie ricœurienne (Ndione, 2015). Les histoires deviennent un outil marketing par lequel on s'exprime et on se met en scène : on consomme, on produit, on échange et on interprète toutes sortes de récits (Levy, 2006). Outre l'intérêt généralisé pour la pratique du *storytelling*, différentes disciplines plébiscitent sa richesse empirique sous un angle méthodologique inédit. En sciences de gestion, c'est essentiellement en théorie des organisations que cette utilisation du pendant méthodologique du *storytelling* trouve un écho considérable. En marketing, la pratique du *storytelling* s'est largement développée auprès des praticiens, notamment dans l'univers des marques (Salmon, 2007). Son étude par les académiques en marketing a de fait essentiellement été envisagée dans une perspective performative, expérientielle et individuelle. Pourtant, de plus en plus de recherches en marketing vont au-delà de ces aspects pour comprendre comment les dynamiques collectives et organisationnelles influencent les marchés, les individus et leur consommation ; en témoigne d'ailleurs l'essor de la perspective socio-culturelle de la consommation (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010). La méthodologie d'analyse du *storytelling* fait sens pour notre recherche en raison de l'émergence du phénomène de mise en récit des distributeurs, au sein du contexte de mutation vers l'omni-canal étudié.

Dans son ouvrage majeur *Storytelling in Organizations, Facts, Fiction and Fantasies* de 2000, Gabriel expose la manière dont les récits sont parvenus progressivement à se faire une place dans les études scientifiques. Ainsi, au XIX^{ème} siècle, le *storytelling* comme objet de recherche n'intéresse que les folkloristes¹ qui constituent un groupe marginal de la communauté scientifique, préférant s'attarder sur les histoires que sur les faits. Il s'oppose alors à la conception de la science qui recherche la preuve généralisable et ce n'est qu'à la fin du XX^{ème}

siècle que diverses disciplines commencent à s’y intéresser. L’anthropologie culturelle étudie alors les histoires au sein des sociétés primitives comme un moyen d’accès à leurs cultures et systèmes de représentation (André, 2012). La psychanalyse voit quant à elle les histoires racontées par les patients comme une ouverture sur l’inconscient tels que les rêves. Même l’histoire, discipline alors positionnée comme « *l’adversaire déclaré* » (Gabriel, 2000) du *storytelling*, préférant les faits vérifiables aux rumeurs, aux oui-dire et à la fiction en vient à prendre en considération l’histoire orale, composée de narrations personnelles et de souvenirs (Gabriel, 2000).

Les récits constituent un instrument de recherche puissant pour améliorer la compréhension de l’émotionnel et du symbolique (Gabriel, 1998). Ils ne délivrent en effet pas seulement des informations sur des faits mais permettent de les enrichir en leur attribuant des significations (Gabriel, 1998). Nous retenons une définition des récits comme des « *narrations composées d’intrigues et de personnages qui génèrent de l’émotion chez le narrateur et l’audience, à travers une élaboration poétique d’un matériel symbolique. Ce matériel peut être un produit de l’imaginaire ou de l’expérience, incluant une expérience de précédents récits* » (Gabriel, 2000, p.239). Cette conception transcende la simple chronologie d’événements et rejoint Ricœur pour qui « *une histoire (...) doit être plus qu’une énumération d’événements dans un ordre sériel, elle doit les organiser dans une totalité intelligible, de telle sorte qu’on puisse toujours se demander quel est le « thème » de l’histoire. Bref, la mise en intrigue est l’opération qui tire d’une simple succession une configuration* » (1991, p.127). Par ailleurs, il est à noter que nous choisissons de ne pas nous inscrire dans le débat stérile qui existe entre les notions de texte, de récit, de narration ou de discours qui ne parviennent pas à en proposer une distinction claire (Gabriel, 2017).

▪ **Mise en perspective par rapport aux autres méthodes d’analyse**

L’analyse des récits se présente comme une alternative aux méthodes d’analyse narratives, bien qu’inscrite dans leur continuité. C’est l’appellation « *méthodologie d’analyse du storytelling* » que nous retiendrons en ce que nous nous intéressons aux récits dont regorgent les données qualitatives comme source d’interprétation fertile et disponible à profusion. Afin d’évaluer l’intérêt singulier de cette technique pour le marketing, nous proposons sa mise en perspective avec d’autres méthodes d’analyse plus répandues. Fondée sur le récit comme unité d’analyse (Moen, 2006), cette méthodologie peut s’employer sur l’ensemble des matériaux qualitatifs

pouvant être retenus dans le cadre d'une ethnométhodologie (Badot *et al.*, 2009) ou d'une étude de cas (Yin, 2009). En effet, la variété des données pouvant être collectées dans ces cadres (e.g. entretiens narratifs ou classiques, documents de natures variées, notes d'observation) donne généralement accès à une large quantité de discours et peut être soumise à divers types d'analyses qui retiendront des unités différentes. Nous choisissons de comparer la méthodologie d'analyse du *storytelling* à deux autres techniques (voir tableau 19) : l'analyse thématique qui compte parmi les plus répandues en marketing (Ritchie, Lewis, McNaughton Nicholls et Ormston, 2014) et que nous mobilisons également dans le cadre de notre recherche et l'analyse structurale qui fait partie des méthodes d'analyse de contenu qualifiées de sémantique, dont la forte proximité avec les techniques d'analyse des discours a retenu notre attention (Bah, Ndione et Tiercelin, 2015). La méthodologie d'analyse du *storytelling* présente une approche holistique et ne se limite pas à une forme de récit (e.g. métarécit, micro-récit, mythe) ou à un type de données (e.g. entretien narratif). Malgré leurs différences, toutes les méthodes qualitatives mettent en œuvre des processus intellectuels communs (Mucchielli, 2006) et nous partageons la conviction de Trudel et Guilbert (1999) qu'aucune méthode n'est meilleure qu'une autre ; elles sont seulement plus appropriées en fonction d'un projet de recherche donné. C'est d'ailleurs dans la mise en œuvre de leurs complémentarités qu'elles peuvent révéler leur véritable force (Kendall et Kendall, 2012), d'où l'intérêt affiché à allier l'analyse du *storytelling* à l'analyse thématique préalablement réalisée.

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tableau 19 : Mise en perspective de la méthodologie d'analyse du *storytelling* face aux principales techniques d'analyse qualitative

Méthode	Caractéristiques	Principaux avantages	Principaux inconvénients
Analyse thématique (Bah <i>et al.</i> , 2015 ; Gavard-Perret <i>et al.</i> , 2012 ; Ritchie <i>et al.</i> , 2014)	Recherche par un codage vertical (thématique après thématique) et horizontal (replacer les thématiques dans un ensemble intelligible).	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de réduction permettant d'analyser une grande quantité de données. - Mise en évidence des relations entre les thématiques, de leur structure, de la logique de leur énonciation, de l'absence éventuelle de thématiques. - Entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité : quantification (calculs de fréquence, d'occurrences, construction d'arbres thématiques). 	<ul style="list-style-type: none"> - Capture du contenu manifeste uniquement : difficulté à saisir la richesse et les subtilités du langage. - Risque de perte de sens du fait de l'application de catégories préalablement définies dont la largeur peut fausser le poids relatif des unités d'une même catégorie. - Prise en compte limitée de l'implication du discours dans son contexte et ses pratiques.
Analyse structurale (Bah <i>et al.</i> , 2015 ; Demazière et Dubar, 1997 ; Gavard-Perret <i>et al.</i> , 2012 ; Özçağlar-Toulouse, 2008 ; Piret <i>et al.</i> , 1996 ; Ruquoy, 1990)	Recherche des schèmes fondamentaux par une reconstruction de la structure narrative du discours au travers d'associations et d'oppositions.	<ul style="list-style-type: none"> - Description systématique de la logique de pensée et élaboration d'hypothèses sur les structures mentales du locuteur sur la base des relations entre les éléments. - Attention portée aux analogies structurales et repérage de la logique commune des discours (oppositions sémantiques) pour restituer la cohérence et les régularités du discours. - Atteinte du non-dit et du non-perçu des discours. - Prise en compte de l'expérience de l'entretien, notamment de la relation chercheur/informant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne s'intéresse qu'aux informations entrant dans un système d'opposition. - Nécessité d'un minimum de données et d'une proximité de ces données pour l'aboutissement de la démarche comparative et l'identification de schèmes communs. - Plutôt adapté aux discours issus d'entretiens biographiques ou de récits de vie qu'à l'ensemble des discours présents dans les textes. - Technique chronophage et complexe qui requiert l'intervention d'un deuxième analyste pour renforcer la fiabilité des résultats.
Analyse du storytelling (Gabriel, 1998, 2000, 2017 ; Kendall et Kendall, 2012 ; Rooney <i>et al.</i> , 2016)	Recherche du symbolisme et du sens profond présents dans les textes et/ou discours en analysant les éléments de l'histoire racontée et de sa mise en récit.	<ul style="list-style-type: none"> - Unité d'analyse constituant un langage universel et proximité avec la créativité de l'interprétation littéraire. - Révélation des faits et des significations partagées pour accéder à une compréhension plus profonde des réalités. - Prise en compte du <i>storytelling</i> propre aux données : émotions et intention recherchée par le narrateur. - Accès à des discours potentiellement inaccessibles sans détour symbolique (e.g. propos déloyal). - Application à tout type de données primaires et secondaires, permettant une triangulation des sources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de consensus en matière de définition et de typologie des récits. - Incertitude quant à la capacité technique des données empiriques à produire des récits. - Processus chronophage et minutieux nécessitant plusieurs lectures des données pour l'atteinte du symbolique. - Complexité de mise en œuvre : pas de « <i>voie royale</i> » pour analyser les histoires (Gabriel, 2017, p.74). - Nécessité fréquente d'une méthode d'analyse de complément afin de ne délaissier aucun matériau (tout le matériau n'étant pas composé de récits).

Sous-section 2.2. Application de la méthodologie d'analyse du storytelling

Dans le cadre de notre recherche, mobiliser cette méthodologie s'avère pertinent mais aussi utile pour faire la démonstration de la mise en œuvre de la méthode. La conduite du changement dans les organisations en sciences de gestion constitue en effet un cadre fédérateur en sciences de gestion, et notamment en marketing du point de vue des organisations. Sans revenir sur notre contexte – avec notamment l'évolution des parcours de shopping mixant canaux physiques et digitaux (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) ainsi que l'élévation des standards concurrentiels (e.g. livraison en 24H) – les distributeurs sont amenés à transformer un modèle historique en difficulté. Cette mutation des distributeurs vers l'omni-canal est alors propice à l'émergence de nombreux récits, notamment sur les expériences relatives au changement des organisations et de leurs membres (e.g. succès ou échec lié à l'adoption d'un nouveau mode de fonctionnement). L'analyse de ces récits permet la mise en lumière d'aspects du fonctionnement organisationnel qui étaient alors invisibles ou opaques (Gabriel, 2004). Elle constitue un moyen de révéler les faits et la symbolique autour des réalités dans l'organisation au travers de leur mise en récit. La méthodologie d'analyse du *storytelling* éclaire ainsi la compréhension de la transformation des distributeurs cherchant à s'inscrire dans le nouvel « *écosystème omni-canal* » (Rigby, 2011). Les différentes étapes de sa mise en œuvre sont exposées et illustrées ci-après à l'aide d'un récit issu de notre terrain de recherche.

▪ Principales étapes de la méthodologie d'analyse du *storytelling*

La démarche présentée est celle que nous avons mis en œuvre pour analyser les récits collectés. Il s'agit d'un procédé général pouvant s'appliquer à tout type de matériau et aux formes de récits laconiques comme aux plus élaborées.

Etape 1 : Collecter un matériau propice aux récits

Nous avons procédé à la collecte des données auprès des différentes organisations avant tout en vue de réaliser une analyse thématique (cf. design de recherche initial). Ce n'est donc qu'*a posteriori* et au vu de l'abondance des récits (notamment sur l'histoire des organisations) que nous avons choisi de mobiliser la méthodologie d'analyse du *storytelling* en complément de l'analyse thématique. Tout type de données qualitatives peut *a priori* servir de support à l'émergence des récits. Lors de la conduite de nos entretiens, deux options se sont présentées pour obtenir des récits : les provoquer (entretien narratif) ou non. Si susciter la formation de

récits offre un plus grand matériau empirique, ne pas chercher à les provoquer peut s'avérer plus pertinent lorsqu'on s'intéresse aux récits fragmentés, discontinus, polysémiques et multi-auteurs (Boje, 1991). Par ailleurs, cela permet d'appréhender les récits à leur état « naturel », en tant que part du discours organisationnel et non en tant que part d'un discours de recherche dyadique. C'est cette seconde option (ne pas provoquer la production de récits) qui s'est avérée la plus pertinente pour notre recherche, afin d'appréhender une mise en récit des distributeurs la plus proche possible de celle qui s'opère en interne. Qui plus est, les récits sur le changement prennent forme à des niveaux plus ou moins officiels et donc plus ou moins sophistiqués et construits. Nous souhaitons avoir accès tant aux discours « officiels » qu'aux discours plus « confidentiels » à propos du changement, même dans une élaboration moindre. Pour les documents internes, la production de récits a plus difficilement pu être encouragée. Nous les avons donc ciblés en fonction de leur propension à délivrer des récits « *a priori* » (e.g. nous avons par exemple sollicité davantage des présentations internes sur la vision d'entreprise que des rapports d'activités).

Etape 2 : Identifier et extraire les récits des données

Si les récits sont partout, considérer que tout texte n'est pas un récit et que tout récit n'est pas une histoire constitue un point de départ primordial. Un véritable récit implique une chaîne temporelle d'événements ou d'actions inter-reliés. On retrouve des verbes décrivant ce qu'ont fait les protagonistes ou ce qu'il s'est passé. L'exemple éloquent de Forster (1962, p.93, cité Gabriel, 2000) distingue : « *Le roi est mort, puis la reine est morte* » n'est pas une histoire alors que « *Le roi est mort, puis la reine est morte de chagrin* » est bien une histoire. On ne retrouve pas là une simple chronologie d'événements mais une intrigue – aussi simple soit-elle – reliant les personnages entre eux et au sein de laquelle la signification d'une action ne peut être comprise que par une autre. Un récit est supposé présenter une structure claire, à savoir un début, un milieu et une fin selon la configuration aristotélicienne « *Beginning-Middle-End* » (*BME*) communément retenue pour identifier un récit. Toutefois, dans la théorisation de Ricœur (1981), les histoires ne sont pas linéaires et naviguent de manière circulaire du début à la fin et de la fin au début. Dans cette perspective, c'est la capacité à formuler une intrigue autour d'une pensée qui fait sens qui donne vie à un récit. De plus, tous les récits ne sont pas dotés d'une structure claire, comme nous l'avons évoqué. Certains peuvent apparaître comme des fragments de récits laconiques (Boje, 2001 ; Reissner, 2008), conceptualisés comme des ante-narrations (Boje, 2001) ou des proto-récits (Gabriel, 2004) ne disposant pas de l'ensemble des qualités requises pour constituer un véritable récit. Dans les organisations, cette forme de récits

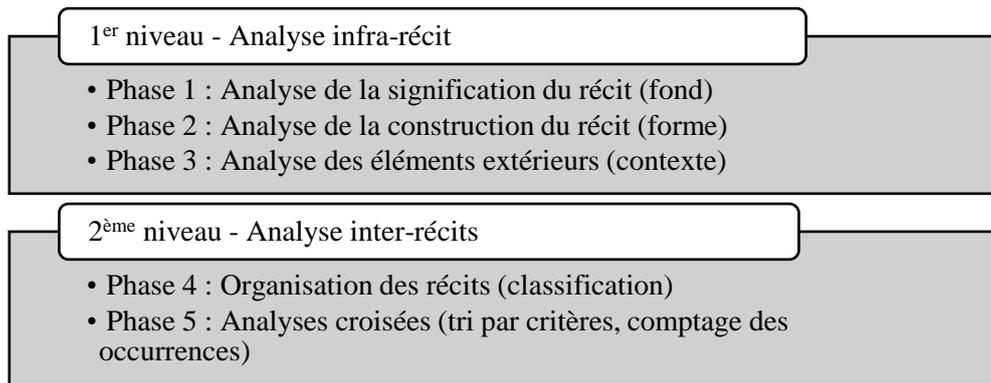
embryonnaires, décousus, polyphoniques et créés collectivement constitue la forme de récits la plus répandue. Dans notre recherche, nous nous sommes donc intéressée de manière indifférenciée aux récits et récits embryonnaires (majoritaires) issus des entretiens et des documents collectés. La récence du phénomène de mutation vers l'omni-canal dans les organisations légitime la pensée que les récits qui prolifèrent au sujet de la transformation ne soient pas tous complètement formalisés. De plus, les questions autour de l'adhésion et de la résistance au changement rendent tout autant pertinents les discours officiels (notamment issus de l'étude documentaire et des répondants adhérant pleinement à la stratégie) que ceux moins formalisés que certains répondants pourront nous livrer.

Le récit en tant qu'unité d'analyse peut s'intéresser au narrateur (e.g. histoires racontées par X), aux incidents spécifiques de l'histoire de l'organisation (e.g. une crise), aux thèmes spécifiques des histoires (e.g. rencontrer le *leader*), aux types d'histoires (e.g. récits épiques), aux organisations spécifiques (i.e. organisation X en tant qu'espaces où des récits se produisent), aux sujets (e.g. histoires racontées sur X ou Y) ou à l'unité histoire (i.e. ensemble des récits émergeant systématiquement des données ; procédé retenu dans notre exemple) (Gabriel, 1998). Nous avons répertoriés l'ensemble des récits individuels (c'est-à-dire l'ensemble des récits de chaque répondant et document, quel qu'en soit le sujet) dans un tableur afin d'en faciliter l'identification (attribution d'un identifiant unique par récit permettant de tracer son support d'origine, entretien ou document) et le tri au moment de l'analyse (e.g. filtre par organisation, par informant, par type de donnée).

Etape 3 : Analyser et interpréter les récits

Il existe différentes démarches pour analyser les récits qui tantôt se distinguent, tantôt se rejoignent. Parmi les figures majeures ayant mobilisé cette approche en théorie des organisations, Boje (2001) propose une réinterprétation des techniques narratives traditionnelles pour analyser les récits organisationnels. Il utilise notamment la déconstruction, l'analyse intertextuelle ou thématique. D'autres comme Reissner (2008) ou Gabriel (2000) s'appuient sur des typologies pour organiser les récits et faciliter ainsi l'analyse. Pour Rooney *et al.* (2016), la mise en œuvre de l'analyse peut être davantage axée sur le contenu, sur la forme ou constituer une hybridation des deux. Le processus que nous avons retenu (voir figure 17) se fonde ainsi sur les régularités observées dans les différentes approches tout en s'affranchissant des spécificités liées au degré d'élaboration du récit (récit ou proto-récit) et s'appuie sur la validation du processus par un expert de la méthodologie, reconnu au niveau international.

Figure 17 : Processus de mise en œuvre de la méthodologie d'analyse du *storytelling*



Le premier niveau d'analyse constitue la phase la plus riche mais aussi la plus minutieuse car elle s'intéresse au fond (i.e. l'histoire racontée) et à la forme (i.e. comment elle est racontée) intrinsèques d'un récit ainsi qu'aux éléments de contexte qui gravitent autour de l'histoire (i.e. dans quelles conditions l'histoire est racontée). Elle constitue également la matière nécessaire à l'analyse inter-récits, le second niveau, qui constitue la mise en musique des récits, dans notre exemple au niveau des cinq cas étudiés notamment.

L'interprétation des éléments de fond (phase 1) passe par l'identification de l'intrigue principale et de la situation que doivent affronter les personnages. Puis, il convient d'évaluer les émotions produites par l'histoire, c'est-à-dire celles qui émergent de l'histoire racontée mais également celles générées chez les participants (Rooney *et al.*, 2016). Pour interpréter la forme (phase 2), il convient de s'intéresser à la structure du langage, aux figures de style (e.g. métaphore, emphase, répétition) ainsi qu'aux dispositifs poétiques (Gabriel, 2000) qui donnent toute leur puissance narrative aux récits. Ils sont indispensables pour que l'élaboration narrative soit efficace dans l'atteinte du symbolique (Eshraghi et Taffler, 2015 ; Gabriel, 2000). Il existe également des éléments de contexte (phase 3) dont la compréhension contribue tout autant à éclairer la symbolique du récit (e.g. profil du narrateur, moment et lieu de collecte du récit, degré d'immersion du chercheur dans le cas d'observations). En effet, la façon dont on raconte les histoires est primordiale pour notre compréhension du comportement (Holt, 2004) ; de fait, les qualités narratives ainsi que la valeur de l'histoire pour le narrateur sont à apprécier tout autant que l'histoire elle-même. Considérer la fonction du récit pour le narrateur aide à révéler la signification profonde du récit (Rooney *et al.*, 2016). L'art du *storytelling* inclut cependant des actions d'embellissement et d'exagération qu'il convient de prendre en compte dans l'interprétation (Gabriel, 2000) tout comme le fait qu'un narrateur privilégie de manière plus ou moins consciente les histoires le concernant et le positionnant comme héros (Kendall et

Kendall, 2012). Le niveau d'analyse inter-récits permet quant à lui une analyse globale du corpus de récits. A la manière des catégories créées sur la base des thèmes qui émergent lors d'une analyse thématique, les récits peuvent être classés (phase 5), le plus souvent selon une typologie *a priori* ou selon les thèmes d'histoires identifiés *in vivo*. Pour notre recherche, nous nous sommes appuyée sur la typologie des modes génériques de Gabriel (2000) : récits à caractère épique, tragique, comique ou romantique. En effet, l'analyse thématique préalablement réalisée nous a permis de bénéficier d'une bonne connaissance de nos données et d'appliquer une typologie jugée pertinente vis-à-vis du contexte de changement étudié. Enfin, des analyses croisées peuvent ensuite être réalisées au travers de comparaisons et de comptages d'occurrences (phase 5). Cette dernière phase est réalisable en utilisant la fonction de tri dans le référentiel de récits sur tableur. Il s'agit alors de comprendre les récits comme un ensemble qui dialogue et dont les caractéristiques communes ou divergentes peuvent éclairer la compréhension. Dans notre recherche, il est notamment pertinent de s'interroger sur la causalité qui peut exister entre les types de récits en fonction des organisations étudiées, les intrigues identifiées et les profils de répondants, les types de récits dans lesquels les répondants se posent en héros, les émotions véhiculées par le discours des managers lors des entretiens et celles véhiculées dans la documentation interne. Toutefois, cette phase consistant à analyser les données dans leur ensemble et non de manière isolée pour passer d'une phase descriptive des résultats à une phase plus analytique n'est pas spécifique à l'analyse du *storytelling*. L'analyse présentée dans le tableau 20 se concentre plus particulièrement sur l'analyse infra-récit, qui constitue la spécificité de la méthodologie présentée.

Nous proposons de rendre compte de l'analyse réalisée d'un récit issu d'un des entretiens pour illustrer l'analyse infra-récit. Nous avons entrepris une démarche similaire pour l'ensemble des récits, même recueillis au sein des documents, regardant chaque support comme un texte potentiellement porteur de récits et gardant à l'esprit qu'un récit n'est pas contraint par le format du support. Dans ce sens et comme pour les textes écrits, tous les éléments potentiellement significatifs à l'histoire sont à interpréter (paroles, gestuelle, ambiance, images). Nos données documentaires ont ainsi révélé la présence de récits extrêmement variés dans leur élaboration narrative, certains riches pour l'interprétation, d'autres plus laconiques. Une vidéo institutionnelle peut, par exemple, constituer une histoire dans son intégralité (e.g. fondateur racontant la naissance de l'entreprise), une compilation de petites histoires (e.g. collaborateurs racontant l'ouverture de leur magasin) ou n'en contenir aucune (e.g. présentation de la stratégie omni-canal).

PARTIE 2 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tableau 20 : Illustration de la mise en œuvre de la méthodologie d'analyse du *storytelling*

Exemple de récit	Détail des étapes et démonstration de l'analyse infra-récit
<p>[Répondant] « On peut commencer par un point historique (...), ce qu'il faut bien comprendre en termes de culture, c'est qu'à l'origine, [entreprise] a construit toute son histoire sur une logique industrielle, c'est-à-dire : je constitue une offre (...), je réalise un catalogue et j'écoule ma marchandise en distribuant mon catalogue, en prenant des commandes et en livrant. Voilà. Et ça c'était rythmé deux fois par an et c'était un processus industriel extrêmement performant, aussi bien d'un point de vue marketing... toute la puissance du catalogue, le marketing direct qu'on faisait à l'époque, la qualité de nos acheteurs, des équipes qui constituaient cette offre et puis aussi l'efficacité de notre usine à [lieu] qui s'appelle toujours [nom usine] et qui était à son époque ce qui se faisait de mieux quasiment au monde en termes d'usine de distribution de produits, bien avant qu'Amazon existe. Et donc jusqu'à être le premier d'abord à annoncer la livraison en 48 heures, puis la livraison en 24 heures. Donc non Amazon n'a rien inventé. [Entreprise] c'était le leader de la vente par correspondance, organisé, structuré, fonctionnant sur ce rythme-là. Et en fait, le tournant d'Internet que [entreprise] a pris quand même très tôt puisque le site Internet il date de [date] (...). Alors, le grand tournant d'Internet, c'est en fait la rupture avec cette saisonnalité de deux collections par an à un rythme de nouveautés permanentes, d'enrichissement de l'offre permanent. Alors, on dit par exemple sur le prêt à porter qu'on est passé de deux à dix collections par an. (...) Ça c'est la première chose, c'est la première révolution, c'est-à-dire une modification fondamentale de la création et de l'approvisionnement, c'est-à-dire que les équipes qui auparavant avaient leur rythme pépère, industriel, de « j'achète et je constitue une offre » deux fois par an, là c'est « je suis en phase avec les évolutions du marché, avec les</p>	<p>1. Collecte du matériau porteur du récit > Source : issu d'un entretien individuel semi-directif (non narratif). > Profil du répondant : Directeur de la communication institutionnelle et membre de comité de direction (3 ans d'ancienneté). → Justification : recherche de récits dans le discours des managers, sans intention de les provoquer par le chercheur.</p> <p>2. Extraction du récit du matériau > Identification du début (le passé de leader du marché), du milieu (nombreuses évolutions subies) et de la fin de l'histoire (retour sur le devant de la scène) aisée grâce à la structure du discours clairement identifiable. > Identification du <i>turning point</i> (encadré ci-contre, page suivante) : rachat de l'entreprise, qui constitue le tournant de l'intrigue et donne un sens à l'histoire sur le renouveau. > Identification des éléments constitutifs du récit : personnages identifiés (collaborateurs, dirigeants), mise en intrigue (chronologie d'événements), élément perturbateur (les difficultés qui ont presque conduit à la faillite), le tournant de l'histoire (le rachat), l'objectif des protagonistes (sauver l'organisation) et un dénouement (succès des prémices de la mise en œuvre du changement vers un nouveau modèle de distribution omni-canal). → Justification : technique d'identification inspirée de la configuration aristotélicienne <i>Begining-Middle-End</i>, de la conception ricœurienne (intrigue centrale) et des recommandations de Gabriel (2000).</p> <p>3. Analyse du récit (niveau infra-récit) Phase 1 : Analyse de la signification du récit (fond) • Personnages (en gras ci-contre) > L'organisation (au global ou entité spécifique, comme l'entrepôt) : considérée comme un personnage, disposant d'une histoire et d'événements marquants comme ceux qui rythment la vie humaine (« ses</p>

tendances, avec la concurrence et je sors en permanence des nouveautés ». (...)

La deuxième évolution culturelle, c'est que justement ce fameux catalogue, gros catalogue énorme qu'on envoyait à des millions et des millions de personnes deux fois par an n'est plus adapté puisque l'offre n'est plus biannuelle. Donc ce catalogue n'avait plus de sens. Donc il a fallu l'arrêter et partir sur de plus petits catalogues thématiques, qu'on sort plus souvent et qu'on adresse à des cibles plus réduites. (...) Donc fini le gros catalogue. Deuxième révolution. (...)

Et donc du coup, troisième révolution, l'animation de l'omni-canal (...) Donc là y'a aussi, troisième révolution, la révolution du digital (...) Voilà, c'est tout cette mouvance autour du digital qui se développe et qui constitue la troisième révolution culturelle, donc métier.

Et puis, la quatrième qui est quand même très très importante, c'est la logistique puisque notre entrepôt logistique [entrepôt] qui a assuré je dirais le succès de [entreprise] dans toutes ses grandes heures, était devenu ces dernières années totalelement obsolète, justement pour répondre aux attentes du marché, poussé par **Amazon** qui là, nouvel arrivant sur le marché à travers les produits culturels a instauré des niveaux de qualité de service qui s'imposent à tous les autres acteurs du marché. Et donc, nous avons investi plus de X millions d'euros dans une nouvelle plateforme logistique, entièrement automatisée, là qui est en train de monter en puissance. **On** l'a ouvert cet été et on est train de la faire monter en puissance jusqu'à la fin de l'année et là aussi, c'est juste une transformation totale parce que **les personnes qui travaillaient dans l'ancien entrepôt** ont quasiment plus le même métier dans le nouvel entrepôt, puisqu'ils partagent leur travail avec les **robots**. Donc autant, il y avait beaucoup de manipulations manuelles dans

grandes heures », « *au bord du gouffre* »), d'une identité (entrepôt avec un nom) et s'étant forgé une personnalité, ici innovante « *je sors en permanence des nouveautés* »).

> Les dirigeants : les héros de l'histoire qui ont contribué au sauvetage de l'organisation.

> Le narrateur : s'associe en partie à la réussite et au renouveau (« *on* »).

> Autres personnages (personnages secondaires nécessaires à l'intrigue) : les collaborateurs (travailleurs en logistique) révélateurs du changement qui s'opère sur un métier clé, un acteur du marché devenu un concurrent mais dont l'aura est minimisée (« *Amazon n'a rien inventé* »).

- Intrigue

Success story de la survie de l'organisation, récit d'un sauvetage : actions des repreneurs et du narrateur qui ont contribué à accomplir cette première étape de la transformation : initiatives héroïques (le narrateur se positionne au cœur de l'action, comme contributeur du changement) pour répondre au problème mais qui doivent (e.g. ne pas renoncer à la culture organisationnelle historique mais s'adapter au marché mondial).

- Situation à résoudre

Défi de transformation de l'organisation ayant perdu sa position de leader historique. Description d'un processus de transformation à plusieurs niveaux (logistique, technologique, managérial) impliquant une transformation globale.

- Emotions (surlignées ci-contre)

Discours empreint de fierté et d'admiration (« *ce qui se faisait de mieux (...) au monde* », « *un projet sérieux (...) qui tient ses promesses, en prenant les bons tournants* »), références au courage et aux sacrifices consentis (« *on a pris des partis pris extrêmement courageux* », « *on a abandonné beaucoup* »).

Phase 2 : Analyse de la construction du récit (forme)

- Dispositifs rhétoriques (soulignés ci-contre)

Utilisation de la métaphore du « *gouffre* » pour renforcer le caractère épique de l'histoire et héroïque des personnages qui ont contribué au sauvetage avant que la

l'ancien entrepôt, là il y en a très peu. Donc ça c'est la quatrième révolution culturelle.

Alors après, bon la dernière dimension mais qui n'est pas une révolution, c'est plutôt une évolution, c'est que [entreprise] fait aujourd'hui 30% de son chiffre d'affaires à l'international. [entreprise] a toujours été plutôt vue comme une enseigne franco-française, or, c'est faux, c'est-à-dire que nous avons des filiales dans sept pays européens, (...) Et donc là aussi c'est quand même une évolution culturelle parce que (...) depuis que l'entreprise a été rachetée en [date] par [dirigeants], on a regroupé ces activités et donc cette [entreprise] qui auparavant était très franchouillarde, très franco-française, aujourd'hui est une entreprise qui dans ses process, dans ses projets, tout son fonctionnement, travaille quasiment à 50% pour l'international. (...) Tout est international aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas avant. (...)

[Chercheur] (...) Qu'est-ce qui fait que vous avez su évoluer ?

[Répondant] C'est compliqué à dire parce qu'en [date], [entreprise] allait quand même fermer. Elle était au bord du gouffre. (...) Je crois que ce qui fait que [entreprise] est aujourd'hui, depuis [date], de retour, et vraiment de manière significative, c'est que l'origine du projet qui a été validé par le groupe en acceptant l'offre de [dirigeants], c'était un projet qui était très structuré, financé, sérieux, crédible et qui se développe là, d'année en année et qui tient ses promesses et en prenant les bons tournants, les bonnes décisions. Sur l'offre par exemple, on a pris des partis pris extrêmement courageux de se recentrer sur le prêt à porter et sur la maison. On a abandonné beaucoup, tout un tas de catégories de produits qu'on commercialisait directement. (...) Tout ceci a fait qu'on a pris le bon tournant, je crois. (...) »

chute (faillite) n'ait lieu. Montre qu'il s'agit bien plus que d'une transformation de l'entreprise mais d'un renouveau global. Il y a un avant et un après le rachat. Narrateur s'exprimant avec emphase (« meilleur au monde », « très très importante », « totalement obsolète », « entièrement automatisé »...) : volonté d'amplification pour faire saisir la gravité du passage d'un statut de leader incontesté à une profonde remise en cause de l'organisation.

- Dispositifs poétiques (*en italique* ci-contre)

Attribution de responsabilité positive, c'est-à-dire de crédit aux dirigeants qui ont sauvé l'organisation (valorisation de l'initiative).

Attribution d'émotion : recherche d'empathie de la part du narrateur pour faire ressentir la détresse et lors du dénouement, susciter l'admiration par l'expression de sa fierté vis-à-vis de l'organisation et des dirigeants.

Phase 3 : Analyse des éléments extérieurs (contexte)

> Fonction du répondant (expert de la communication, position hiérarchique élevée), d'où une mise en récit épique d'un épisode délicat de l'histoire de l'entreprise (récit glorifiant via une rhétorique et des émotions positives). Fonction laissant présumer qu'il s'agit d'un récit largement répété voire formaté (e.g. interviews presse) de par une structure très claire, illustrée, conduisant l'auditeur là où le narrateur veut vraisemblablement l'amener (i.e. ressentir de la compassion puis de l'admiration).

> Faible ancienneté pouvant aussi relever d'une volonté d'adhésion forte à l'enseigne (peu de recul, volonté de s'intégrer, arrivée au moment du nouveau projet donc n'a pas fait l'expérience de ce qui a été perdu).

> Conditions de l'entretien : discours travaillé, lent et descriptif avec un vocabulaire soigneusement choisi et des termes précis (e.g. distinction faite entre « évolution » et « révolution »). Quasiment un monologue avec une faible intervention du chercheur : le narrateur sait où il veut aller et il signale d'ailleurs que son discours va être important (« ce qu'il faut bien comprendre »).

Cet exemple de récit d'entretien a permis d'illustrer le niveau infra-récit de l'analyse d'une histoire élaborée, racontée par un narrateur aguerri. Il s'agit presque ici de l'archétype d'un récit en ce que l'histoire va au-delà du simple récit organisationnel en touchant à des mythes globaux ou thèmes universels tels que l'essor d'Internet, l'effondrement de la logistique traditionnelle, le fait de se réinventer, la course au désastre, etc. Dans ce cas particulier, il convient d'être vigilant vis-à-vis du contexte du répondant (notamment sa fonction) et d'avoir conscience des limites de ce discours qui constitue une mise en récit en soi. Toutefois, cette démarche d'analyse s'applique tout autant à des récits à l'élaboration laconiques comme aux plus sophistiqués.

Résumé du Chapitre VI – Section 2

Cette section a présenté la seconde méthode d'analyse que nous avons appliquée à l'interprétation de notre corpus de données : la méthodologie d'analyse du *storytelling*. Principalement mobilisée en théorie des organisations et peu développée en marketing, nous avons exposé ses fondements théoriques et la manière dont a émergé le pendant méthodologique du concept exploré au cours de l'état de l'art. Ensuite, nous avons décrit les étapes de sa mise en œuvre et les illustrons au travers d'un exemple concret tiré de nos données empiriques. L'utilisation de cette méthodologie s'est avérée très féconde pour l'analyse. De plus, chercher à identifier les significations et le symbolisme des récits des membres des organisations s'est inscrit de manière cohérente dans le design de notre recherche, et notamment vis-à-vis de notre posture interprétativiste, adaptée à une vision des récits comme des éléments de la culture organisationnelle (Allaire et Firsirotu, 1984 ; Gabriel, 1998). Au-delà d'une méthodologie complémentaire à l'analyse thématique, nous parlons donc d'une alliance de deux techniques, dont nous exposons les apports respectifs en préambule de la Partie 3 – Résultats. La dernière section s'interroge sur la validité et l'éthique de notre recherche.

Section 3. La validité et l'éthique de la recherche

Dans cette section, nous nous intéressons aux critères qui confèrent à la recherche sa scientificité et présentons les principes et précautions éthiques que nous avons mis en œuvre.

Figure 15c : Structure et contextualisation du chapitre VI

PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
	Section 1. L'analyse thématique
	Section 2. L'analyse du <i>storytelling</i>
	Section 3. La validité et l'éthique de la recherche

Sous-section 3.1. Justification et validité des connaissances

Nous posons ici la question de la validité de la recherche, héritée des méthodes quantitatives mais qui se pose de manière différente dans les approches qualitatives où l'on parle plutôt de plausibilité et de vérifiabilité (Thompson *et al.*, 1989). Des critères ont été élaborés en vue d'une évaluation aussi « objective » que possible des recherches qualitatives. Si plusieurs critères ont été proposés pour rendre compte de la validité d'une recherche qualitative, nous présentons quatre critères que sont la crédibilité, la transférabilité, la robustesse, la confirmabilité et l'intégrité (Dano, Hamon et Llosa, 2004) ainsi que la manière dont nous y répondons.

- *Le critère de crédibilité* : il s'agit de faire en sorte que les interprétations du chercheur soient cohérentes par rapport aux réalités observées. La participation de notre directrice de recherche a ainsi permis de soumettre notre interprétation à un regard extérieur. Diverses présentations de notre travail à d'autres chercheurs, membres de l'équipe de recherche ou rencontrés à l'occasion de séminaires, conférences et d'un séjour de recherche à l'université de Bath ont également été l'occasion de confronter nos travaux. Nous précisons toutefois qu'il ne s'agit pas là d'une triangulation, inadaptée pour une recherche interprétative : il serait en effet inapproprié de soumettre nos résultats à des chercheurs dont le système de valeurs serait différent du nôtre et qui plus est, extérieurs

au contexte étudié (Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Il s'agit davantage d'une confrontation au sens d'Hirschman (1986), évoquant plutôt des critères de réalité intersubjective, se référant aux dimensions de la réalité partagée par les chercheurs.

Le temps passé sur le terrain à collecter des données primaires et en parallèle, à recueillir des données secondaires, notamment au travers d'une revue de presse en vue de mieux connaître nos cas d'étude et leur environnement contribuent également à alimenter une connaissance globale et critique du sujet. A cela s'ajoute notre connaissance du secteur en raison d'une expérience préalable de 4,5 ans (2 chez un distributeur et 2,5 au sein de prestataires de l'écosystème de la distribution) La crédibilité concerne également les sources des discours obtenus. Le choix des répondants et les documents collectés que nous avons estimés comme étant éligibles pour l'analyse concourent donc aussi à la crédibilité de la recherche. Les profils des répondants interrogés et la nature des documents retenus ont été explicités plus tôt dans le chapitre. Pour ces derniers, la confiance que nous avons dans les répondants qui nous ont transmis ces documents en augmente davantage encore la crédibilité.

- *Le critère de transférabilité* : si l'objectif n'est pas de fournir des résultats généralisables, il s'agit plutôt de s'assurer qu'une partie des théorisations produites pourront être observables dans d'autres contextes. Ce critère est cependant davantage observable une fois les résultats de la recherche diffusés (Hirschman, 1986). Au cours de nos entretiens, les répondants mettaient régulièrement la mutation vers l'omni-canal en perspective avec d'autres situations de changement organisationnel, antérieures ou parallèles. Certains documents faisaient aussi état de projets de changement indirectement liés à l'omni-canal. Si nous interprétons ces digressions plus souvent comme concomitantes avec le changement vers l'omni-canal ou comme des références pour des répondants en manque de repères (face à l'ampleur du changement culturel actuel), il serait néanmoins intéressant de prolonger ce travail dans d'autres contextes de changement où l'aspect culturel est impliqué.
- *Le critère de robustesse* : la « consistance » de l'analyse fait écho à la crédibilité que nous avons évoquée mais concerne plus particulièrement la stabilité de la mesure sur laquelle l'interprétation est fondée. Nous avons veillé à mettre en œuvre de manière scrupuleuse l'analyse thématique et l'analyse du *storytelling* (i.e. respect des étapes, recommandations, etc.) et à détailler au maximum la façon dont nos données ont été codées et interprétées et soulevé les problématiques que pose plus particulièrement

l'analyse des récits pour permettre aux lecteurs d'évaluer en toute connaissance la robustesse de notre recherche.

- *Le critère de confirmabilité* : il s'agit de mettre en place une analyse « objective » des données en étant conscient de l'influence de notre propre système de valeurs sur l'interprétation. Nous cherché à nous immerger davantage dans nos cas d'étude en réalisant une revue de presse systématique afin d'améliorer notre connaissance du secteur et du phénomène étudié.
- *Le critère d'intégrité* : en lien avec l'éthique globale de la recherche (sous-section 3.2.), nous avons tenté de mettre en œuvre la plus grande transparence pour permettre aux lecteurs d'apprécier l'intégrité dans la mise en œuvre de la recherche (e.g. conservation intégrale des retranscriptions, accord des répondants pour la diffusion malgré l'anonymat).

Après avoir développé précédemment les enjeux éthiques spécifiques à la méthodologie d'analyse du *storytelling* (section 2) et dans cette première sous-section les critères de validité de la recherche, nous nous intéressons enfin à l'éthique d'une manière plus générale, tout au long du processus de recherche, de l'intégration dans notre entreprise à l'analyse en passant par la collecte des données.

Sous-section 3.2. Ethique de la recherche

Nous avons veillé à mettre en place un certain nombre de pratiques déontologiques dans le cadre de cette recherche doctorale. Nous détaillons ci-après la manière dont nous avons adopté un comportement éthique vis-à-vis de l'entreprise qui nous a accueillie pour la réalisation du projet de thèse mais aussi vis-à-vis des organisations et des répondants que nous avons interrogés. Ensuite, nous formulons quelques principes éthiques suivis dans la mise en œuvre de notre méthodologie générale (l'étude de cas multiples) et d'analyse des données (notamment la seconde méthode d'analyse du *storytelling*).

▪ **Ethique vis-à-vis de l'entreprise d'accueil de la thèse CIFRE**

La sélection des cas d'étude a été opérée en cohérence avec les objectifs de la recherche et non en fonction du réseau dont dispose notre entreprise d'accueil. Toutefois, deux cas parmi les cinq font partie de ses clients réguliers. Par conséquent, nous avons veillé à faire preuve de

transparence vis-à-vis de notre entreprise et à valider la démarche pour approcher les organisations (les contacts avec lesquels notre entreprise traite n'étant pas nécessairement, à l'exception d'un répondant, des cibles pertinentes pour notre recherche). L'objectif était de ne pas interférer dans les relations commerciales et de bien dissocier le projet de recherche de la relation client-fournisseur qui lie notre entreprise aux distributeurs étudiés. Par ailleurs, si notre entreprise dispose d'un droit de regard sur les données collectées, en tant que financeur du projet de thèse, nous avons veillé à ce qu'elle partage et applique les règles de confidentialité et de déontologie que nous appliquons nous-même. Nous voyons dans le point suivant les principes éthiques concernant nos cas d'étude et leurs participants.

▪ **Ethique vis-à-vis des organisations et des répondants**

Le doctorant en charge de la mission de recherche se positionne au cœur du projet, en tant que « ressource exécutante » du projet. Des aptitudes à la fois professionnelles et académiques sont requises pour mener à bien cet exercice et jongler avec des enjeux et des préoccupations parfois si ce n'est incompatibles, *a minima* parfois contradictoires entre les mondes académique et professionnel. Au niveau de la collecte et du traitement des données, nous nous sommes attachée à respecter plusieurs règles. En premier lieu, nous avons veillé à préserver l'anonymat des cas et des répondants. Ainsi, nous avons associé des pseudonymes aux cas (e.g. Cas A ou Alpha) et un numéro de répondant associé à la lettre du cas pour les participants (e.g. A1 pour le répondant n°1 du cas A ou Alpha). Le nombre relativement limité d'organisations, qui plus est avec des caractéristiques similaires (e.g. distributeur issu d'un secteur d'activité donné) rend plus délicat l'anonymat d'une organisation que d'un répondant lors d'entretiens de consommateurs. Nous ne pouvons donc nous prémunir entièrement du risque d'identification des organisations. Nous prenons donc la précaution supplémentaire de ne pas révéler de données confidentielles, notamment chiffrées ou d'exclusivité stratégique. Certaines informations utiles à l'analyse et peu compromettantes sont mentionnés ; d'autres ont été entièrement éliminées, même lorsqu'elles se révélaient pertinentes pour illustrer nos interprétations.

Au-delà d'une potentielle identification des organisations, ce qui peut davantage nuire concerne les risques d'identification des managers interrogés. Aussi, si nous les nommons par un « code informant » (e.g. A1), nous avons également supprimé l'information du genre (i.e. tous les intitulés sont au masculin) et standardisés les intitulés de postes quand nécessaire (e.g. pour une fonction que nous n'avons pas interrogé sur la gestion des communautés en ligne, nous aurions

par exemple renommé un « *Community Happiness Maker* » en « *Community Manager* », titre plus conventionnel). En effet, le monde des affaires n'étant pas si vaste lorsqu'on s'intéresse à des fonctions de direction élevées au sein de grandes organisations de distribution, en plus de la volonté des enseignes de se démarquer par des intitulés de poste originaux, ces derniers pourraient aisément trahir les participants (notamment au travers des réseaux sociaux professionnels où ils reprendraient ce même intitulé).

Nous avons accordé le même traitement aux documents internes que nous avons pu collecter. Malgré une perte de richesse, notamment sur le sujet du *storytelling* qui s'attache fortement aux formulations, aux expressions singulières ou aux spécificités visuelles, nous n'avons pas pu exploiter l'entièreté du matériau. Nous nous sommes cependant accommodée de cette contrainte et avons veillé à reformuler le nom des documents ou titre des présentations que nous avons, comme pour les intitulés de poste, standardisé et généralisé (e.g. « Présentation du changement » au lieu du nom « marketé » en interne pour le désigner). Les documents nous ont été confiés dématérialisés pour une part et sont conservés sur ordinateur personnel. Une autre part concerne de la documentation papier. Nous avons également eu accès à un Intranet et à des identifiants nous permettant de naviguer au même titre que les collaborateurs. Comme formulé aux participants, nous nous sommes intéressée aux seules informations rentrant dans le périmètre de notre objet de recherche.

Dans la conduite des entretiens et au-delà (i.e. en amont dès la prise de contact jusqu'aux remerciements formulés *a posteriori*), nous avons veillé à mettre en place un relationnel favorable à des interactions de qualité avec nos répondants. En tant que son propre outil de recherche³¹ (McCracken, 1988), le chercheur peut faire preuve d'une efficacité plus ou moins élevée dans la collecte des données. Nous avons tenté de conduire nos entretiens non pas sur la base de guide élaboré (ne servant que de trame générale) mais sur la base d'une discussion dans laquelle nous suivons la logique des répondants (i.e. qui plus est compte tenu de leur niveau d'expertise élevé) et tentons d'interagir et lorsque cela s'y prête, à formuler un avis ou exprimer notre ressenti, qui s'est d'ailleurs vu ponctuellement sollicité (e.g. « *Ce qui nous intéresse aussi c'est de voir vous ce que vous entendez aussi par ailleurs et s'il y a une tendance vers laquelle les gens convergent ou si au contraire il n'y a justement pas de tendance* » – en matière de transformation organisationnelle, répondant D2). En effet, « *l'intervention n'est pas seulement*

³¹ « *Self as instrument* » selon l'expression employée par McCracken (1988, p.18-19, version numérisée accessible en ligne).

une partie inévitable dans la recherche sociale, mais elle se doit d'être exploitée. C'est par les réactions mutuelles que l'on découvre les propriétés de l'ordre social. Les interventions entraînent des perturbations qui ne doivent pas être expurgées mais bien mises en musique pour être appréciées et les laisser révéler les secrets cachés du monde des participants » (Burawoy, 1998, p.14). Nous avons donc tenté de doser habilement notre niveau d'intervention pour saisir au maximum la richesse de l'expérience des participants. Notre parcours nous y a aussi aidée : nous avons réalisé un Master professionnel en alternance dans l'univers de la distribution spécialisée et travaillé près de 4,5 années toujours en étroite relation avec ce secteur, ce qui nous a permis de développer une connaissance du secteur, de ses codes et de son vocabulaire. Cela nous a à la fois permis d'entamer un dialogue plus aisé avec les participants mais aussi d'opérer une plus grande prise de recul par rapport aux discours un peu « formatés » de certains répondants.

Nous avons par ailleurs cherché à faire preuve de la plus grande transparence sur la conduite du projet de recherche vis-à-vis des organisations et de leurs représentants que nous avons rencontrés, notamment sur le traitement de leurs enregistrements (détruits après retranscription) et des retranscriptions (transmises aux participants pour vérification). Par ailleurs, nous nous sommes engagée sur la réalisation d'une synthèse anonyme opérationnelle. En effet, compte tenu de notre position en entreprise, nous sommes amenée à devoir restituer la thèse dans un contenu et un format plus adapté au monde managérial. Nous profitons de cette occasion pour réaliser le même exercice de synthèse pour les cas que nous avons étudiés (envoyé à chacun des répondants), afin de leur fournir un suivi et de les remercier de leur contribution. Par ailleurs, cette démarche s'inscrit dans une volonté de participer au développement de plus de synergies entre chercheurs et professionnels.

▪ **Ethique dans le cadre de l'approche méthodologique**

Ethique de l'étude de cas

Dans la mise en œuvre d'une étude de cas, Yin (2009) prévient que l'immersion du chercheur tel un travail de détective requiert de faire preuve de réflexivité. Alvesson et Sköldbberg (2009) suggèrent d'adopter une posture réflexive en se questionnant en permanence afin d'améliorer la validité de sa recherche, les valeurs, les expériences et les motivations du chercheur étant inexorablement liées au projet de recherche. Il s'agit également de s'interroger en permanence sur la plausibilité des données et les possibilités de les corroborer. Une option consiste à vérifier

ses données auprès des individus immergés dans la culture du contexte étudié (e.g. d'autres membres d'une même organisation) ou à consulter des pairs issus du milieu académique (Yin, 2009).

Ethique de la méthodologie d'analyse du storytelling

De vives recommandations sont également formulées pour notre seconde méthode d'analyse, celle qui s'intéresse aux récits. Comme pour toute méthodologie qualitative, de nombreux enjeux éthiques se posent et il s'agit d'ailleurs d'une question centrale pour les méthodologies issues de la tradition narrative. Elle nous concerne donc fortement dans le cadre de l'utilisation de la méthodologie d'analyse du *storytelling*. Même s'ils relèvent davantage d'anecdotes organisationnelles que de récits d'expériences très personnelles comme cela peut être le cas pour les récits de vie, l'analyse des récits requiert l'adoption d'une démarche réflexive de la part du chercheur. Le positionnement interprétativiste dans lequel nous nous inscrivons a guidé l'ensemble de notre interprétation. L'autonomie du texte suggère qu'il n'est nul besoin d'extrapoler ou de sur-interpréter dans la mesure où les données sont supposées refléter parfaitement les expériences vécues par les narrateurs et que le chercheur influence lui-même son interprétation au travers de sa propre vision du monde (Thompson *et al.*, 1989). Dans ce paradigme, le chercheur est en effet intégré à son terrain et contribue dans son interaction avec les participants à l'élaboration de la réalité étudiée (Thompson *et al.*, 1989). Il existe un risque important de subjectivité et de surinterprétation d'ailleurs partagé avec plusieurs méthodes d'analyse qualitatives, notamment celui de déformer les propos ou les intentions du répondant (Reissner, 2008). De fait, adopter une posture réflexive permet de conserver une forme de distanciation avec son terrain pour être plus à même de percevoir les limites de sa propre interprétation. Il faut également compter avec la nature sélective des récits : lorsqu'on demande à quelqu'un de raconter sa journée, il ne peut pas raisonnablement *tout* raconter (Robert et Sims, 2017). En revanche, il peut aussi sciemment raconter les éléments qui le mettent en valeur. Il convient pour le chercheur de devenir un « *compagnon de route* » (Gabriel, 2004), c'est-à-dire de prendre part au récit pour adopter une attitude de compréhension et suivre le cheminement narratif du répondant, oubliant pour un temps son rôle de chercheur. Lipman (1999) aborde la question de la relation tripartite entre le narrateur, son histoire et l'audience. Lorsque le *storytelling* est efficace, une relation positive se crée entre l'audience et l'histoire. Dans la mise en œuvre de la méthodologie, le chercheur espère saisir le plus profondément et justement possible les histoires du répondant (i.e. le narrateur). Cela requiert d'être prêt à s'engager dans

les émotions et les significations du texte (Gabriel, 1998). Toutefois, il est nécessaire d'adopter une posture humble face à la complexité de cette recommandation, mêlant proximité et distanciation. Une fois la portée de ces enjeux mesurée, des outils pratiques invitent à s'initier plus facilement à une méthodologie peu connue en marketing.

Résumé du Chapitre VI – Section 3

Dans cette troisième et dernière section de partie, nous nous sommes intéressée à deux questions cruciales, qui devraient se poser au cœur de tout projet de recherche : la validité et l'éthique de la recherche. Plus particulièrement encore lorsque l'on s'inscrit dans une posture interprétativiste, que l'on mobilise des techniques qualitatives par nature subjectives et des méthodologies novatrices, il convient de s'interroger sur ces deux aspects. Aussi, nous avons questionné notre propre recherche au filtre de quatre critères : la crédibilité, la transférabilité, la robustesse, la confirmabilité et l'intégrité (Dano *et al.*, 2004). Ensuite, non seulement pour contribuer à accroître la validité scientifique de la recherche (particulièrement au travers du critère d'intégrité) mais aussi conserver une posture humble face à notre propre génération de connaissances, nous avons expliqué de quelle manière nous avons tenté de mener une recherche éthique.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons développé les méthodes par lesquelles nous avons analysé les données collectées dans le cadre de notre étude de cas multiples. Nous avons exposé les raisons du choix de mettre en œuvre une alliance de méthodes : une analyse thématique puis une analyse du *storytelling*. Nous avons détaillé davantage cette seconde méthode compte tenu de sa mobilisation relativement faible dans le champ du marketing et en vue d'explicitier la pertinence de son utilisation à la suite de notre première analyse du corpus de données *via* l'analyse thématique.

En effet, pour explorer la mise en récit des distributeurs, il est apparu pertinent de mobiliser une méthode issue de la tradition narrative, ce qui n'est pas le cas de l'analyse thématique, bien que cette dernière présente d'autres qualités nécessaires pour l'analyse, que nous avons d'ailleurs développées. Gabriel (2004) explique la relation entre les faits et les récits. Pour lui, les faits parlent rarement d'eux-mêmes en ce qu'ils ne sont jamais isolés. Nous faisons donc sens de ces faits au travers de l'analyse thématique mais également à la lumière des histoires que fournissent les répondants et les documents. Nous comprenons alors davantage leurs significations profondes (*sensemaking devices*). Cette seconde méthode d'analyse s'inscrit par ailleurs en cohérence avec la tradition interprétativiste puisque nous collectons des données qui coïncident avec les représentations des répondants (Gioia et Pitre, 1990, cités par Kendall et Kendall, 2012). L'approche interprétativiste qui est la nôtre cherche à identifier les significations et le symbolisme des récits formulés par les membres des organisations (Allaire et Firsirotu, 1984). Différents indices sur l'évolution des cultures organisationnelles des distributeurs au travers de leur mise en récit peuvent ainsi être identifiés et contrastés au travers de la prévalence de certains récits ou histoires (Gabriel, 2000).

Finalement, l'ensemble du chapitre a permis de constater la manière dont nous avons articulé l'analyse et l'interprétation des données qui donnent lieu à la troisième partie de la thèse, restituant les résultats obtenus par le biais de ces deux méthodes. Avant cela, nous proposons une conclusion à cette deuxième partie et synthétisons l'élaboration du design de la recherche.

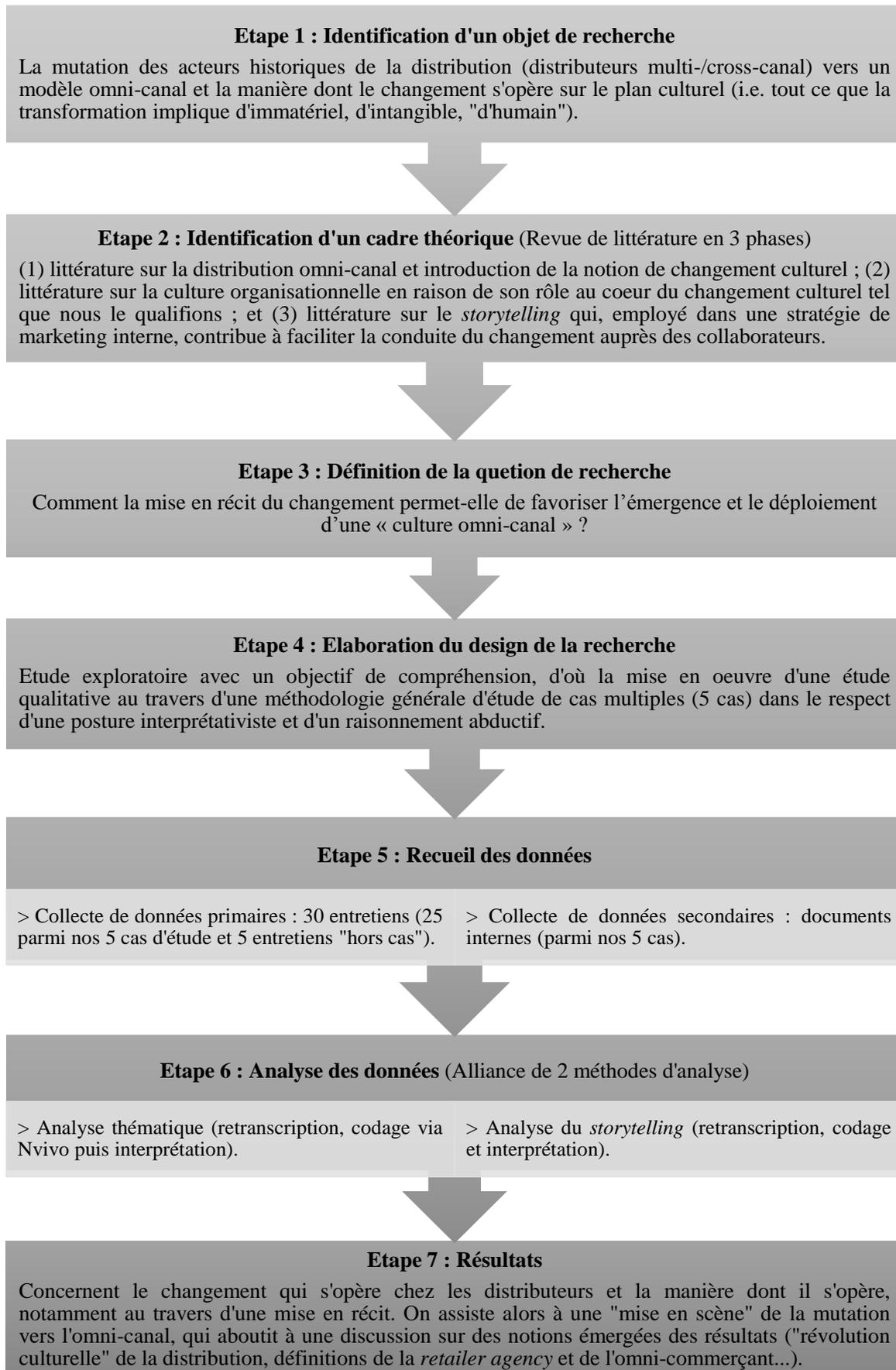
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE & ELABORATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE

Nous avons exposé dans cette seconde partie de la thèse la mise en œuvre de la méthodologie de la recherche. Nous avons d'abord présenté le positionnement épistémologique choisi et le mode de raisonnement adopté (Chapitre IV). Nous avons ensuite exposé la manière dont nous avons mis en œuvre une étude de cas multiples (Chapitre V) avant de développer les méthodes utilisées pour l'analyse des données (Chapitre VI).

Notre démarche méthodologie étant établie, nous proposons de clore cette partie en exposant un schéma de synthèse (voir figure 18) pour représenter le design global de la thèse. Celui-ci permet de montrer la manière dont s'articulent l'objet de la recherche, le cadre théorique et la problématique émergés, le design élaboré pour la recherche, la mise en œuvre de la méthodologie, de la collecte et de l'analyse des données pour aboutir aux résultats de la recherche. La formalisation du design permet d'assurer la cohérence globale de la recherche au travers des processus mis en œuvre (Giordano et Jolibert, 2012). Nous nous inspirons de la représentation processuelle proposée par Royer et Zarlowski (2007). Ce design est composé du cadre épistémologique qui induit la nature, le statut de la connaissance produite et les critères de validité interne, l'objet de la recherche, le cadre théorique mobilisé et la stratégie méthodologique déployée. Ces éléments s'organisent selon une logique rétroactive qui permet d'apporter d'éventuels ajustements au fur et à mesure de l'avancée du processus de recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Ensuite, nous exposons la troisième et dernière partie de cette recherche doctorale : la présentation des résultats de la recherche et leur discussion à la lumière de la littérature.

Figure 18 : Représentation du design de la recherche (d'après Royer et Zarlowski, 2007)



PARTIE 3

RESULTATS

PARTIE 1.

Revue de la littérature



PARTIE 2.

Méthodologie de la recherche



PARTIE 3.

Résultats

PARTIE 3 - RESULTATS

STRUCTURE ET OBJECTIFS DE LA TROISIEME PARTIE

Désormais qu’ont été présentés successivement dans les parties 1 et 2 de la thèse l’état de l’art ainsi que la méthodologie de la recherche, nous présentons les résultats de notre étude empirique.

Avant d’entrer dans le détail des chapitres qui composent cette troisième partie, nous proposons un avant-propos exposant un bilan de la manière dont les résultats ont émergé au travers d’un examen de l’analyse des données. Cette partie introductive nous semble utile pour comprendre les contributions respectives de chacune des méthodes à nos résultats. Ensuite, la partie est divisée en trois chapitres. Le premier se penche sur les évolutions des pratiques liées à la mutation vers l’omni-canal et sur la tension entre continuité et évolution qui se manifeste (Chapitre VII). Le second s’intéresse à la manière dont le changement est raconté par et dans les organisations, et le glissement qui s’opère ainsi vers une véritable mise en récit du projet de transformation (Chapitre VIII). Pour finir, tentant de passer d’un niveau émiqque à un niveau plus étique (Thompson et al., 1989), nous mobilisons la métaphore dramaturgique de Goffman (1973) pour éclairer la « mise en scène » produite par les distributeurs, mêlant évolution des pratiques et mise en récit dans la mutation vers l’omni-canal (Chapitre IX). C’est ce dernier chapitre qui propose l’analyse inter-cas la plus avancée.

Nous concluons ensuite sur ces principaux résultats et poursuivons sur leur discussion à la lumière de la revue de la littérature.

PARTIE 3 - RESULTATS

Avant-propos

Cette partie présente l'interprétation des données collectées réalisée dans le cadre de ce travail doctoral. Nous profitons de cette introduction pour exposer quelques notions préliminaires à la présentation des résultats afin de faciliter la compréhension de notre démarche empirique par le lecteur, notamment en raison de la variété du matériau et des techniques d'analyse mobilisées.

▪ **Deux méthodes d'analyse, des apports partagés**

Les bénéfices respectifs de chacune des méthodes – analyse thématique et méthodologie du *storytelling* – et l'intérêt de leur utilisation conjointe ont été exposés dans la partie précédente. Nous dressons ici un rapide bilan *a posteriori* de l'expérience de notre démarche empirique.

Commençons par retracer le déroulé des événements et nos prises de position. En premier lieu, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique. Très riche pour répondre à notre question de recherche initiale (« *Comment les distributeurs opèrent-ils le passage d'une culture « multi-/cross- » à une culture « omni-canal » ?* »), quelques limites se sont toutefois présentées pour atteindre un niveau d'interprétation capable de satisfaire la notion de mise en récit apparue dans la formulation de notre question de recherche définitive (« *Comment la mise en récit du changement permet-elle de favoriser l'émergence et le déploiement d'une « culture omni-canal » ?* »). La méthodologie du *storytelling* est alors apparue comme une opportunité d'améliorer la qualité et la finesse de nos résultats. Son utilisation s'est en réalité avérée également pertinente pour venir enrichir l'interprétation de l'ensemble des discours, émanant d'une mise en récit ou non. Nous estimons donc que tour-à-tour l'analyse thématique et l'analyse des récits se complètent. Si leurs contributions s'équivalent au global de la recherche, l'analyse des récits permet d'atteindre un niveau de compréhension plus profond de la mise en récit (*storytelling* organisationnel) des distributeurs (notamment dans les chapitres VIII et IX). Elle présente également un avantage additionnel au niveau de la restitution des résultats, un pouvoir immersif qui permet de romancer la rédaction, cadencée par des histoires qui immergent un peu plus le lecteur dans les données restituées (les récits ou extraits de récits présentés étant par nature plus étoffés que les verbatim, souvent plus courts et privés de leur contexte). En revanche, l'analyse thématique supplante l'analyse des récits lorsqu'il s'agit de comparer les pratiques en matière de conduite du changement parmi les cas étudiés.

L'analyse thématique a permis de faire émerger différents thèmes, regroupés en plusieurs catégories, de la même manière que l'analyse du *storytelling* a donné lieu au regroupement des différents récits selon plusieurs critères (type de récit ou thème central de l'intrigue). Nous

PARTIE 3 - RESULTATS

avons procédé à une classification des récits et nous nous intéressons à plusieurs organisations au travers de différentes sources de données, autant d'éléments auxquels il convient d'apporter un éclairage quant à ce qui est ressorti de l'analyse afin d'entrer dans la lecture des résultats avec une bonne compréhension globale du contexte de ces résultats. Comme un prologue de pièce de théâtre ou une bande-annonce de cinéma, cette partie semblable à une mise en abyme raconte l'histoire des récits qui ont émergé. En effet, les résultats mêlent sources de données (entretiens, documents internes et externes) et méthodes d'analyse (analyse thématique et analyse des récits). Ils rentrent également dans le détail des récits et de leur interprétation, de manière isolée ou en lien avec d'autres données (autres récits ou thématiques de l'analyse thématique). Sur le modèle de Gabriel (2000), cette partie préliminaire vise à présenter les résultats « généraux » obtenus grâce à cette méthode, qui contribuent eux aussi à éclairer notre compréhension du phénomène étudié et donneront une vision globale au lecteur, avant d'entrer dans le détail des résultats.

▪ L'analyse de l'analyse des données

Pour l'analyse thématique, nous avons identifié 16 catégories principales, constituées de différentes sous-thématiques émergées de nos données empiriques. Compte tenu de son caractère novateur en marketing, nous allons davantage revenir sur l'analyse globale de la mise en œuvre de la méthodologie d'analyse du *storytelling*, pour mieux comprendre la manière dont les résultats ont été générés.

Dans le cadre de l'analyse du *storytelling*, ce que nous appelons « *densité du folklore organisationnel* » à la suite de Gabriel (2000) concerne la quantité de récits produits dans le milieu organisationnel. Dans la mesure où nous avons choisi de laisser les récits émerger de manière « naturelle » sans les provoquer par notre intervention, cette densité dépend essentiellement de la culture de l'organisation, du profil des répondants et de leurs qualités narratives personnelles, c'est-à-dire la complexité narrative et la richesse émotionnelle avec laquelle ils s'expriment. Les différences notables que nous avons observées entre les répondants sont essentiellement dues à la fonction occupée. Ainsi, les fonctions de communication ou au niveau du top management ont eu tendance à produire plus facilement des histoires.

Parmi les répondants et même au sein des documents, nous avons identifié principalement des proto-récits peu structurés, c'est-à-dire qu'ils ne présentent pas une configuration début-milieu-fin, des personnages clairement identifiés (e.g. l'organisation en général ou un collaborateur « type », pour exemple) ou une élaboration narrative importante (i.e. intrigue complexe,

PARTIE 3 - RESULTATS

présence significative d'émotions). Cette production de récits laconiques peut s'expliquer par la culture non pas organisationnelle mais sectorielle que l'on observe parmi les acteurs de la distribution ; une vision « court-termiste », un besoin de concret, d'immédiateté, un monde pragmatique qui ne laisse qu'assez peu de place aux narrations élaborées, par opposition à d'autres industries comme celle du luxe par exemple, habituées à la mise en œuvre d'un important *storytelling* en externe. Le tableau 21 rend compte du nombre de récits identifiés au sein des cas étudiés et dans les différents types de données, permettant d'apprécier ce que Gabriel (2000) appelle la « *densité du folklore organisationnel* ».

Tableau 21 : Quantification des récits et proto-récits relevés par cas et par type de données

	Alpha (A)	Bêta (B)	Gamma (C)	Delta (D)	Epsilon (E)	Tous
Total	28	66	50	24	36	204
Dont entretiens	23	42	23	24	36	148
Dont documents internes	5	24	27	0	0	56

Si cette synthèse permet de constater d'importants écarts, il reste difficile de les interpréter en raison de la méthodologie générale d'étude de cas, impliquant une disparité dans le nombre d'entretiens réalisés et dans le profil des répondants mais aussi dans le nombre et la nature des documents internes analysés. Somme toute, nous avons pourtant bien collecté plusieurs documents pour Delta et Epsilon qui ne donnent lieu à aucun récit ou proto-récit et de manière relativement faible pour Alpha, par opposition à Bêta et Gamma dont les documents regorgent d'histoires. Les écarts sont en revanche moins significatifs entre les récits issus des entretiens, malgré là encore un nombre d'entretiens qui oscille de 4 à 7 selon les cas (4 pour Alpha et Gamma, 5 pour Delta et Epsilon et 7 pour Bêta). De manière générale, on observe toutefois que les récits sont plus prolifiques dans les entretiens que dans les documents, à l'exception de Gamma. Au final, ces données sont plutôt d'ordre descriptif pour éclairer le contexte dans lequel les récits ont émergé et n'ont pas vocation à être analysées de manière quantitative. En effet, les différents profils de managers (e.g. plus ou moins élevés dans la hiérarchie d'un cas à l'autre), la qualité des documents collectés (i.e. leur pertinence par rapport à l'objet de recherche), le volume des documents (e.g. longues présentations ou vidéos plus susceptibles de produire des récits) constituent des irrégularités inhérentes à la collecte des données qui s'ajoutent à la propension plus ou moins forte des organisations à la transparence et donc à nous communiquer des données.

PARTIE 3 - RESULTATS

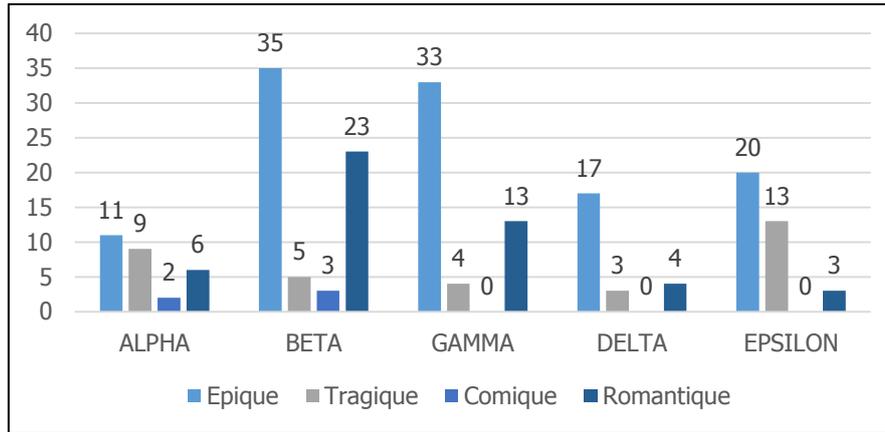
Le tableau 22 et la figure 19 permettent quant à eux de prendre connaissance des différents types de récits émergés, selon la classification de Gabriel (2000) pour laquelle nous avons opté ; l'auteur parle d'ailleurs de modes génériques ou poétiques pour définir ces quatre catégories : récits épiques (résolution d'un dilemme ou achèvement d'une quête par un protagoniste héroïque), tragiques (protagoniste confronté à une situation délicate, d'échec ou conflictuelle douloureuse), comiques (protagoniste confronté à une situation délicate potentiellement méritée, à un dilemme présenté de manière humoristique ou *a minima* sans dimension dramatique) et romantiques (absence de confrontation au profit de situations ou d'émotions agréables, d'actes de bienveillance ou d'amour). Le graphique permet de comparer facilement les écarts entre les organisations tandis que le tableau donne la répartition par type de données (entretiens vs documents internes). Ces quatre modes sont présentés plus en détail dans l'annexe F, ainsi que les différentes intrigues rencontrées parmi chacun de ces modes génériques (qui constituent d'ailleurs le pendant des thématiques émergées au cours de l'analyse thématique).

Tableau 22 : Répartition des récits selon les modes génériques (d'après Gabriel, 2000)

Cas	Source de données	Epique	Tragique	Comique	Romantique	Total	Total cas
Alpha	<i>Entretiens</i>	9	9	2	3	23	28
	<i>Documents internes</i>	2	0	0	3	5	
Bêta	<i>Entretiens</i>	23	5	3	11	42	66
	<i>Documents internes</i>	12	0	0	12	24	
Gamma	<i>Entretiens</i>	16	4	0	3	23	50
	<i>Documents internes</i>	17	0	0	10	27	
Delta	<i>Entretiens</i>	17	3	0	4	24	24
	<i>Documents internes</i>	0	0	0	0	0	
Epsilon	<i>Entretiens</i>	20	13	0	3	36	36
	<i>Documents internes</i>	0	0	0	0	0	
Total		116	34	5	49	204	204

PARTIE 3 - RESULTATS

Figure 19 : Visualisation de la répartition selon les modes génériques de Gabriel (2000)



Ces éléments nous permettent d’observer la prédominance des récits de type épique parmi l’ensemble des distributeurs, de manière plus prégnante encore chez Bêta et Gamma, tant par rapport aux autres cas que relativement aux autres types de récits émergés intra-organisation. Chez Bêta, on peut relier cette profusion de récits épiques au *leadership* de l’organisation sur son marché et à ses avancées en matière de transformation vers l’omni-canal. Pour Gamma, c’est plutôt la capacité à rebondir face à d’importantes difficultés (changement probablement le plus conséquent au vu de son activité historique de vente par correspondance n’ayant intégré que tardivement le digital) qui semble générer une fierté de la part des narrateurs. Les récits romantiques constituent le second type de récits le plus représenté, dans une proportion relativement partagée parmi nos cas. Les récits tragiques sont relativement peu nombreux, à l’exception d’Epsilon, organisation la moins avancée dans sa mutation dont les efforts à consentir pour se transformer se ressentent au travers de l’importance relative des récits tragiques. Enfin, les récits comiques sont très peu nombreux. De manière générale, il s’agit d’une forme de récit organisationnel peu fréquente. Les distributeurs n’y ont que peu recours.

PARTIE 3 - RESULTATS

A présent que le contexte dans lequel les résultats s'inscrivent est éclairé, et avant d'entrer dans le détail des chapitres, nous apportons quelques précisions de forme. Certains visuels et extraits de documents ont été légèrement modifiés (e.g. passage en noir et blanc, rognage, zones masquées) pour éviter la reconnaissance des cas et préserver leur confidentialité. Par ailleurs, afin de différencier visuellement l'origine des données qui illustrent cette partie, nous opérons une distinction dans le format des citations selon les méthodes d'analyse retenues comme suit :

- Verbatim issu de l'analyse thématique (entretiens et documents) :

« *Ça ne se fera pas sans les Hommes et on peut mettre le meilleur dispositif technique possible, si c'est pas porté par l'humain ça marchera pas.* » (D1, Directeur e-marketing)

➔ Verbatim issu de l'entretien D1 (Répondant n°1 du cas Delta, dont le poste est Directeur e-marketing).

- Récit issu de l'analyse du *storytelling* (entretiens et documents) :

📖 Récit A#19 : Le dialogue de sourds

« *J'en parle souvent avec des chefs de produit qui sont hyper formatés parce que ce sont des experts du produit. Mais le problème c'est qu'ils ont trop d'expertise. (...)* (A3, Responsable Expérience Client).

➔ Récit identifié par un numéro unique (A#19 : 19^{ème} récit ou extrait de récit du cas Alpha) et un titre, identifié dans l'entretien A3 (Répondant n°3 du cas Alpha, exerçant la fonction de Responsable Expérience Client). Un index des récits présenté en annexe G recense l'ensemble des récits présentés dans les résultats.

Chapitre VII

Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 3 - RESULTATS

Introduction

Résultat de pratiques et de ressources culturelles (e.g. valeurs, mode de fonctionnement) entre continuité et rupture, la mutation omni-canal des distributeurs s'apparente à une transformation polymorphe. Le polymorphisme en chimie signifie qu'en présence d'un environnement donné, une substance a la faculté de modifier sa structure (e.g. passer de l'état liquide à solide). Ainsi, selon que les pratiques et éléments relevant de la culture que possède un distributeur sont congruentes ou non avec son nouvel environnement omni-canal, elles peuvent être amenées à être stabilisées ou modifiées. Nous choisissons de parler de polymorphisme pour désigner la variété des nouvelles pratiques et ressources qui contribuent à redessiner le visage des organisations. Loin d'une vision binaire, c'est bien sur un continuum stabilité-évolution sur lequel elles se positionnent. En dépit des différents stades de transformation dans lesquels se trouvent les distributeurs interrogés, nous constatons qu'ils témoignent tous d'une pleine conscience des enjeux culturels de leur mutation et initient de multiples révisions organisationnelles. Ce chapitre apporte ainsi des éléments de réponse sur la manière dont les distributeurs mettent en œuvre leur changement culturel. De nombreuses pratiques ont ainsi été recensées, recouvrant à la fois des projets entrepris, des comportements ou des modifications techniques (e.g. référentiel métier). Leur caractère habilitant ou inhibant pour le changement a pu être établi, distinguant ainsi les pratiques « facilitatrices » et les pratiques « contraignantes » dans le cadre de la mutation vers l'omni-canal. L'étude des différents cas révèle une forte convergence des pratiques liées à la conduite du changement qui n'en constituent pas moins un ensemble complexe, tantôt générateur d'enthousiasme et vertueux, tantôt porteur de réticences et peinant à s'affranchir de ressources culturelles contraignantes. Le plan du chapitre se décline ainsi comme suit :

Section 1.	Initiation de la mutation organisationnelle : des initiatives multiples...
Section 2.	...Conditionnées par les ressources culturelles en place...
Section 3.	...Et qui engendrent différentes réponses au changement

PARTIE 3 - RESULTATS

Section 1. Transformation culturelle des organisations multi/cross-canal : des initiatives multiples...

Nous nous attardons dans cette section sur les pratiques observées de manière récurrente parmi les cas étudiés, à la fois par le biais de l'analyse thématique (recension thématique des pratiques) et grâce à l'analyse des récits (récits sur les pratiques, souvent du fait d'un narrateur fier d'exposer ses réussites ou celles de son organisation). Les deux sous-sections présentées concernent d'une part les dimensions dites formelles de l'organisation et d'autre part, les dimensions informelles. Nous entendons par « dimensions formelles » les éléments qui ont une existence tangible dans l'organisation, que ce soit par le biais de procédures, d'une normalisation ou d'une communication particulière comme par exemple le style de management qui figure parmi les dimensions sur lesquelles les organisations communiquent le plus (e.g. règles d'or du bon manager, les 10 commandements du management...). Par « dimensions informelles », nous considérons davantage ce qui relève d'une posture, d'un état d'esprit et d'un mode de pensée. Souvent propre à une organisation, en lien avec une culture organisationnelle spécifique, ces dimensions informelles sont elles aussi amenées à évoluer pour permettre à l'organisation de rester en phase avec l'évolution de son marché et sa stratégie de mutation vers l'omni-canal.

Figure 20a : Structure et contextualisation du chapitre VII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Section 1. Initiation de la mutation organisationnelle : des initiatives multiples...
	Section 2. ...Conditionnées par les ressources culturelles en place...
	Section 3. ...Et qui engendrent différentes réponses au changement
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

Sous-section 1.1. Une évolution des « dimensions formelles »

Plusieurs éléments font consensus en matière d'évolution des dimensions dites formelles des organisations parmi les thématiques qui ont émergé lors de l'analyse thématique (figure 21). Nous développons dans la présente sous-section les éléments autour desquels s'est formé le plus grand consensus au travers de nos deux méthodes d'analyse et des différents matériaux mobilisés. Le premier élément consensuel concerne la mutation du style de management vers une approche plus collaborative, communautaire et transversale, par opposition aux modèles hiérarchiques et pyramidaux qui ont longtemps régné dans les organisations et dont la trace reste aujourd'hui encore très visible et palpable dans les discours. Un second élément concerne le décloisonnement « physique » des organisations par un réaménagement de l'espace de travail.

Figure 21 : Thèmes de la catégorie « Evolution des dimensions organisationnelles (formel) »

Noeuds			
	Nom	Sources	Références
	Evolution dimensions organisationnelles (formel)	0	0
	Création d'entités et instances	2	2
	Indicateurs et mesure (rémunération, évaluation, satisfaction)	21	38
	Organisation de l'espace physique	13	20
	Révision et modernisation des outils	17	42
	Silos et cloisonnements	19	40
	Style de management, postures et rapports hiérarchiques	16	41

- **Vers un management collaboratif**

Une recherche textuelle sur Nvivo a permis de constater la présence du terme « collaboratif » (et de ses dérivés tels que « collaborer » ou « collaboration ») dans 16 entretiens sur 30 au total, et une présence effective au sein de chacun des 5 cas. Bien que peu significatif dans une posture interprétativiste ayant recours à une collecte par entretiens semi-directifs, le nombre total d'occurrences s'élève à 41 évocations parmi 16 entretiens, ce qui permet toutefois d'apprécier l'ampleur du sujet et sa forte présence dans les discours retranscrits. L'ensemble des cas partage une acception commune de la notion de travail en mode collaboratif. Il s'agit d'un mode de fonctionnement nouveau, qui met avant tout l'accent sur les communautés et les groupes de travail, l'ouverture, l'entraide et le partage de bonnes pratiques. Les équipes tentent ainsi de migrer vers une plus grande transversalité et une organisation matricielle (versus hiérarchique ou pyramidale).

PARTIE 3 - RESULTATS

« Ça a commencé à poser les premières briques du mode collaboratif. On a complètement ouvert ça c'est-à-dire qu'avant on avait du management directif comme dans toutes les boîtes (...) donc on a ajouté cette corde-là du participatif. En définitif, ce n'est pas parce que moi je suis le boss que j'ai la solution et en fait on casse un peu les barrières, on ouvre vraiment à tous pour que celui qui a la solution puisse être à même de la donner et même si ce n'est pas le boss. (...) Le collaboratif, le lâcher prise, c'est venu aussi percuter l'entreprise. » (A4, Responsable ressources humaines)

« Les organisations hiérarchiques ont sauté dans la boîte. On est plutôt sur des postures de coaching plutôt que sur des postures de patron hiérarchique. Et ça change tout parce que, pareil, le coach fait en sorte que le collaborateur, c'est lui qu'on met au cœur du sujet. C'est pas le patron qui parle, ou le leader qui parle à son collaborateur, qui lui fait le cas échéant une to do list. C'est le collaborateur qui dit de quoi il a besoin. Et ça c'est un gros changement. Donc « j'ai besoin d'aide », c'est pas le manager qui dit « où t'en es dans ton projet ? Est-ce que t'es à date etc ? » C'est le collaborateur qui dit « j'ai besoin de ça pour être à date, j'ai besoin de telle ou telle chose ». C'est un changement de posture profond. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

L'impact de ce changement de style de management contribue également à revoir les rapports de force entre les postures hiérarchiques, jusque dans l'appellation historique de « *manager* » qui évolue vers celui de « *coach* », ayant davantage vocation à accompagner qu'à diriger. Le terme « *coach* » apparaît dans 7 entretiens, particulièrement au sein de Bêta (3) et Delta (2). L'appellation « *leader* » recensée parmi 17 entretiens fait, elle aussi partie des nouvelles désignations du « *manager* » traditionnel. Cette fois, il apparaît dans tous les cas mais moins au sein d'Epsilon, qui mobilise davantage les terminologies conventionnelles. L'étude documentaire appuie également cette volonté de faire évoluer la fonction de management.

Document Delta : Extrait des missions du *leader* d'équipe (diaporama)

LES MISSIONS DU LEADER D'EQUIPE

Pour le bonheur de nos clients et des 
Pour la création de valeur,

Leader inspirant et porteur de sens / Inspire
Je partage le sens et transmets l'énergie de notre Vision et notre stratégie.
J'incarne les valeurs et les fais vivre au quotidien.
J'anime la co-construction et la réalisation de notre FDR.

Leader facilitateur d'équipe / Make it easy
Je crée les conditions de la confiance.
Je crée les conditions de l'entraide et de la coopération.

Cet extrait tronqué afin de préserver la confidentialité des données de l'entreprise témoigne de manière tangible de l'adoption de nouveaux termes en faveur de la mise en œuvre d'un nouveau management collaboratif. Outre une bonne mise en application dans le langage des managers,

PARTIE 3 - RESULTATS

les documents diffusés à l'intention de tous les collaborateurs (et non uniquement aux fonctions de management), relève d'une volonté d'ancrer un nouveau langage plus en adéquation avec le mode collaboratif dans les routines de communication. Un autre élément qui s'inscrit dans la même démarche consiste à revoir la façon dont l'évaluation des collaborateurs est réalisée lors des rendez-vous solennels que sont les entretiens individuels qui existent chez chacun des distributeurs étudiés. Un répondant explique ci-après comment Alpha est passée d'un fonctionnement pyramidal à une organisation matricielle où tout un chacun n'est plus évalué par *une* personne, mais par des membres de la communauté au sein de laquelle il opère dans l'organisation.

« Ce qui a évolué depuis 2-3 ans c'est la culture du feedback, ce qu'on appelle les évaluations éclairées. On se rend compte qu'historiquement, c'était pyramidal donc je travaillais avec mon boss. Donc je reportais avec mon boss et c'est mon boss qui m'évaluait. Aujourd'hui, on est plutôt sur ce qu'on appelle le fonctionnement matriciel. J'ai toujours un boss mais en fait au quotidien, je travaille avec lui, avec elle, avec plein de personnes parce que je suis dans une boîte où l'organisation est elle aussi omni-canal. On travaille avec différents services mélangés et du coup mon boss peut m'évaluer sur ce qu'il voit de moi mais finalement au quotidien, c'est peut-être un autre directeur de service qui va passer plus de temps avec moi. Et donc la démarche de l'évaluation éclairée c'est de permettre justement à mes autres relations professionnelles de pouvoir partager une évaluation sur moi auprès de mon boss qui lui fera l'entretien formel annuel, qui va pouvoir juger de ce qu'il a vu mais qui va pouvoir intégrer aussi le fait que le patron d'à côté a recommandé ce que j'avais fait, a vu telle et telle qualité, pointe du doigt tel axe de progrès. » (A1, Directeur communication externe)

Une autre dimension que recouvre la notion de collaboratif consiste à faire participer les collaborateurs à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Aussi, on trouve le thème « *Co-écriture de la vision d'entreprise* » chez 14 répondants et 1 expert. Sur la base du volontariat, les distributeurs expriment leur volonté de faire participer les collaborateurs à l'écriture de la vision et du projet d'entreprise afin qu'ils en soient les premiers acteurs et ambassadeurs. Ce phénomène s'inscrit parmi les initiatives les plus emblématiques en ce qu'elles sont visibles et aisément « communicables ». Elle vient également renouveler les pratiques de management, dans un style qualifié de « *bottom-up* », remontant plutôt que descendant. Il y a en effet une grande fierté des enseignes à être dans ce mode collaboratif, qui l'exposent tant au travers des discours oraux (entretiens individuels) que dans la documentation formelle (interne et externe). Les organisations se targuent de porter une considération particulière à leurs membres en les impliquant dans un processus auparavant réservé aux dirigeants. Cette évolution vers plus de collaboratif n'est pas anodine. Bien qu'issue d'une tendance plus large qui prend forme au-delà du secteur de la distribution et des frontières françaises comme en témoignent la pléthore

PARTIE 3 - RESULTATS

d'ouvrages sur les organisations libérées³², les évolutions liées à la transformation omni-canal s'inscrivent elles aussi dans cette continuité : décloisonnement, mode de fonctionnement en réseau, etc. L'exemple ci-dessous tiré de la documentation de l'enseigne Bêta montre sur le fond la mise en œuvre d'une écriture collaborative de la stratégie et sur la forme, la volonté d'en faire une histoire ; ce second argument sera l'objet du second chapitre.

Document Bêta : Extrait du diaporama sur la vision



Ce visuel illustre l'intégration de tout un chacun dans le processus d'écriture de la vision. L'inscription des prénoms (et de prénoms internationaux pour souligner la dimension mondiale de l'organisation) vise à souligner l'implication de tous dans ce processus et à améliorer son appropriation par chacun. Une fierté soulignée à plusieurs reprises dans le document, notamment en précisant que :

« C'était la première fois que...

- Nous avons recruté des leaders et des ambassadeurs du projet par leur motivation, et non par la potentialité/le titre/leurs expériences. Les XX 000 collaborateurs ont eu la possibilité d'y participer.

- >30 000 coéquipiers venus des XX pays ont contribué

- Nos clients, partenaires et les enfants des collaborateurs ont pu participer (...) »

(Source : Diaporama vision Bêta).

Ces quelques phrases viennent renforcer davantage la fierté à avoir intégré une part importante des équipes dans le processus de co-écriture et même au-delà des frontières de l'entreprise, en impliquant un écosystème plus vaste, notamment les partenaires de l'organisation, ses clients

³² Par exemple : « L'entreprise libérée : comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles » (Getz, 2017) ; « Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management » (Nayar, 2011) ; « Faut-il libérer l'entreprise ? » (Verrier et Bourgeois, 2016).

PARTIE 3 - RESULTATS

et même la famille des collaborateurs, dans un souci d'étendre les frontières de l'organisation et de ses ambassadeurs.

En complément de l'analyse thématique, nous avons collecté de nombreux récits évoquant la thématique de l'implication des collaborateurs dans le processus d'écriture de la vision de l'entreprise au sein de l'ensemble des cas, relevant de récits de type « romantique » (Gabriel, 2000) dans lesquels l'écoute et le partage sont de rigueur. L'analyse des récits nous a permis d'identifier deux types de situations autour d'une même intrigue centrale d'implication et d'écoute des collaborateurs : il s'agit d'une part de faire participer les collaborateurs en interne et d'autre part, d'en faire des ambassadeurs en externe. Dans l'analyse du *storytelling*, cette distinction s'opère de la manière suivante et donne lieu à différentes histoires autour d'un même thème :

- > Intrigue : Implication et écoute des collaborateurs (récit de type romantique)
 - Situation 1 : Co-écriture de la vision d'entreprise
 - Situation 2 : Collaborateurs-ambassadeurs

Cette seconde analyse nous permet de comprendre plus en profondeur qu'autour d'une même intrigue, il existe deux enjeux distincts. Le premier concerne la mise en œuvre de pratiques collaboratives en interne (i.e. entre l'organisation et les collaborateurs) et le second en externe (i.e. entre les collaborateurs et les clients). L'analyse thématique nous a permis d'identifier les thèmes de la « participation des collaborateurs » et des « collaborateurs-ambassadeurs », mais ils relèvent de catégories distinctes (respectivement de la catégorie « Stratégie » et des catégories traitant des liens entre interne et externe), ce qui ne permet pas de les associer à une intrigue commune comme c'est le cas *via* l'analyse des récits. Cette notion de collaboratif vient chambouler les modes d'organisation formels mais aussi les modes de fonctionnement quotidiens, comme l'ouverture d'esprit. A plus petite échelle qu'une collaboration impliquant des milliers de collaborateurs, l'intégration dans un projet ou une communauté donnée d'un collaborateur issu d'une équipe sans lien apparent s'inscrit aussi dans cette tendance. Les distributeurs cherchent à favoriser les échanges au-delà des collaborations qui semblent naturelles ou « allant de soi ». Par exemple, chez Epsilon, les leaders de communautés choisis ne sont pas les plus légitimes a priori. Ainsi, le Directeur financier anime la communauté autour du bien-être au travail (E3, Assistante du PDG) et non une personne issue des Ressources Humaines. Mais si le collaboratif relève d'un mode de fonctionnement, il requiert également une réorganisation de l'espace physique pour pouvoir se mettre en œuvre.

▪ Des espaces physiques décloisonnés et repensés

La volonté de décloisonner les organisations et de réduire les silos, formulée dans 19 entretiens recouvre deux notions. Pour 11 répondants (et 2 experts), ce décloisonnement passe nécessairement par une réorganisation de l'espace physique. D'une part, la réorganisation de l'espace physique afin de rapprocher certaines équipes les unes des autres, de se rapprocher physiquement et de créer des espaces dédiés au « *co-working* » permet de contribuer au développement de synergies et du travail collaboratif dont l'importance a été soulevée précédemment. A titre d'exemple, certains dirigeants intègrent les *open-spaces* et délaissent leurs bureaux individuels, à l'image du PDG d'Epsilon ou de celui de Bêta qui a élu « domicile » (pour son bureau professionnel) au sein d'un magasin pour être au plus proche des consommateurs et du « commerce » (répondant B3, Sponsor du programme de transformation omni-canal). Toutefois, ces initiatives restent marginales et délicates à étendre à l'ensemble des publics de management et par ailleurs difficilement « vérifiables » au-delà des discours.

« Tous les directeurs n'ont plus de bureau individuel. Tout le monde est sur le plateau. Mon chef en premier ! (rit) C'est pas évident ! Du coup tous ses directeurs aussi. C'est une ligne de conduite. Tout le monde est sur le plateau. » (E3, Assistant du PDG)

D'autre part, le changement de locaux, pour des distributeurs souvent encore implantés au sein de locaux historiques emblématiques, s'inscrit véritablement dans la transformation omni-canal. Les projets de déménagement résonnent au cœur des discours des répondants comme un véritable symbole de la transformation en ce qu'elle implique des changements profonds dans les manières de travailler, auxquels les environnements physiques ne peuvent répondre. Si notre connaissance des organisations permet de constater l'existence de projets similaires au sein d'autres cas et de manière chronique, c'est essentiellement au sein des cas C (Gamma) et E (Epsilon), les deux enseignes historiques de vente par correspondance, que le « déménagement » prend une part considérable dans le discours sur la transformation. Ce projet est en effet considéré comme une véritable condition pour la conduite de la transformation, voire même comme indispensable à la survie de l'organisation.

« Comme les effectifs ont diminué, parfois vous aviez dans ces immenses bâtiments des no mans land. (...) Et donc une transversalité, un travail collaboratif assez compliqué. Des équipes qui finalement travaillent très bien dans leur domaine mais finalement oublient de se coordonner avec les équipes d'à côté. (...) Et donc, le déménagement dans ces nouveaux locaux où tout le monde est en open office, tout le monde est vraiment les uns à côté des autres, c'est une vraie

PARTIE 3 - RESULTATS

ruche. Ça change mais du tout au tout quoi. La transversalité, le collaboratif entre les équipes, c'est beaucoup plus facile. » (C1, Directeur communication corporate)

Les projets liés à la réorganisation des espaces physiques sont nombreux dans les organisations. Plusieurs cas y font référence dans l'analyse thématique lorsqu'on évoque la conduite du changement (2 répondants sur 4 pour le cas Alpha, 2 répondants sur 7 pour Bêta, 4 répondants sur 4 pour Gamma, 1 répondant sur 5 pour Delta, 2 répondants sur 5 pour Epsilon et 2 expert) et les récits que nous avons constatés à leur sujet sont conséquents. En effet, bien qu'on ne puisse juger de la qualité d'une histoire à son nombre de mots, il est révélateur de souligner la longueur des récits relatifs aux déménagements, ou les reprises dans le texte (i.e. histoire du déménagement a priori achevée, coupée par une autre idée mais finalement retour du narrateur sur l'histoire initiale, significative pour le répondant). Cela révèle à quel point ces éléments pragmatiques de transformation font sens pour les narrateurs, et les collaborateurs protagonistes des histoires des répondants, lorsqu'on aborde la thématique du changement.

La longueur inhabituelle d'un récit par le répondant E3 (Assistant du PDG) témoigne de l'importance du sujet – ou de son actualité au moment de l'entretien. S'il ne s'agit en réalité que d'un déménagement à quelques rues dans la même ville, son impact direct sur la vie quotidienne et personnelle des collaborateurs en fait un sujet « brûlant » pour Epsilon. A plusieurs reprises dans l'entretien cet exemple refait surface, en dépit de son caractère anecdotique par rapport à d'autres thématiques, plus marquées dans d'autres discours (e.g. plans sociaux). Selon que le narrateur raconte le récit de son point de vue (qui se confond avec celui des dirigeants et de l'organisation, desquels il défend la stratégie) ou du point de vue des collaborateurs, les récits sur des questions de mouvement physique disposent de qualités plutôt épiques ou plutôt tragiques. Ainsi chez Epsilon, bien que le changement soit difficilement vécu par les collaborateurs, le narrateur en tant que porteur du projet de déménagement en dresse un portrait extrêmement positif et le présente comme clé de voûte de l'accomplissement de la mutation. *A contrario*, dans le récit C#14 chez Gamma, le narrateur justifie l'intérêt du projet mais expose rapidement les réticences associées pour illustrer les difficultés d'adaptation des collaborateurs. Finalement, l'organisation requise pour la mise en œuvre d'un mode collaboratif efficace apparaît comme un réajustement aisé à opérer sur le plan technique même s'il existe des implications humaines (e.g. réticences) à appréhender. Un autre bouleversement majeur concerne le renouvellement qui impacte le périmètre du métier et des compétences individuelles.

▪ **Renouveau des métiers, compétences et formation**

Cette catégorie a donné lieu à un codage spécifique sur Nvivo en raison de la diversité des thématiques qui sont associées à cette dimension « ressources humaines », parmi lesquels figurent les plus significatifs : « Nouveaux métiers et renouveau des profils et parcours » (17 répondants) et « Formation et montée en compétences » (15). Ces éléments ont été qualifiés de « formels » dans l'organisation dans la mesure où les métiers et leur évolution, les formations ou encore les processus de valorisation (financière ou non) sont bien formalisés au travers de procédures et de normes et font appel à des attendus comportementaux de la part de l'organisation.

« Y'a eu aussi autour du cross-canal un gros mouvement. Ça a été initié par des personnes dont le titre ou la carte de visite contenait « cross-canal » pour démarrer mais le passage au cross-canal s'est vraiment fait quand tout le monde a eu dans sa description de poste une mission autour du cross-canal. Et plus personne n'a eu d'appellation sur sa carte de visite mais en revanche tout le monde l'a eu dans ses missions quotidiennes. Y'a eu vraiment un passage plutôt en disant finalement c'est l'affaire de tous. » (D1, Directeur e-marketing)

Dans la lignée des méthodes collaboratives mises en place mais sous un angle moins formel, un *empowerment* accru de ces derniers accompagne lui aussi la transformation des distributeurs. Il s'agit d'un élément phare de l'évolution des métiers à l'ère de l'omni-canal. Cependant, le terme « *d'empowerment* » n'apparaît tel quel que chez un seul répondant (B1, Directeur IT et du projet de transformation). Le concept ne semble pas associé de manière évidente au phénomène de mutation vers l'omni-canal. Dans les faits pourtant, l'accroissement des compétences requises et la richesse des métiers témoignent d'un pouvoir accru des collaborateurs dans l'exercice de leur fonction ; il s'agit de l'acceptation la plus répandue sur la notion d'*empowerment*. Le support des technologies numériques est d'ailleurs souligné par deux des cas étudiés, bien qu'il n'existe pas de lien entre la mise à disposition d'outils numériques et la valorisation en termes de métier révélée par l'analyse thématique (thèmes jamais rencontrés ensemble dans un même entretien). L'analyse du *storytelling* révèle au travers du récit D#22 un *empowerment* plus singulier. Il s'agit de développer le pouvoir d'expression de soi chez l'individu-collaborateur. Ici, le distributeur Delta valorise les talents de ses collaborateurs en leur offrant la possibilité de s'exprimer davantage sur un terrain de jeu qu'ils maîtrisent et sur lequel ils excellent. Cette conception de développement des Hommes, assimilable aux méthodes pédagogiques novatrices (à l'image dans l'éducation de la méthode

PARTIE 3 - RESULTATS

Montessori) visant à appuyer et renforcer les forces individuelles, offre aux collaborateurs des possibilités de développement de compétences et de performance accrues.

📖 Récit D#22 : Moi collaborateur, ce que je fais de mieux

« La finalité, c'est se faire rencontrer les talents des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Le talent c'est quoi, c'est "ce que je fais de mieux", alors là où avant on parlait vachement de compétences. Et les compétences sont très utiles, elles sont plutôt liées au métier, on les a acquises, apprises, elles sont transférables etc. Le talent c'est vraiment ce que je fais de mieux, avec facilité, qui me procure du plaisir, qui est reconnu par les autres et que je peux reproduire. D'ailleurs parfois c'est tellement facile que je ne connais pas mon talent. (...) Et du coup, les principes de la démarche Talent c'est que tous les collaborateurs ont du talent, que le premier acteur de mon développement c'est moi et que c'est bien la somme des talents qui va faire que l'entreprise est performante. (...) Sur mes talents, je me développe mieux plus vite. Donc c'est un peu comme à l'école quand on dit toujours "peut mieux faire" et donc du coup on va accompagner son enfant, qui déteste les maths, qui a 9/20 en maths et on va lui dire "mais tu dois avoir 18" et donc toute notre énergie en tant que parents on va placer sur le fait que on va accompagner notre enfant sur "allez bosse tes maths" et il arrivera peut-être à 12. Alors que cet enfant-là, il est super bon en français. Et il adore ça. Et que peut-être ce serait beaucoup mieux de mettre son énergie sur le fait de le féliciter, l'encourager, donner l'opportunité de encore plus travailler, explorer et développer son goût, cette appétence, ce qui fait que voilà, que c'est vivant en lui. Ce talent qu'il a ou ce, ouais, cette force qu'il a en français, c'est beaucoup plus intéressant de donner du temps à ça. Et bien entendu qu'en maths il va falloir limiter la casse, mais ce qu'il faut pour limiter la casse et pour que ça ne le pénalise pas. C'est un peu ça. Et nous on était quand même vachement aujourd'hui sur... bien entendu qu'on disait de travailler ses points forts mais il fallait aussi travailler ses points de développement. Parce que c'est dans la culture française, c'est vraiment très... voilà c'est, c'est hérité du passé. » (D5, Responsable bien-être au travail)

Dans ce récit, l'analogie de l'école et de l'expérience vécue par le narrateur (également protagoniste du récit) renvoie à un contexte historique. L'exemple de l'école remonte à des années auparavant et fait donc écho à des pratiques désuètes. Implicitement, cette analogie vise à montrer qu'au même titre que les méthodes d'éducation évoluent, la gestion du développement des Hommes au sein des organisations doit progresser. Ce récit romantique en ce qu'il témoigne de l'intérêt porté par l'organisation aux collaborateurs dispose toutefois de qualités épiques dans la volonté affirmée de s'émanciper de principes issus de la culture nationale. Il ne s'agit en effet pas d'une volonté anodine puisque le narrateur s'attaque à des éléments historiques, fondateurs et constitutifs de la culture du pays, ancrée en chacun des collaborateurs. Toutefois, loin d'avoir affaire à des collaborateurs résistants attachés à leur culture française, le narrateur présente ces changements comme ceux attendus par tout un chacun et que l'organisation va accomplir. L'*empowerment* des collaborateurs semble ici salvateur en ce qu'il fait évoluer non seulement la gestion des compétences humaines au sein

de la sphère professionnelle mais également en ce qu'il permet aux individus hors de l'organisation de s'émanciper d'un état d'esprit franco-français limitant dès l'enfance.

L'expert Z5 corrobore cette idée de vouloir rendre le collaborateur acteur de son développement et de son plan de formation. L'*empowerment* se situe donc à la fois dans l'exercice du métier mais aussi dans la gestion du parcours professionnel et de l'employabilité. Un autre exemple au sein de Delta évoque les collaborateurs en magasin qui prennent eux-mêmes la décision collégiale de choisir qui mérite ou non d'être augmenté dans l'équipe, sans concertation avec la hiérarchie ou nécessité de validation de cette dernière. L'équipe est autonome et responsable sur la distribution des augmentations en son sein. Les documents internes mettent également l'accent sur cette dimension d'*empowerment*. Chez Bêta, au travers du site web interne dédié à la transmission de la vision, des valeurs et de la stratégie on parle d'ailleurs « *d'empowering management* » ou de « *management responsabilisant* » (Document interne n°5 Bêta). Toutefois, l'argument d'un *empowerment* des collaborateurs est à nuancer en raison de l'évolution des valeurs historiques, notamment celle d'autonomie qui tend à être réduite bien qu'au cœur de l'ADN de l'ensemble des distributeurs étudiés (voir section 1.2.). L'évolution des métiers et compétences attendues des collaborateurs influence et est aussi réciproquement influencée par la digitalisation qui progresse toujours au sein des organisations.

▪ **Modernisation et digitalisation des outils**

De prime abord, il s'agit d'un sujet résolument technique, largement étudié dans la littérature (Hagberg *et al.*, 2016). Ici, ce n'est pas tant sur cette dimension technologique que sur son aspect culturel qu'il est évoqué. Afin d'imprégner véritablement les organisations d'une vision résolument omni-canal, il convient de moderniser des outils et technologies dont la généralisation ne fait sens qu'accompagnée d'une bonne compréhension des collaborateurs (au travers de formations notamment) et dont la finalité est également comprise (communication sur l'objectif et non exclusivement sur l'aspect technologique). Cette dimension de compréhension du sens de ce qui est amené à évoluer constitue alors une transition « naturelle » avec la sous-section suivante sur la dimension informelle et montre qu'elle impacte aussi des éléments plus formels tels que les systèmes d'information ou la logistique. 17 répondants estiment spontanément, lorsqu'on les interroge sur les éléments favorables à la conduite du changement omni-canal, que la modernisation et la bonne appréhension des outils constituent des facteurs clés de succès du projet de changement. Certes, comme l'exprime justement le répondant C1 (Directeur communication corporate), « *les équipes informatique (...) ont pris un périmètre énorme puisque aujourd'hui, le cœur du réacteur nucléaire, c'est le système*

PARTIE 3 - RESULTATS

informatique » et constituent donc une condition *sine qua non* de la conduite du changement vers l'omni-canal.

« Il a fallu par exemple fusionner les bases clients parce qu'on avait des bases clients séparées, de façon à ce qu'on ait une vue unique client et que le client puisse avoir une vue unique de l'enseigne. Donc c'est tous ces changements-là qui très souvent ne sont pas très visibles mais qui sont un préalable déterminant pour la transformation e-commerce. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

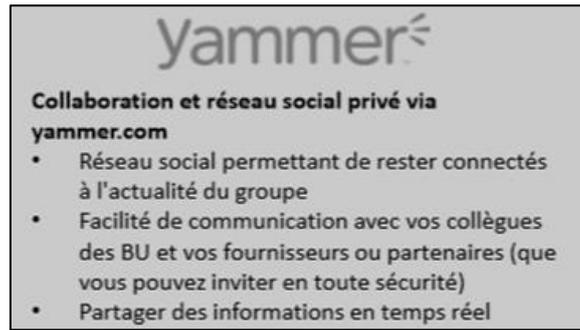
Outre cette modernisation des systèmes d'informations, des outils logistiques pour améliorer la connaissance client, la symétrie d'information entre les services, la transmission de l'information en temps réel, la digitalisation pour automatiser une partie du travail des équipes en magasin à l'instar de la technologie RFID, les distributeurs souffrent de difficultés pour faire évoluer les systèmes en place qui cohabitent en nombre et ne communiquent pas entre eux. Pour l'expert Z3, la « *multiplicité des systèmes qui existe* » requiert de chercher à « *simplifier et rationaliser le tout* ». Parmi l'ensemble des cas, 5 répondants évoquent l'obsolescence et la mauvaise utilisation des outils comme un frein majeur à la mutation, à l'image des répondants suivants.

« On n'a pas un outil informatique qui fait tout ce qu'on veut du jour au lendemain. On est une entreprise qui a été informatisée il y a très très longtemps par rapport à d'autres, par rapport à une start-up qui se créerait aujourd'hui et donc tout est assez compliqué quand on veut transformer des choses. » (E1, Responsable marketing stratégique et études)

« Pour l'instant, je pense que c'est le pré-requis pour l'omni-canal, on a des bases qui sont séparées. Une base retail, une base VAD, une base web. Quand je dis qu'elles sont séparées c'est-à-dire que techniquement elles sont séparées. Donc un client vit 3 expériences sur 3 canaux différents à un même moment. Donc tu peux avoir reçu 20 catalogues, n'avoir passé aucune commande sur la borne marketing direct, être allé sur le web, n'avoir jamais cliqué sur un lien d'affiliation et avoir passé 20 commandes. On va classer cette cliente « très bonne cliente web », « très mauvaise cliente VPC ». Alors que c'est peut-être tous les catalogues qui l'ont amenée à basculer sur le digital après. Avec nos bases actuellement, on n'en sait rien. » (E2, Directeur digital et e-commerce)

Les documents mettent également en avant la mise en place d'outils technologiques. L'exemple ci-dessous présente un outil en faveur du développement du collaboratif évoqué dans le premier point, un réseau social interne. Chez Epsilon, il est présenté dans une newsletter événementielle au sujet du projet de déménagement de l'entreprise, comme le montre le visuel ci-dessous.

Document Epsilon : Réseau social interne (newsletter)



Cependant, des répondants évoquent d'ores et déjà des biais provoqués par la mise à disposition d'outils numériques, plus particulièrement lorsqu'il s'agit du personnel de contact. La communication joue alors un rôle essentiel dans la bonne appropriation de ces nouveaux outils. Expliquer le sens et la vocation d'une technologie plutôt que sa technicité permet aux collaborateurs de les appréhender de manière cohérente par rapport à la stratégie omni-canal. Tout outil ne doit donc servir à qu'à servir la mise en œuvre de la stratégie (e.g. amélioration de la relation client sur tous les canaux) et ne constitue pas une fin en soi. Les répondants B2 chez Bêta et D1 chez Delta évoquent ce biais de manière explicite.

« C'est se cacher derrière l'outil pour aller voir le client, c'est avoir des outils qui sont justement inadaptés. Tout cela existe en magasin. » (B2, Directeur communication externe)

« Ça ne se fera pas sans les Hommes et on peut mettre le meilleur dispositif technique possible, si c'est pas porté par l'humain ça marchera pas. » (D1, Directeur e-marketing)

La sous-section suivante explore plus avant cet aspect d'appropriation et d'acculturation à de nouvelles façons de procéder et de penser, nécessaire pour supporter cette évolution des structures formelles et pour assurer une transition réussie et pérenne vers l'omni-canal.

▪ Révision des *business models*

Le dernier aspect que nous abordons au sein des dimensions formelles concerne un élément de stratégie d'entreprise : le modèle d'affaires³³ (Sorescu *et al.*, 2011). S'il semble s'agir davantage d'une question de stratégie que de marketing et qu'elle n'est pas traitée dans la littérature sur la culture organisationnelle, l'évolution d'un modèle existant vers un nouvel modèle plus congruent avec la mise en œuvre de plusieurs canaux fonctionnent comme un tout de non de

³³ « Un business model est un système bien spécifié de structures interdépendantes, d'activités et de processus qui servent d'organisation à une entreprise dans la logique de création de valeur (pour les clients) et d'appropriation de la valeur (pour elle-même et ses partenaires) » (Sorescu, 2011, p.4).

PARTIE 3 - RESULTATS

manière parallèle implique elle aussi une nouvelle posture culturelle, et entre ainsi dans le périmètre de notre étude. Certains distributeurs estiment que leur modèle historique peut aisément être modulé pour convenir au nouveau modèle omni-canal (Alpha, Bêta, Epsilon) tandis que d'autres cas (Gamma et Delta) se voient opérer davantage d'ajustements et d'efforts pour que leur modèle historique soit congruent avec les nouvelles exigences. Plus particulièrement, les distributeurs historiquement présents sur le canal physique estiment qu'il s'agit d'une force d'avoir maillé le territoire bien avant l'essor d'Internet et le retour en force du magasin physique.

« C'est finalement non pas la continuité mais c'est exactement le modèle qu'on a en magasin où on essaye d'accompagner chacun sur sa solution, mais transporté dans l'univers digital et en amont de l'achat. Donc ce qui est favorable c'est que ça s'inscrit complètement dans notre modèle et dans notre fonctionnement. » (A1, Directeur communication externe)

Dans le même esprit, Chez Epsilon, malgré la différence de poids entre les canaux (VPC dominante par rapport au canal physique), le fait d'avoir été depuis toujours présent sur plusieurs canaux (dont le canal physique), bien que ce soit de manière cloisonnée, semble faire de cette transformation une évolution logique.

« En termes de distribution, on est une marque qui a été omni-canal avant même de le savoir et avant même que ça existe donc, c'est forcément aussi un atout. » (E1, Responsable marketing stratégique et études)

En revanche pour d'autres répondants chez Delta (malgré un réseau historique physique) et chez Gamma (vépéciste), l'incompatibilité du modèle originel est soulignée, remettant notamment en cause les systèmes de rémunération et de primes chez Delta ou de la façon de déployer les canaux chez Gamma.

« Notre façon de rémunérer commence à être complètement dissonante parce que c'est pas quelque chose qu'on a changé. » (D3, Directeur ressources humaines)

« J'ai souvent dit qu'on faisait du multi-monocanal. C'est intéressant parce qu'en fait on copie-colle les expériences sans forcément se dire bah tiens est-ce que c'est que l'utilisateur doit vraiment vivre la même expérience sur tous les canaux ? Je ne suis pas convaincu puisqu'en fait tous les canaux ne permettent pas de faire la même chose. » (C3, Directeur marketing)

La révision du modèle d'affaires doit s'opérer pour l'ensemble des acteurs et à différents niveaux pour que l'omni-canal ne constitue pas un modèle multi- ou cross-canal aménagé (reprenant ainsi l'idée du répondant C3 de « copier-coller les expériences ») mais bien un

modèle à part entière, justifiant de sa propre création de valeur. L'étude de cas ne s'est pas intéressée de manière spécifique au *business model* des distributeurs en mutation vers l'omni-canal. Cependant, la question de l'évolution du modèle nous semble y faire référence et révéler la nécessité de repenser un fondamental de la stratégie des organisations pour opérer la mutation culturelle. Les distributeurs présentent en effet des atouts et des faiblesses spécifiques différentes en fonction de leur modèle historique notamment.

Sous-section 1.2. Une évolution des « dimensions informelles »

En parallèle des évolutions considérables qui s'opèrent autour des dimensions formalisées des organisations, la phase d'évolution culturelle qu'implique le fait de s'engager dans la course à l'omni-canal réside aussi et surtout dans les méandres de l'informel dont sont emplies les organisations et auxquels se réfère Gabriel (1995) dans son article *The Unmanaged Organization*. La compréhension de cette dimension symbolique nous amène à mieux comprendre les implications organisationnelles qu'entraîne le renouveau d'une posture vis-à-vis du marché, comme celle de « l'omni-canalité ». Si certains thèmes s'approchent de ceux recensés dans les dimensions formelles (e.g. « Coordination et synergies » vis-à-vis du « Style de management, postures et rapport hiérarchique »), nous avons sciemment choisi de dissocier ces pratiques « intangibles » que les répondants jugent primordiales pour devenir omni-canal mais pour lesquelles ils n'exposent cependant aucune solution clé en main. Là où le management devient collaboratif en rapprochant les équipes, en formalisant une documentation interne en faveur d'une nouvelle posture d'accompagnement des collaborateurs ou encore en créant des communautés autour d'un sujet plutôt qu'en travaillant avec sa hiérarchie directe, la mise en œuvre d'une meilleure coordination et de nouvelles synergies ne s'emploie pas à proposer des solutions mais accuse réception d'une fatalité qu'il convient d'intégrer par tout un chacun. Il est ici question de posture, d'état d'esprit, de philosophie ou encore de modes de pensée difficiles à modéliser, formaliser, communiquer.

▪ **De l'art d'être omni-canal : une nouvelle philosophie**

Le passage d'une organisation multi/cross à une organisation omni-canal, c'est pour plus de la moitié des répondants (16) un état d'esprit et des modes de pensée renouvelés et une philosophie spécifique à adopter. Chaque répondant et organisation emploie un vocabulaire qui lui est

PARTIE 3 - RESULTATS

propre pour évoquer cette dimension difficilement qualifiable, qui concerne la façon de penser, les « mentalités » ou encore la dimension « culturelle et managériale ».

« On est plutôt à l'aise à dire qu'on a terminé la transfo mais faut finir la phrase : on a quasiment fini la transfo métier. Et la transfo métier, c'est que la moitié de la transfo. Et on oublie souvent la transfo culturelle et managériale. Et la transfo ne sera terminée que quand on aura fait la deuxième partie. C'est la deuxième partie la plus importante. Je reprends la métaphore du marathon, on a fait 37 km mais le marathon on l'a fini que quand on a fait les 42. Pour certains ça paraît une petite partie parce que c'est que 5 km sur 42 mais en fait c'est la plus importante, c'est celle qui permet de finir, c'est la plus dure aussi. Donc oui, je pense que parfois on se tape un peu sur le bidon en disant « on a presque fini la transfo » ou « on est une boîte omni-canal ». Parce que tant qu'on n'aura pas changé les mentalités. » (A2, Directeur e-commerce)

Contrairement au répondant de l'enseigne Alpha qui fait montre d'une lucidité quant au risque de se leurrer à penser la transformation achevée, le répondant de l'organisation Bêta estime que la posture *ad hoc* est désormais acquise.

« Encore une fois la transformation elle n'est pas « outils », elle n'est pas « systèmes d'informations », ça ça vient supporter la transformation mais ce n'est pas la transformation, la transformation elle est humaine et managériale. Définitivement. Donc humaine parce que y'a des changements de postures à opérer. Par exemple, avant je pouvais t'expliquer pourquoi je n'étais pas en mesure de te livrer un colis, ce dont tu te fiches éperdument parce que le retailer est à ce moment-là en train de t'expliquer la complexité de son organisation. Définitivement, ça c'est derrière nous. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

Ce qui prime véritablement, c'est bien l'orientation client, socle de la philosophie omni-canal telle que considérée par l'ensemble des cas étudiés et des experts interrogés, à la fois dans leurs discours en interne et dans leurs prises de parole publiques (média, entretien avec un chercheur ; cf. chapitre 2). Toujours chez Bêta, une situation de recrutement pour un poste de communication illustre la primauté de l'état d'esprit sur la compétence.

« Les leaders que j'ai nommés ils viennent pas de la com'. Les personnes importantes qui décident c'est pas des gens construits dans la com' ou qui ont fait des études de com'. [Collaboratrice], je me fous de sa compétence de com'. Ce qui m'intéressait, c'est son vécu de chef de produit parce que quand tu es chef de produit, ton sujet c'est d'observer les utilisateurs, de faire fi de ta perception personnelle, de savoir ce qui compte pour eux. (...) C'est cette science, cette espèce d'abnégation, cette hyper-concentration sur les autres que je suis allé chercher chez [collaboratrice] par rapport à son expérience. » (B5, Directeur communication et innovation)

Dans cet exemple, le candidat (interne) n'est pas choisi pour ses compétences en

communication mais pour son sens du client. Ce verbatim illustrant l'état d'esprit attendu chez l'ensemble des membres de l'organisation, et devenant ainsi un savoir-être aussi important que les compétences techniques, introduit le point suivant sur les organisations dont la culture client est plus que jamais exacerbée mais dont la mise en pratique peut toutefois être remise en cause par des comportements inadaptés.

- **Une vision toujours plus orientée client... mais une mise en pratique mitigée**

Plusieurs indices permettent d'affirmer que les distributeurs, dont le sens du client fait partie des éléments de culture revendiqués comme historiques, est aujourd'hui toujours plus développé. Il s'agit particulièrement d'une grande fierté des enseignes à réseau physique (Alpha, Bêta, Delta) mais aussi virtuel (Epsilon) en raison de l'attention portée par le personnel de contact aux consommateurs et de l'investissement des vendeurs. Chez Epsilon, un répondant affirme même avec enthousiasme que la qualité de l'écoute et de l'accompagnement des collaborateurs sur le canal téléphonique est excellente, en comparaison avec d'autres enseignes de vente à distance. Par ailleurs, le renouveau des indicateurs et des outils de mesure va également dans le sens de l'amélioration de la considération du client dans l'activité de l'enseigne. La plupart des enseignes positionnent désormais le NPS (*Net Promoter Score*) comme l'indicateur phare de leurs performances et pour apprécier le niveau de satisfaction des consommateurs. A travers une recherche textuelle sur Nvivo, on constate que cet indicateur est évoqué dans 10 entretiens (dont 1 expert) et n'est absent que chez Alpha, enseigne qui sans évoquer cet indicateur s'inscrit toutefois elle aussi dans cette démarche « *customer centric* ».

« En fait je crois que dans cette transfo omni-canal, le sujet c'est le client, le client, le client, le client, le client... c'est juste ça quoi. Et de recentrer les entreprises sur le client. Et l'erreur c'est que comme on doit péter tous nos systèmes d'informations pour être recentrés sur le client, ben en fait on a la tête dans les systèmes d'informations et pas trop sur le client. » (A2, Directeur e-commerce)

Malgré ces initiatives largement revendiquées, le caractère effectif de la mise en œuvre de cette orientation client est parfois mis à mal. 21 répondants évoquent la nécessité de préserver ou d'acquérir une orientation client pour s'inscrire dans le paysage de la distribution omni-canal. S'ils ne sont que 4 (2 parmi les cas et 2 parmi les experts) à faire l'aveu d'un manque de culture client problématique pour la conduite du changement, d'autres facteurs défavorables (e.g. recherche de performance) renforcent toutefois l'importance du décalage qui peut exister entre discours et réalité sur la prise en considération du consommateur. Certains répondants

PARTIE 3 - RESULTATS

admettent des manquements – de la part des collaborateurs mais aussi de leur propre fait – dans l’application de cette philosophie, par exemple en faisant passer les chiffres et le résultat avant les clients.

« Je pense que un des points c’est cette culture client qui avait été perdue en fait. Et après c’est ça aussi la difficulté, c’est qu’à un moment donné quand vous êtes en difficulté quelque part, vous êtes focalisé sur des chiffres, KPI... du coup ça devient obsessionnel. Obsessionnel. Et c’est très distribution. Moi j’ai les commandes qui tombent toutes les heures sur mon téléphone. Toutes les heures je sais ce qu’on a fait en termes de commandes sur la dernière heure par rapport à l’année dernière... enfin ça devient obsessionnel. Du coup en fait vous en perdez même le sens. Et après comme finalement il y a un culte de... je vais pas dire de la performance mais après vous êtes focalisé aussi sur... vous pouvez être très court terme. Vous ne pouvez pas construire l’avenir quoi. Et ça c’est un truc qu’on va essayer de changer et à mon avis ça va être un des trucs les plus compliqués. » (C3, Directeur marketing)

Ici, c’est bien le culte de la performance qui occulte parfois le client et s’avère incompatible avec la stratégie de transformation. Ainsi chez Gamma, le bilan d’étape du projet (document interne) fait état de la manière dont le NPS parvient à s’imposer comme l’indicateur de référence, nécessaire pour mieux considérer le consommateur. Le constat est sans appel lorsque l’organisation écrit être « *encore loin de l’objectif* » sur cet indicateur clé de progrès largement promu dans l’ensemble des documents et par les managers. Cette omniprésence témoigne d’une prise de conscience qui se matérialise tant dans les discours des managers interrogés qu’au travers des documents internes. Toutefois, au vu de la difficulté à la généraliser dans les considérations quotidiennes, il est légitime de se demander en quoi cette prétendue « culture client » peut relever davantage du discours que de la réalité organisationnelle. Cet aspect est traité plus avant dans le chapitre 2 où la façon dont les organisations mettent en récit la culture client pour l’insuffler toujours un peu plus est explorée.

▪ **Gestes quotidiens : vers une nouvelle manière de travailler**

Les données fournissent une profusion d’informations et d’exemples concernant l’évolution des gestes quotidiens à l’heure de la transformation omni-canal et de ses structures « formelles » évoquées dans la première sous-section. Faisant écho à l’adoption d’un nouveau mode de management plus ouvert et collaboratif, l’analyse thématique révèle que 20 informants (dont 2 experts) soit deux tiers des interviewés estiment que leur organisation évolue vers un mode de fonctionnement plus collaboratif, au-delà du seul cadre de la relation duale manager/collaborateur (thème « *Travail en réseau, collaboration, partage* ») dans leur mode de fonctionnement au quotidien, au-delà des modèles imposés par l’organisation tels que le

PARTIE 3 - RESULTATS

style de management. Nous avons en effet constaté deux acceptions plus marginales de la notion de collaboratif. Il s'agit non plus du collaboratif au niveau des individus mais au niveau des pays (cas B). La dimension internationale occupe en effet une place prépondérante dans le discours des répondants du cas B (collaboration entre les pays, obtenir plus de synergies globales pour supprimer les territoires locaux), enseigne au rayonnement international le plus marqué. L'ouverture cette fois non plus entre les membres de l'organisation (d'un même pays ou non), mais sur l'écosystème de l'organisation, notamment la collaboration avec des start-ups est mis en exergue au travers de l'analyse thématique pour le cas Gamma (C) ou entre des enseignes avec un actionnaire commun (entre Alpha et Bêta) en dépit d'une volonté de conserver une gestion du changement qui leur est propre. L'étude de cas impliquant une multitude de sources pour renforcer la connaissance des cas nous a permis de constater cette même volonté d'approcher l'écosystème des start-up au sein du cas A et du cas E et même chez un expert (*showroom*), notamment au travers de projets d'incubation de start-ups.

« On est en train de monter une synergie entre enseignes (...) deux modes de transformation d'entreprise complètement différents. Nous [Alpha], on est plutôt sur le mode infusion thé et [Bêta] sur le mode plutôt percolation café quoi ! (rires) Nous vraiment, on pose les conditions, on donne le temps à chacun, on dissémine dans l'entreprise et on fait en sorte que chacun s'approprie les choses et on les aide à ce qu'ils s'approprient les choses (...) Et y'a des qualités et des défauts des deux côtés. » (D3, Directeur ressources humaines)

Les collaborateurs doivent aussi faire face à des exigences en matière de « savoir-être » et de mode de fonctionnement à de nouvelles attentes de la part des cadres dirigeants, pour lesquels la transformation doit être portée par un nouveau rapport à l'apprentissage. Tout un chacun doit être plus ouvert sur son environnement, faire preuve de curiosité et s'auto-former.

« Y'a eu à apprendre de nouvelles façons de faire, à réinventer ce qu'on faisait. Y'a eu à s'ouvrir les chakras et à changer complètement notre façon de faire. » (C2, Directeur de la marque et de la communication)

L'extrait ci-dessous constitue un exemple concret d'évolution sur la manière dont un métier « technique » (la photographie) doit évoluer pour s'inscrire dans le renouvellement d'une fonction fondamentale, au cœur du métier originel de l'organisation.

« Avant on faisait en sorte de shooter des beaux produits sur un beau mannequin et puis voilà. Donc on a historiquement eu des belles mises en scène. On va dire qu'on a historiquement une culture de l'image, de la belle image. Mais un peu statique. Et le « move » qu'on fait c'est passer plutôt sur une culture du storytelling. » (C2, Responsable communication externe)

PARTIE 3 - RESULTATS

Dans cet exemple, le métier de photographe, historique dans l'entreprise, se voit impacté en raison de l'évolution culturelle plus globale de l'organisation, privilégiant l'histoire racontée aux clients aux mises en avant de produits « techniquement » bien exécutées. Dans un autre exemple, l'évolution des outils pour répondre aux autres briques du changement (e.g. comme le collaboratif avec mise en place d'outil collaboratifs, d'intranets, de réseaux sociaux internes) vient impacter le fonctionnement quotidien des collaborateurs.

« On est passé (...) sur Outlook 365 là, ce qui nous permet quand même d'échanger plus de fichiers tout ça que ce qu'on pouvait faire avant. Ce qui nous permet d'avoir des fichiers partagés mais aujourd'hui on le fait pas encore trop » (E1, Responsable marketing stratégique et études)

Ce verbatim n'est pas tant intéressant pour le fond (i.e. la mise en place d'un nouvel outil comme réponse à l'implémentation d'un travail collaboratif) que pour le constat de la difficulté à le mettre en place et à remettre en cause les habitudes individuelles, en dépit de l'intérêt de l'outil en soi. Le point suivant aborde une autre remise en question majeure des préconceptions au sein des organisations, notamment la scission traditionnelle entre interne et externe.

▪ Une conception « liquide » entre l'interne et l'externe

Nous empruntons ici la notion de « *liquidité* » à Bauman (2000), déjà mobilisée dans différents travaux étudiant la distribution (Herbert *et al.*, 2014, 2018), qui illustre de manière éloquente l'interaction entre marchés interne et externe chez les distributeurs.

Le dernier élément majeur que nous abordons dans les évolutions liées au contexte de mutation vers l'omni-canal concerne la réduction des frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. 9 répondants parmi tous les cas révèlent que les organisations cherchent en effet à uniformiser l'interne et l'externe, que ce soit en matière de communication comme chez Delta avec un slogan similaire, adapté sur la forme pour parler aux collaborateurs et aux consommateurs ou au niveau des attentions chez Delta ou Alpha où l'on prétend vouloir faire preuve d'une « *symétrie des attentions* ». Transcendant la scission traditionnelle entre marchés et marketing interne et externe, les organisations se revendiquent toutes à la fois d'une orientation client (abordée précédemment) et d'une orientation collaborateur. L'idée est de traiter toute demande, interne ou externe, comme un besoin client.

« On veut faciliter les réservations des salles de réunion. C'est très très loin de l'omni-canal etc mais on veut changer la culture interne et on veut faire gagner du temps aux gens. Ce qu'on s'est dit c'est une fiche mission il y a 2 ans ça aurait été « mettre des iPad sur les portes de

PARTIE 3 - RESULTATS

réunion », maintenant ce qu'on se dit c'est « quel est le besoin client ? » et après seulement on cherchera la réponse. Donc le besoin client c'est « Je veux savoir rapidement si une salle de réunion est libre ou pas ». Et tu viens voir la salle, tu as une tablette, tu as le calendrier dessus, tu vois tout de suite si elle est prise. Donc on met cette culture client sur le début de tout. C'est un peu la méthode agile, je sais pas si t'as entendu parler, des user stories qui servent de point de départ, c'est exactement ce qu'on veut mettre en place. Si y'a pas de user story, on laisse tomber. » (E2, Directeur digital et e-commerce)

Il apparait que les organisations s'inscrivent de plus en plus dans cette logique qui considère les collaborateurs comme des partenaires (pour la diffusion de la communication notamment), et qui s'inscrit dans la *Service-Dominant Logic* de Vargo et Lusch (2004, 2008). Le premier axe concerne donc l'harmonisation des messages entre l'interne et l'externe. Le deuxième axe s'intéresse quant à lui à la satisfaction de l'interne (collaborateurs) et à son influence sur la satisfaction en externe (clients), que l'on retrouve dans le paradigme du marketing interne ; on parle alors de la mise en œuvre d'un « *cercle vertueux* » (Schlesinger et Heskett, 1994). En faisant des collaborateurs des ambassadeurs en externe, en mettant en place des outils et des espaces dédiés aux échanges entre collaborateurs et consommateurs, les organisations cherchent à mettre en place une nouvelle relation entre interne et externe en multipliant les rencontres physiques, comme en témoigne l'exemple ci-dessous chez Epsilon.

Document Epsilon : Lieu d'interaction clients/collaborateurs (projet déménagement)



Epsilon profite du projet de déménagement de l'organisation pour mettre en place de nouveaux locaux propices à une intégration plus régulière des consommateurs dans l'activité de l'organisation.

Résumé du Chapitre VII – Section 1

La transformation culturelle engendre de nombreuses évolutions observables dans les pratiques, à la fois sur le plan formel et informel. Nous retenons de ces premiers éléments d'analyse qu'il s'agit d'une évolution résolument transversale qui implique des révisions organisationnelles tangibles, à l'instar de la révision des indicateurs de performance, du décloisonnement physique ou de l'adoption de nouveaux styles de management mais aussi et surtout (pour faire que ces évolutions organisationnelles formelles soient concluantes) des évolutions moins palpables, de l'ordre de l'état d'esprit, des modes de pensées et de la philosophie supposée « idéale » pour accompagner la mutation omni-canal des distributeurs.

La section qui suit analyse la manière dont ces évolutions sont accompagnées ou à l'inverse contraintes par les ressources culturelles en place dans les organisations.

Section 2. ...Conditionnées par les ressources culturelles en place...

Dans le cadre d'une transformation culturelle, la multiplicité des pratiques observées dans la première section est conditionnée par la qualité des ressources culturelles des organisations. Les données révèlent également une grande quantité de ressources culturelles et les qualifie, particulièrement au travers des entretiens, de manière assez manichéenne de « positives » ou « négatives » pour la conduite du changement. Ces ressources « positives » que nous qualifions de manière moins manichéenne de « facilitantes » constituent des éléments favorables pour accompagner la transition vers un modèle omni-canal. Les ressources dites « négatives », que nous qualifions de « contraignantes », inhibent quant à elles le changement, se posant généralement en freins et constituant des obstacles à surmonter pour parvenir à opérer l'entièreté du changement espéré.

Figure 20b : Structure et contextualisation du chapitre VII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Section 1. Initiation de la mutation organisationnelle : des initiatives multiples...
	Section 2. ...Conditionnées par les ressources culturelles en place...
	Section 3. ...Et qui engendrent différentes réponses au changement
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

Sous-section 2.1. Des ressources culturelles « facilitantes » à préserver

Si plusieurs académiques suggèrent une révision culturelle pour s'adapter au nouvel écosystème omni-canal (Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Treadgold et Reynolds, 2016), nous observons dans les discours des répondants que les acquis et les fondements de la culture organisationnelle restent pourtant précieux, particulièrement en période de changement. Nous reprenons dans cette sous-section les principaux atouts culturels (catégorie « Relation favorable au changement ») qu'il convient de préserver ou de renforcer pour évoluer vers un environnement omni-canal et qui

PARTIE 3 - RESULTATS

font consensus parmi l'ensemble des distributeurs. Plusieurs répondants illustrent l'importance du capital historique et culturel des organisations.

« A un moment on s'est dit c'est quoi une culture d'entreprise avant et après la transfo. En fait on s'est dit qu'en définitive ça pouvait pas se définir avant mais que nos valeurs écrivaient aussi notre culture avec ce changement voilà. Mais c'est évident aussi que, enfin on a une boîte de malades ! On le dit tout le temps une boîte de dingues et je pense que très clairement et, les valeurs, l'ouverture, ce qu'on appelle le sang [couleur de l'enseigne] est quand même plus propice, un terrain fertile malgré tout au changement même si ce n'est pas évident hein. » (A4, Responsable ressources humaines)

Nous développons ci-après les thématiques qui ont le plus émergé au travers de notre analyse thématique au sein de la catégorie « Relation favorable au changement » et qui constituent par conséquent des « ressources facilitantes » pour la conduite du changement.

▪ **Une capacité de prise de conscience et d'action**

En toute logique, c'est parmi 11 entretiens principalement issus des cas les moins avancés dans la mise en œuvre de la stratégie omni-canal (Alpha, Gamma et Epsilon) que l'on retrouve le plus la notion d'adhésion et de mise en mouvement des collaborateurs comme un élément favorable dans la conduite du changement. Aussi, on suppose que Bêta et Delta au sein desquels cette étape « de démarrage » est passée (pour la majorité des collaborateurs) n'est plus le cœur du sujet. Par exemple chez Gamma qui a connu la situation de crise la plus marquée, le répondant C4 (Directeur partenariats et services) souligne que *« les gens ont envie de changement parce que les gens ont compris que c'était vital »*, processus enclenché tardivement par rapport à Bêta ou Delta. Mais obtenir une remise en cause et une mise en mouvement des collaborateurs dépend aussi de la capacité de l'organisation à développer le bien-être dans l'organisation, caractéristique résolument favorable pour accompagner le changement.

▪ **Un intérêt pour le bien-être des collaborateurs**

Il s'agit d'un axe prioritaire pour l'ensemble des organisations, qui s'attachent d'ailleurs à obtenir des distinctions aux niveaux national et international pour rendre visible leurs efforts en la matière, à l'image du classement *Great Place To Work®* ou à réaliser des enquêtes internes. Ce thème du bien-être des collaborateurs se retrouve plus fortement encore chez Bêta, Gamma et Delta mais est abordé de différentes façons. Cet aspect primordial se retrouve aussi dans les

PARTIE 3 - RESULTATS

discours des experts (2 sur 5). Gamma aborde essentiellement le sujet sous l'angle de l'évaluation.

« On a créé nous-mêmes notre propre baromètre qu'on a appelé Atmosphère (...) ce qui nous permet de voir, de piloter à la fois les organisations dans lesquelles les choses se passent bien et d'autres organisations ou les équipes où ça se passe un peu moins bien (...) on a un certain nombre d'indicateurs qui nous permettent de suivre un peu le climat interne comme le lait sur le feu. » (C1, Directeur communication corporate)

Les difficultés sociales connues par l'entreprise Gamma en raison du rachat qui a assuré sa survie suite à de nombreux plans sociaux en font probablement une enseigne plus sensibilisée que tout autre sur les questions de fidélisation des collaborateurs. De son côté, Bêta accorde aussi une attention importante à l'épanouissement de ses collaborateurs et veille, d'après les recoupements que l'on peut faire grâce à l'étude documentaire, à ce que ces éléments soient communiqués et visibles en externe. Le répondant B6 (Responsable recrutement et intégration) justifie en effet tout au long de l'entretien ce « *souci de prendre soin des collaborateurs* » par la participation au fameux classement des entreprises où il fait bon travailler. Quant à Delta, l'enseigne s'inscrit davantage dans une concrétisation de l'orientation client à estimer que la satisfaction des consommateurs sera effectivement une conséquence du bonheur des collaborateurs. L'objectif est de faire des collaborateurs des ambassadeurs de l'entreprise.

« Le bonheur c'est le socle de tout. Si on arrive à faire vivre des moments de bonheur, de plaisir à nos équipes au quotidien, elles ont envie de rester chez nous, donner le meilleur d'elles-mêmes. On va les développer donc ça nourrit évidemment notre commerce. Et le client, évidemment. » (D4, Directeur marketing)

« C'est cultiver dans l'entreprise partout un vrai environnement de bien-être, parce qu'on se dit que si les XX 000 collaborateurs se sentent bien, se sentent reconnus, se sentent en confiance dans l'entreprise, ça leur permettra de se mettre en mouvement. » (D3, Directeur ressources humaines)

Un phénomène concomitant à la mutation omni-canal concerne l'intégration d'une nouvelle génération au sein des organisations, celle des *Millennials*³⁴, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

³⁴ Aussi communément appelée « Génération Y » ou encore « Digital natives », génération nées entre les années 1980 et 2000, première génération à avoir grandi avec Internet, qui n'a connu que la crise et pour qui la technologie est omniprésente. Elle représentera la moitié de la population active en 2020 (www.meta-media.fr, Franceinfo). De plus en plus de recherches s'intéressent à ces générations, jusqu'aux *Millennials* (ou génération Z), en tant que consommateurs mais aussi en tant que collaborateurs ; voir Gentina et Delécluse (2018) *Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*.

PARTIE 3 - RESULTATS

« On est dans cette transformation pour suivre le mouvement des Millennials et de se dire comment est-ce qu'on les accueille dans un environnement de travail qui les épanouisse et dans lequel ils se sentent bien et dans lequel ils mettent plus d'énergie. » (D1, Directeur e-marketing)

Delta a conscience que le succès de la transformation passera aussi et surtout par l'adhésion de ces collaborateurs aux exigences spécifiques au projet de changement. Ces nouveaux profils de collaborateurs plébiscitent d'ailleurs de plus en plus des modes de fonctionnement – de moins en moins étrangers aux distributeurs certes – mais qui ne sont pas inscrits dans leurs gênes. Pourtant, tenter de les adopter constitue un avantage considérable pour la transformation.

▪ **Un esprit start-up, centré sur le partage et l'agilité**

Tous les cas considèrent l'adoption du mode collaboratif et la mise en œuvre de synergies et de partages entre les équipes comme favorables, si ce n'est indispensables, à la transformation.

« Chez nous ce qui marche le mieux c'est ce phénomène de pollinisation vertueuse. On essaye de faire se rencontrer les magasins entre eux : des magasins qui sont vachement avancés avec d'autres qui sont peut-être un peu moins avancés. Et puis ils se racontent leurs histoires. » (D3, Directeur ressources humaines)

Plus encore parmi Bêta, Gamma et Epsilon, la nécessité est à l'adoption de modes de fonctionnement agiles et d'un esprit « start-up ». On constate des disparités dans la rapidité d'introduction de cette nouvelle manière de travailler. Là où Epsilon parle d'un changement de comportement en cours, Bêta le considère acquis : *« cette agilité dont Bêta est capable depuis toujours. Et donc des transformations on en a toujours connu c'est dans notre ADN de se transformer » (B4).*

« Quand je suis arrivé, c'était une culture d'entreprise qui était très top-down, très directive. Le top management avait décidé quelque chose, on fait, point, on se pose pas de questions. C'était des experts en fait donc des gens supers bons dans leur domaine mais c'était pas forcément le management intermédiaire qui allait proposer des choses. Si le boss avait dit ça, on faisait ça. Et le boss c'est un expert donc... Alors ils savaient quand même gérer des projets, ça marchait plutôt pas mal mais chacun sur son territoire quoi, point. Chacun dans son truc. Et là depuis 4-5 ans, c'est de plus en plus collaboratif. Donc y'a encore je pense ce côté « c'est mon service » mais il est en train d'exploser complètement. » (E4, Directeur B2B et développement international)

Un autre répondant au sein du cas Bêta explicite ce qu'il entend par cet état d'esprit start-up :

« Ce qui caractérise la start-up, c'est le fait qu'elle n'a pas de futur j'ai envie de dire acquis. Elle est dans l'incertitude. Et l'incertitude apporte des éléments de questionnement super

PARTIE 3 - RESULTATS

intéressants, fait qu'on se remet en cause tous les matins, qu'on est obsédé par le service que l'on doit apporter au client etc. Puis quand on grossit, on commence à mettre des niveaux intermédiaires, des managers qui ne font que manager, qui sont éloignés des préoccupations du terrain, qui ne voient plus le terrain etc. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

Comme pour Bêta, l'expert Z4 issu d'un *pure-player*, à la création récente par rapport aux distributeurs historiques choisis pour l'étude, explique que l'agilité fait partie de ses gènes. L'organisation ne se considère d'ailleurs pas véritablement dans un processus de transformation contrairement aux cas étudiés et aux autres experts (à l'exception de Z1, spécialisé dans le consulting). On observe au travers de ces deux organisations (Bêta et l'organisation de l'expert Z1) qu'une fois « acquise » (dernièrement pour Bêta et depuis toujours pour Z1), en tous cas aux dires des répondants, sa légitimité n'est jamais questionnée ; elle fait partie intégrante de l'imaginaire des managers sur ce qu'est la culture d'une organisation omni-canal.

« Cet esprit start-up qui était à l'origine de [enseigne] est toujours qu'on évolue dans cet état d'esprit là et de faire en sorte qu'on relève des challenges, des challenges tous les jours, qu'on soit un peu sur le qui-vive et le fait qu'on ait intégré l'incubateur était très important pour eux [les dirigeants], qu'on garde cette approche start-up, de se remettre en question, de pouvoir voilà ne pas perdre de vue les valeurs essentielles qui sont l'aller de l'avant et pas s'enfermer un peu sur nos acquis. » (Z4, Directeur communication & relations presse)

Un échange informel que nous avons eu par écrit (email) avec le DG monde de Bêta confirme que la clé de la transformation omni-canal c'est bien la « *culture du changement* » et la « *volonté de toujours avoir un quart d'heure d'avance* » que tente d'appliquer l'organisation. Cette vision confortée par l'expert Z4 (Directeur communication et relations presse) vient justifier l'intégration de ce mode de fonctionnement chez Gamma qui a gagné à apprendre à s'ouvrir sur l'extérieur « grâce » au fait d'avoir frôlé la faillite. Le répondant C4 (Directeur partenariats et services) affirme alors que « *s'adapter au changement c'est être curieux, c'est être à l'affût de tout ce qui se passe, c'est copier, c'est imaginer, c'est anticiper* » et prévient des risques de ne pas savoir se remettre en question à temps : « *ne pas tirer un enseignement de nos erreurs, c'est de penser qu'on est les meilleurs... non pas du tout !* ». A l'inverse, si Epsilon met en œuvre des organisations pour essayer de le devenir notamment au travers du rachat d'une petite structure d'une dizaine de personnes, la multinationale ne s'y associe pas encore.

« On est en fait en train de... pas de créer un incubateur mais de s'intéresser à des idées qui pourraient voir le jour (...) Dans cet esprit-là y'a une autre marque que j'ai pas mis en avant tout à l'heure qui s'appelle [Nom start-up]. (...) Quand on regarde ils sont 10 (rit). Ils embauchent beaucoup donc ils doivent être 12 ou 14 ! (rit) (...) On les a rachetés. Et donc c'est ce que [PDG] appelle l'esprit start-up c'est-à-dire qu'on les accompagne, on essaie de leur

PARTIE 3 - RESULTATS

faire bénéficier de notre expertise c'est-à-dire qu'ils sont accompagnés au niveau commerce, par le directeur financier, par le directeur logistique où y'a des comités de pilotage qui peuvent leur permettre d'avancer sur certains sujets beaucoup plus vite que s'ils étaient tous seuls. Mais ils conservent leur autonomie, ils font leur business comme avant parce qu'on estime que c'est eux les professionnels de la marque. Donc voilà ça c'est le modèle typique, l'exemple typique de l'esprit start-up et au contraire, y'a des fois où on dit on va pas les appeler parce qu'on va les embêter parce qu'ils sont 12 quoi ! Donc ils font tout, tous seuls (rire). Donc ils sont contents, moi quand je les vois ils sont toujours super contents d'être là enfin on sent vraiment qu'il y a une osmose qui se passe mais en même temps on se dit mon dieu quand ils viennent ici et qu'ils voient un plateau de 50 informaticiens, ils doivent se dire mais c'est un autre monde, c'est un autre monde. Voilà cette expérience-là, (PDG) a envie de la multiplier pour éventuellement d'autres idées. » (E3, Assistant du PDG)

Il s'agit d'un idéal vers lequel elle essaie de tendre mais l'intégration de la start-up reste cloisonnée. L'opération semble être davantage bénéfique à la petite structure que véritablement mise à profit par Epsilon. Pour l'expert Z1, ce mode de fonctionnement dont les distributeurs sont friands est bénéfique en ce qu'il répond à leur besoin de résultat immédiat.

« Y'a que comme ça qu'on arrive à faire travailler les gens ensemble. C'est qu'on ne parle pas des contraintes mais on parle d'un idéal et puis après on va se dire, voilà y'a des quick wins. Alors ça c'est évident parce qu'à chaque fois, quand on fait travailler les gens ensemble, y'a plein de quick wins. C'est super les quick wins ! Et ben ceux-là on va les faire tout de suite. Si on met autour d'une table les gens qui ont un bon niveau de délégation et de responsabilité, qui portent les choix, oui ils sortent de là, ils sortent d'une réunion comme ça, ils décident et ils le font. Et dans les quinze jours ça peut être mis en place. On croit toujours que dans les boîtes les gens savent tout, que c'est magnifique, c'est merveilleux. En réalité tu te rends compte que quand ils voient que c'est écrit, ils se disent « ah mais c'est pas bête ! » » (Z1, Consultant retail)

En dépit de ces quelques clés révélées par l'étude de cas comme des ressources facilitantes pour opérer la mutation culturelle vers l'omni-canal, il existe inévitablement des ressources culturelles moins favorables à sa conduite.

Sous-section 2.2. Des ressources culturelles « contraignantes » à faire évoluer

Les ressources dites « contraignantes » existent sous deux formes dans nos données : les éléments résolument défavorables pour la conduite du changement vers l'omni-canal et, plus fréquemment des éléments non pas pleinement contraignants mais dont l'ambivalence fait qu'une neutralité ou un caractère positif historique devient néfaste dans le cadre de la transformation. Plusieurs éléments favorables évoqués précédemment trouvent donc leur pendant défavorable dans la catégorie « relation défavorable au changement ». Cette ambivalence est caractéristique de la culture organisationnelle des distributeurs en phase de

mutation et relève du complexe arbitrage qu'ils doivent opérer. Par conséquent, nous avons choisi de les analyser dans cette partie qui traite plutôt des éléments « contraignants » en raison de leur caractère ambivalent (mêlant relations positive et négative). Cette ambivalence est d'ailleurs sans doute plus complexe à gérer encore que les éléments entièrement néfastes, en ce qu'ils ne peuvent (ou ne doivent) faire l'objet d'une suppression.

Le nombre de thématiques liées « négativement » à la conduite du changement relevé via Nvivo est élevé (35). Comme pour les éléments favorables, certains se dégagent nettement en ce qu'ils font consensus parmi les cas alors que d'autres sont plus marginaux et spécifiques à certains cas. Nous présentons ci-après les thématiques émergées les plus récurrentes ou significatives.

▪ L'ambivalence des valeurs historiques

Nombreux sont les discours des managers interrogés qui mettent l'accent sur les valeurs historiques fortes qui ont construit la culture organisationnelle, plus communément appelée « l'ADN » des distributeurs. Si ces valeurs sont souvent présentées de manière extrêmement positive – de prime abord dans les entretiens mais aussi au sein de la documentation interne – des éléments de résultats révèlent aussi leur face plus sombre en raison d'une dérive progressive, aujourd'hui contraignante pour le changement. Ainsi, les valeurs qui ont fait la force des enseignes ne présentent plus des qualités exclusivement favorables dans le contexte de changement actuel. Afin d'illustrer ce propos, nous mobilisons nos résultats au sujet d'une valeur qui fait consensus parmi l'ensemble des cas et qui domine les autres dans les discours. Il s'agit de la valeur d'autonomie et de responsabilité. Constitutive pour une part du succès des enseignes aux dires des répondants, les bienfaits de la valeur d'autonomie plébiscitée pendant des décennies sont remis en cause par la mutation omni-canal.

« Aussi simple que ça puisse paraître, ça n'a pas été simple. Y'a des équipes qui ont bien compris et y'en a qui ont eu l'impression qu'on leur volait leur autonomie, qu'on leur volait leur travail. » (A3, Responsable expérience client)

Elle donne alors naissance à des récits sur le caractère ambigu à « double-tranchant » qu'elle recouvre, à la fois favorable et défavorable.

📖 Récit A#4 : Le comble de l'entrepreneur trop entreprenant

« Alpha c'est une entreprise humaniste qui s'est construit sur l'entrepreneuriat donc culture très forte de « l'homme est un acteur entrepreneur ». Et aussi un mode de développement de l'entreprise qui est basé sur le développement de la compétence des hommes. Donc assez peu de croissance externe mais je vais mettre de la profondeur métier dans la compétence de mes hommes, je vais leur donner l'autonomie. C'est un mode de développement humain pour aller

PARTIE 3 - RESULTATS

construire de la croissance de chiffre d'affaires. Chaque collaborateur est considéré vraiment comme un entrepreneur, on dit... le PDG de Alpha dit : « le conseiller de vente, c'est le directeur général de son allée, de ses familles produits. » Donc chacun est patron sur son périmètre. Un conseiller de vente il a un petit périmètre, et puis plus tu montes dans la hiérarchie de l'entreprise plus tu as un périmètre large. (...) » (A2, Directeur e-commerce)

Le répondant dépeint le récit de l'émergence de la culture d'autonomie chez Alpha jusqu'à en dévoiler la face plus sombre jusqu'alors méconnue. La valeur d'autonomie est celle que nous identifions comme la plus génératrice d'ambivalence. Aussi, si elle est ancrée dans les discours et les cultures organisationnelles des distributeurs depuis longtemps, elle subit aujourd'hui des dérives qui la rendent contraignante pour la conduite du changement. En tirant profit de manière exacerbée du droit d'autonomie qui leur a historiquement été concédé, les collaborateurs deviennent par là-même un frein à la transformation. Même si ce n'est guère à dessein, le risque de co-destruction de valeur est réel (Plé, 2016). On peut évoquer un cercle vicieux dans lequel sont enlisés les distributeurs en raison d'une volonté historique forte de développer l'autonomie des collaborateurs qu'ils peinent désormais à canaliser.

A#14 : Autonomie, trop c'est trop !

« Justement, l'autonomie pour moi c'est un frein à la conduite du changement parce que si on veut changer, on impose. C'est un peu plus sanglant, néanmoins ça marche. Ça veut dire qu'à un moment, quand on dit un truc, c'est pas discutable et la culture de l'autonomie qu'on a, c'est qu'avant on faisait comme ça, maintenant on fait différemment, si y'a une personne qui se met en râteau qui dit non je veux pas, comme on n'a pas la culture du « ben non c'est comme ça et en gros, c'est décidé et c'est non discutable », on va être là « ah oui un tel il est pas trop d'accord donc... » Voilà c'est la culture du consensus permanent. Et c'est le consensus mou. On fait blanc ou on fait noir ? Oh je sais pas, bah on va faire gris, mais gris en fait c'est nul. C'est soit on fait blanc, soit on fait noir et donc c'est du coup dans nos organisations, dans nos modes de fonctionnement, ça se ressent. Vu de l'extérieur c'est des réunions, nous on aime bien appeler ça des comités de pilotage, des comités projet, des comités projet, tout le monde se réunit quoi. C'est de la réunionite aigue. Les gens sont en réunion du soir au matin et du matin au soir... pour ne pas prendre de décision ! Parce que à un moment faut trancher mais y'a personne qui a les cacahuètes sur la table pour dire c'est comme ça et pas autrement. Parce qu'en fait tout le monde est patron, mais y'a pas de patron. Y'a pas de pilote à bord. Les patrons, dans certaines directions métier, mais c'est à peu près partout, quand ils ont dans leurs comités des divergences, plutôt que de prendre une décision, c'est-à-dire quelque part désavouer une partie et pour faciliter l'option de l'autre partie, les patrons ne le font pas. Parce que en faisant ça, ça veut dire qu'ils font un choix et que derrière ils ne veulent pas se justifier auprès de la personne qui défendait le blanc, et ben non eux voulaient le noir. Donc c'est un consensus mou. Donc c'est pas de prise de décision, c'est mettre 6 mois - 1 an pour décider un truc qu'on aurait pu claquer en 5 minutes. Donc voilà. Mais c'est aussi, donc ça c'est ce que je pointe dans le côté négatif et inconvenient. Mais c'est aussi le résultat d'un avantage de l'entreprise. C'est une entreprise qui est en bonne santé, c'est une entreprise qui est leader, qui continue à performer depuis 25 ans et qui du coup n'est pas en danger. » (A3, Responsable Expérience client)

PARTIE 3 - RESULTATS

Le répondant exprime ici la nécessité de rompre avec la tradition d'accorder une importance centrale à laisser les équipes décider, selon le principe d'autonomie et de responsabilité. Selon lui, il s'agit d'une cause au développement d'un autre aspect de la culture organisationnelle, celle du « consensus permanent », qu'il considère très négativement. Pour laisser à chacun son droit à l'autonomie de décision, les équipes perdent en capacité à décider et à trancher, ce qui freine l'activité de l'organisation et empêche sa mutation de s'opérer dans les conditions et/ou le temps voulu.

D'autres valeurs sont présentes dans les données et certaines sont également sujettes à ce même phénomène. Les tableaux 23 et 24 ci-dessous répertorient les valeurs identifiées selon les cas, et leur qualification de valeur positive (habilitante pour le changement), négative (contraignante pour le changement) ou ambivalente (influence mixte).

Tableau 23 : Principales valeurs partagées

Valeurs	A	B	C	D	E	Nb. entretiens
Authenticité, esprit commerçant	x	x	x	x		5
Autonomie, responsabilité, confiance	x	x	x	x		13 (+ 2 experts)
Courage, audace		x	x	x		7
Droit à l'erreur	x	x		x	x	5 (+1)
Générosité et bienveillance	x	x		x	x	5
Innovation	x	x	x	x	x	14 (+1)
Partage et ouverture	x	x	x	x	x	12 (+1)
Performance et culte de l'excellence		x	x	x		8 (+1)
Pragmatisme	x	x	x	x		6
Transparence		x			x	4
Valeurs familiales et paternalisme		x	x	x	x	6 (+1)

On constate un grand nombre de valeurs énumérées par les managers, particulièrement chez Bêta et Delta, deux enseignes où les répondants font preuve d'une élaboration narrative élevée. Le tableau suivant reprend les principales valeurs partagées parmi les cas afin d'illustrer leur caractère potentiellement facilitant, contraignant ou ambivalent pour la conduite du changement.

PARTIE 3 - RESULTATS

Tableau 24 : Caractérisation des principales valeurs partagées

Valeurs	Caractère facilitant	Caractère contraignant
Authenticité, esprit commerçant	> Permet de renouer avec l'innovation souvent présente dans les gênes des organisations et/ou de leurs fondateurs.	<i>Pas de dimension contraignante identifiée.</i>
Autonomie, responsabilité, confiance	<p>> Favorise la prise d'initiatives, le sentiment de reconnaissance et le bien-être.</p> <p>> Permet une prise de décision au plus près des clients (e.g. autonomie concédée au personnel de contact).</p>	<p>> Complexifie l'imposition de décisions hiérarchiques lorsqu'une autonomie a été concédée (risque social qui empêche les managers de reprendre le contrôle du processus de changement alors que les collaborateurs ont un pouvoir de décision local, sans intervention de la hiérarchie).</p> <p>> Complique l'abandon de projets en faveur de nouveaux, plus adaptés au changement afin de préserver l'autonomie des collaborateurs et ainsi, un bon climat social.</p> <p>> Difficulté de contrôle de l'autonomie en local (initiatives potentiellement en dehors de la stratégie voulue).</p>
Courage, audace, droit à l'erreur	<p>> Contribue à l'atteindre d'objectifs ambitions (oser lancer de nouveaux projets, travail en mode essai-erreur comme dans l'esprit start-up).</p> <p>> Dans un environnement difficile (e.g. difficultés financières) remettant en question la survie de l'organisation, courage et prises d'initiatives deviennent exacerbés, tout comme le sens du défi et une capacité à prendre des décisions difficiles.</p>	<p>> Courage qui s'exprime souvent dans un sens (dire « oui » à de nouveaux projets, à prendre des risques, à innover) mais plus difficilement dans l'autre (dire « non », savoir renoncer, abandonner ce qui a fonctionné pour se concentrer sur ce qui est nouveau).</p> <p>> Création de conflits de territoires entre les différentes strates de management, notamment le <i>middle management</i> dont l'action se voit limitée (e.g. lorsque la DG ne parvient pas à trancher sur un sujet ou à départager les territoires). Impact néfaste sur la collaboration entre les services.</p> <p>Lien implicite avec la culture d'autonomie que le top management</p>

PARTIE 3 - RESULTATS

		ne veut pas remettre en cause en prenant une décision qui affecterait celle d'une partie des collaborateurs, mais qui conduit à l'immobilisme.
Générosité et bienveillance Partage et ouverture	<ul style="list-style-type: none"> > Favoriser la cohésion et fédère les collaborateurs autour d'événements internes, comme la célébration des victoires (émulation collective). > Améliore le bien-être au travail par la reconnaissance et la valorisation des initiatives individuelles et collectives. 	<i>Pas de dimension contraignante identifiée.</i>
Innovation	> Capacité de l'organisation à se projeter, à être tournée vers le long-terme et à anticiper (e.g. nouvelles tendances, technologies).	<i>Pas de dimension contraignante identifiée.</i>
Performance, culte de l'excellence, pragmatique	<ul style="list-style-type: none"> > Expertise sur le ou les canaux historiques qui confère à l'organisation une stabilité financière et une capacité à aborder le développement de nouveaux canaux de manière efficace et rentable. > Top et middle managers de l'organisation souvent formés sur le terrain, bénéficiant d'une bonne connaissance des contraintes (souvent, du magasin). 	> Risque d'être channel centric : forte expertise du canal (souvent magasin ou catalogue pour la VPC) au détriment d'une expertise sur les nouveaux canaux (digitaux). Manque de prise de compte des enjeux technologiques.
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> > Volonté de pratiques éthiques dans l'organisation : application des mêmes règles à tout un chacun et transparence de ces règles. > Dans le même sens, incitation à l'exemplarité : attente de la part de l'organisation notamment formulée vis-à-vis de ses managers, mais... 	> ...Une exemplarité parfois absente de la part du top management (DG), pas suffisamment investie dans le changement (e.g. manque de sensibilité aux enjeux du digital).
Valeurs familiales et paternalisme	> Forte considération et empathie vis-à-vis de chacun des membres de l'organisation en faveur d'un bon environnement de travail (e.g. fierté pour les organisations représentées au classement « Great Place to Work® »).	<i>Pas de dimension contraignante identifiée.</i>

PARTIE 3 - RESULTATS

	> Développement de compétences nouvelles qui favorisent l'accomplissement des collaborateurs et s'appuient sur des valeurs fondatrices (e.g. humanisme, entrepreneuriat).	
--	---	--

Ce qui est particulièrement intéressant, au-delà de cette recension des valeurs portées par les organisations et leurs membres, c'est de constater que l'évolution de la caractérisation (positive, négative ou ambivalente) de ces valeurs semble aller en faveur d'une convergence puisque les distributeurs tendent à revendiquer des valeurs similaires, tant dans leur définition que dans leur évaluation (favorable ou non, voire mixte).

In fine, l'analyse thématique révèle un déséquilibre dans les discours des répondants sur le fait de faire évoluer ou de stabiliser les valeurs des organisations. Ainsi, 16 répondants évoquent la nécessité de faire évoluer les valeurs contre 6 partisans de les stabiliser. Parmi eux, 3 (1 parmi les cas et 2 experts) se retrouvent au sein des deux thématiques, jugeant qu'elles doivent à la fois être maintenues et se transformer. Il s'agit d'un exercice complexe tant le choix de conserver, modifier ou supprimer une valeur organisationnelle ne peut être appliqué de manière arbitraire. Toutefois, ces analyses nous permettent de mettre le doigt sur des éléments de l'organisation dont il faut avoir conscience puisqu'ils participent à la fois aux succès et aux difficultés de transformation.

▪ De l'attachement au sectarisme

Si les données révèlent de nombreux indices qui assoient l'adhésion et l'appartenance à une culture organisationnelle en particulier (e.g. discours valorisant, jargon organisationnel, abordés dans le chapitre II sur le *storytelling* des distributeurs), certains répondants assument un discours moins stéréotypé et « sous contrôle » de l'organisation. Ces rares assertions concernent le caractère sectaire et clivant de la culture d'entreprise. Trois répondants des cas Bêta et Delta (répondants B4, D2 et D3) reconnaissent que si le succès de l'organisation est en grande partie bâti sur cet « ADN » spécifique, il est également devenu un frein à « l'acceptation de la différence », à la capacité de renouvellement des profils. Aussi, un risque de « consanguinité » nocif (D2) apparaît lorsque l'organisation fait preuve d'un tel manque d'ouverture à la diversité sur le recrutement de profils externes, non acculturés. L'exemple éloquent de l'intégration d'un nouveau membre au sein du comité de direction révèle une difficulté d'acceptation de la différence même au sein des plus hautes instances de l'organisation. Plus communément, le

PARTIE 3 - RESULTATS

discours n'est pas adapté aux nouveaux arrivants en ce qu'il ne traite que de l'avant/après Delta (i.e. les évolutions du passé, qui ont conduit l'organisation à être ce qu'elle est aujourd'hui), discours percutant uniquement pour les profils à l'ancienneté suffisante pour avoir véritablement expérimenté un « avant ».

Récit D#14 : Rentrer dans le moule

« Aujourd'hui c'est compliqué de rentrer chez Delta. (...) Par exemple, avant on osait beaucoup plus recruter des membres de comité de direction qui venaient de l'extérieur et on faisait des paris, on allait chercher des profils extrêmement talentueux dans d'autres entreprises. Aujourd'hui par notre culture et par les expériences récentes, être leader chez Delta c'est complètement différent que d'être... moi je pourrais pas être DRH d'une autre boîte, c'est pas possible ! Parce que je serais certainement très mauvais. Arriver membre d'un comité de direction de 2 milliards, ça impose certains codes mais qu'on n'adopte pas du tout nous. Du tout, du tout. Le comité de direction de l'entreprise ici il se réunit une fois tous les 2 mois. Et quand on se réunit, c'est pour faire du co-développement entre nous. Là on a ramené quelqu'un de l'externe, ça va elle est câblée à tous les étages pour suivre notre culture. Mais l'air de rien, elle en rate pas une tous les jours quoi ! Faut s'y faire ! Elle est passée d'une boîte où elle avait un comité de direction tous les lundis matin, où ils décidaient de tout à un truc où on discute plutôt de comment on fait pour diffuser la stratégie, comment on fait pour motiver les collaborateurs, comment on fait pour résoudre les points bloquants. Et comment on fait pour prendre soin les uns des autres au sein du comité de direction. On passe notre temps juste à ça. Bah, quand faut passer de l'un à l'autre ! Donc notre culture devient un frein sur le fait d'intégrer des personnes extrêmement talentueuses qui sont éloignées de notre culture. Et ça c'est pénible. Enfin pour moi c'est pénible. C'est pénible, c'est pénible. Donc les gens, enfin ceux qui s'incluent dans les équipes directement, moi je rencontre, encore là j'ai fait un petit groupe de jeunes de 20-25 ans, donc forcément comme ils ont 25 ans ils ont moins de 2-3 ans d'ancienneté dans la boîte, ils disent ben c'est top et eux ne comprennent pas. Eux ils parlent de transformation machin, nous on parle de Delta avant, Delta après mais c'était comment avant ? Parce qu'en fait c'est juste normal. Donc pour eux ça va c'est parfait, c'est dans la continuité d'une certaine... enfin après les études je pense que c'est un bon environnement. Mais pour des profils ouais, quadra, membres de comités de direction ou internationaux qui pourraient nous servir dans plein d'enjeux qu'on a à donner, c'est hard. » (Directeur Ressources Humaines monde)

Si l'ambivalence des valeurs historiques ou l'aspect clivant de cultures d'entreprises « sectaires » ont été révélés par l'analyse des entretiens individuels, les documents internes ne laissent en revanche pas transparaître cette dimension limitante des valeurs. Les références écrites à la culture organisationnelle ont toujours une résonance très favorable pour développer et renforcer l'attrait de l'enseigne, de sa marque et notamment de sa marque-employeur. Désormais, c'est à l'expression concrète ou non de la culture client que prônent les organisations que nous nous intéressons.

▪ La « culture client », mythe ou réalité ?

Si les discours « officiels » (supports formels, interviews, allocutions de responsables...) des distributeurs prônent toujours une véritable orientation client (aspect développé dans le chapitre suivant 2), les entretiens révèlent que dans les faits, cette « culture du client » n'est pas toujours vécue. Pourtant, elle est systématiquement jugée indispensable pour devenir omni-canal. Bien que nécessaire et revendiquée, les enseignes ne parviennent pas toujours à l'appliquer. Nous illustrons cette dichotomie ci-après entre des actions qui s'inscrivent bien dans cette orientation client et découvrons ensuite que cette philosophie n'est pourtant pas toujours une réalité. Les discours des managers nous ont permis d'entendre cet aveu de faiblesse, toujours vécu de manière négative, comme un désalignement avec la stratégie de l'organisation et les impératifs liés à la mutation omni-canal, d'ailleurs clairement exprimés au travers des documents internes. L'exemple issu du discours d'un répondant de Delta en témoigne.

« On a fait le choix de faire une expérience client qui soit agréable et propre même si pour nous c'est très compliqué à gérer. En tous cas on a d'abord écrit la procédure pour le rendre possible et on est encore en train d'écrire de la procédure pour que ce produit-là retourne à un stock, pour qu'il soit vendable. Donc on dit « oui monsieur le client » et on se débrouillera. C'est ce qui nous a permis rapidement d'être « sans couture » mais on a encore du travail en lien entre nos 2 canaux et notre supply chain pour que le produit réintègre le cycle de vie normal. Comme on a fait le choix du client, on s'est dit « tant pis ». Rapidement on veut être bon pour lui dire oui et on se débrouillera. On accepte que ça soit simple pour le client mais compliqué pour nous. Parce que c'est ça l'élément sur lequel on a eu le plus gros déclic du passage au cross-canal. On s'est dit tant pis, c'est ingérable pour nous mais c'est indispensable pour le client. »
(D1, Directeur e-marketing)

Chez Alpha, une divergence sur la manière de considérer la « culture client » est révélée par le récit d'un répondant (A3, Responsable expérience client) entre les membres de l'organisation. L'informant nous rapporte une anecdote mêlée de stupéfaction et de colère pour montrer comment l'expertise poussée des équipes les conduit à se distancier du marché et des consommateurs. En racontant son histoire de cette manière, il cherche à appuyer le caractère aberrant de la situation par l'expression « rendez-vous compte ! ». Le narrateur cherche alors à obtenir l'approbation du chercheur afin qu'il plaide sa cause. Cela lui permet aussi de bien souligner le paradoxe et d'interpeler : les collaborateurs trop experts seraient incapables d'adopter une vision client. Le protagoniste de son histoire exerce pourtant une fonction phare, dans laquelle la proximité client est nécessaire. Le caractère ironique tient à l'improbable bascule d'une excellente connaissance du marché à une méconnaissance des clients et tend à tirer vers le récit comique. Toutefois, la portée tragique sous-jacente est plus prégnante en ce

PARTIE 3 - RESULTATS

que la compréhension des consommateurs constitue une condition *sine qua non* pour opérer la bascule vers l'omni-canal. Pourtant au cœur du paradigme omni-canal et des stratégies des organisations, le client reste bien en retrait par rapport à l'orientation magasin, merchandising, toujours prépondérante au sein des organisations « traditionnelles ».

Récit A#19 : Le dialogue de sourds

« J'en parle souvent avec des chefs de produit qui sont hyper formatés parce que ce sont des experts du produit. Mais le problème c'est qu'ils ont trop d'expertise. Un produit ils vont lui donner un nom à coucher dehors, le client il n'appelle pas ça comme ça. C'est bête mais... le chef de produit sur les fenêtres de toit. Super. Moi je n'ai jamais entendu un client appeler ça fenêtre de toit. On appelle tous... Moi j'appelle ça un Velux. En fait Velux c'est une marque. Alpha fait aussi ses propres Velux. Mais le chef de produit il ne comprend pas ça. Du coup il fait des rayons fenêtres de toit. Sauf que le client il vient chercher un Velux. » (A3, Responsable Expérience Client)

Contrairement à l'ambivalence des valeurs ou du rapport des collaborateurs à l'organisation, la culture client ne présente pas de dimension « défavorable » en soi. Elle le devient lorsque son application n'est que partielle, désynchronisée dans l'entreprise entre les membres ou lorsqu'elle est oubliée avec le temps. C'est le cas de manière affirmée chez Alpha, Gamma et Delta qui expliquent ce glissement de valeurs pourtant toujours incarnées par l'entreprise vers un manque de considération du consommateur.

« Y'avait déjà cette logique de bienveillance, de générosité, d'ouverture, d'utilité vers les clients dès l'historique. Ça c'est quelque chose des gènes qu'on a fini par oublier mais qui sont toujours là. On ne les nomme pas mais c'est un fond de valeurs qui est vraiment toujours là. » (A1, Directeur de la communication)

« J'ai déjà eu une belle conversation avec [fondateur] quand il est venu voir ici ce qui se passait parce que il s'est dit tiens il se passe un truc je vais aller voir, et il y a 2 ans, quand on lui a raconté tout ce qu'on faisait, il a dit "ouais en fait c'est juste ce que j'ai voulu quand j'ai créé [Organisation] il y a 60 ans. Et je ne comprends pas comment on a fait pour perdre ça. Pour perdre le fait de faire confiance a priori et de permettre à chacun vraiment une totale autonomie quoi, une totale audace, une totale initiative pour que la personne s'approprie pleinement ce qu'elle est en train de faire et développe des choses incroyables toute seule. » (D3, Directeur ressources humaines)

Au total, ce sont 9 répondants et 2 experts qui estiment que ces dérives ou oublis des éléments fondateurs de la culture organisationnelle sont défavorables pour la mutation vers l'omni-canal. Une autre question, celle des dirigeants (supérieurs aux managers interrogés, donc *top* managers et/ou comité de direction) et de leur rôle pour la conduite du changement, est également au centre des discours.

▪ Des dirigeants ouverts mais « trop » compétents ?

De manière répartie au sein des cas, 6 répondants estiment comme favorable à la conduite du changement de pouvoir se reposer sur un dirigeant ouvert sur l'extérieur.

« On a des dirigeants qui sont constamment en ouverture, qui rencontrent très souvent leurs pairs à l'étranger, qui sont en ouverture permanente et qui du coup voient arriver ces tendances et savent les préempter et les mettre en œuvre dans les stratégies de l'entreprise. » (A3, Responsable expérience client)

Cependant, nous nous intéressons à des avis diamétralement opposés qui considèrent soit que les dirigeants ne disposent pas toujours des compétences adéquates, notamment en raison d'un manque de maîtrise et de connaissance des enjeux autour des technologies digitales ou d'une compétence élevée mais limitée au cœur de métier de l'entreprise sans véritable capacité à se renouveler. Contrairement aux points précédents, nous ne parlons pas d'ambivalence dans la mesure où ce ne sont pas les mêmes répondants qui évoquent le thème des « compétences des dirigeants » comme favorable et défavorable à la conduite du changement. Même pour l'enseigne de notre étude de cas la plus avancée en matière de transformation (Bêta), si ce n'est pas le manque d'ouverture ou de compétences du dirigeant qui est mentionné, un répondant fait l'aveu des difficultés au démarrage à faire incarner la stratégie de transformation par le dirigeant lui-même.

« Le DG ce n'est pas du jour au lendemain qu'il a été convaincu, le DG quand on a dû signer pour l'engagement du truc, il avait écrit je sais plus quoi un mot du style que lui ne voulait pas signer, que c'était aux patrons de pays de signer, que si eux ils croyaient, alors c'était eux d'abord et pas lui enfin voilà. Mais bon, sa position, de manière logique je la comprends. Mais de manière stratégique-managériale c'est compliqué parce que lui se positionne pas quoi. » (B1, Directeur IT et projet de transformation)

Comme évoqué au début de la sous-section, nombre de thématiques qualifiées de contraignantes pour la mutation omni-canal ont émergé des entretiens. Nous avons développé les plus saillantes parmi les discours des différents cas et experts interrogés. D'autres éléments sont apparus de manière moins marquée. Par exemple, certaines thématiques semblent davantage liées aux spécificités de l'activité d'une enseigne que d'une fonction. Le verbatim ci-dessous illustre les contraintes liées au « cadre légal et réglementaire » pour la mutation, notamment pour l'expert Z2 issu d'une enseigne de produits « techniques » (i.e. professionnels de santé) ou encore le répondant E5, Directeur des ressources humaines chez Epsilon ayant eu à gérer les négociations avec les syndicats.

PARTIE 3 - RESULTATS

« On a mené un projet énorme qui a été la refonte de nos accords d'entreprise. On ne pouvait pas piloter sans ça. Et là ça a été un gros truc parce que, on s'est dit finalement le point de départ de notre réflexion c'est quoi ? C'est est-ce qu'on a aujourd'hui les règles de fonctionnement dans nos accords qui nous permettent d'avoir l'entreprise de demain ? Et pour beaucoup de choses cruciales, la réponse était non. On ne les a pas. (...)

A la logistique, traditionnellement on travaillait du lundi au vendredi. (...) Et là, qu'est-ce qu'on voit ? On voit que le web, les clientes de toutes façons qu'elles commandent le weekend, que si on perd un jour en fin de semaine bah c'est tout de suite trois. Trois jours sur le marché tel qu'il évolue, ça devient énorme. (...) Et pour réussir ça, on est obligé de s'organiser différemment. (...) L'omni-canalité a une incidence énorme sur l'orga, énorme sur des trucs immuables comme des accords d'entreprise. Et en même temps, il n'y a pas le choix. » (E5, Directeur ressources humaines)

Cet exemple témoigne de contraintes supplémentaires, contextuelles, en fonction de l'activité ou du métier et de ses implications. Un autre thème, concernant « l'épuisement des collaborateurs », n'apparaît qu'au sein de Gamma, enseigne ayant connu un risque de faillite élevé.

« Je pense qu'on est très investi, on a parfois le sentiment de manquer parfois de bande passante. On a, pour certains, vécu des moments très difficiles dans cette boîte et on a donné beaucoup. Et ça peut fatiguer, donc on a un sujet de gestion de notre énergie pour pas donner l'impression de faire un sprint mais plutôt de faire une course d'endurance quoi. Donc ça c'est un sujet humain, très très humain, de gestion de l'énergie. » (C2, Directeur Marque Communication)

La variété des thématiques qui complexifient la conduite du changement vers l'omni-canal est révélatrice de l'ampleur et de la profondeur d'une transformation d'ordre culturel, qui impacte les organisations de manière transversale. Dans notre cas, les distributeurs partagent des mutations culturelles similaires quels que soient leur modèle historique, leur activité ou leur stratégie (e.g. lutter contre la perte des valeurs historiques et le manque de culture client) mais requièrent aussi des évolutions culturelles plus spécifiques, à l'image des contraintes réglementaires évoquées.

Résumé du Chapitre VII – Section 2

Cette deuxième section nous a permis d’appréhender les éléments qui caractérisent les cultures organisationnelles des distributeurs et d’apprécier leur contribution à la conduite du changement vers l’omni-canal. De prime abord, nous avons présenté de manière assez binaire des ressources dites « facilitantes » et des ressources « contraignantes » qui semblent s’affronter au sein des organisations, et participer (favorablement ou non) à la mutation culturelle. Si certaines s’inscrivent effectivement dans cette conception binaire, cette relation favorable/défavorable se complexifie lorsque ces ressources présentent une ambivalence. Ainsi, les valeurs historiques ou l’attachement à l’organisation par exemple constituent à la fois une force pour la transition omni-canal mais aussi une faiblesse.

La dernière section du chapitre investigate dans les données les réponses au changement parmi les organisations et leurs membres en raison de ces évolutions et des contraintes culturelles à la mutation vers l’omni-canal.

Section 3. ...Et qui engendrent différentes réponses au changement

La mise en œuvre des initiatives évoquées dans la première section, contrainte ou aidée par les ressources culturelles que laisse apprécier la seconde section conduisent à des comportements vis-à-vis du changement de la part des organisations comme des membres des organisations. Cette section présente tout d’abord la manière dont les organisations en tant qu’entités réagissent et interagissent compte tenu de leurs mutations internes pour devenir omni-canal. Puis, la manière dont ces transformations sont vécues du point de vue des collaborateurs, de manière individuelle et collective, est abordée.

Figure 20c : Structure et contextualisation du chapitre VII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Section 1. Initiation de la mutation organisationnelle : des initiatives multiples...
	Section 2. ...Conditionnées par les ressources culturelles en place...
	Section 3. ...Et qui engendrent différentes réponses au changement
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique

Sous-section 3.1. Au niveau des organisations

« Comment devenir omni-canal ? » Une question à laquelle tout distributeur ou consultant en distribution rêverait d’avoir une réponse unique et reproductible. Si l’idéal-type des enseignes semble similaire lorsqu’on analyse les discours ou les documents internes, aucun procédé clé en main ne permet de réaliser la partie culturelle de la transformation. On assiste par conséquent à un ballet entre distributeurs qui tantôt s’imitent, tantôt se distinguent, voire comme nous le verrons dans le deuxième chapitre, se copient tout en adoptant un discours de rupture pour que la publicité (nous nous permettons d’utiliser ce terme) qu’ils font de leur transformation suggère un événement qui en réalité n’est pas si singulier.

▪ Un fort mimétisme des distributeurs...

L'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983) évoqué dans nos développements théoriques est un phénomène bien connu en marketing. Le contexte de mutation des distributeurs vers l'omni-canal n'y fait pas exception, particulièrement dans un secteur où les acteurs sont fortement tournés sur les autres et où l'innovation peine à être protégée en raison de l'inexistence de brevets et de la facilité à observer et imiter les pratiques et évolution de ses concurrents. Le mantra de « *devenir omni-canal ou mourir* » (Collin-Lachaud et Longo, 2018) particulièrement diffusé dans les médias ou par les consultants entraîne une course à la transformation où chacun se jauge pour prendre le meilleur virage possible, en termes d'investissements (suffisamment, au bon endroit, au bon moment) et de rapidité d'évolution.

Ce mimétisme écosystémique s'opère à la fois pour s'inspirer et prendre exemple sur certains acteurs (concurrents mais aussi hors secteur) mais aussi pour comprendre les erreurs d'autres enseignes pour ne pas les reproduire.

De manière assez conventionnelle, des concurrents directs opérant sur le même marché sont évoqués par Alpha, Delta et Epsilon. Parmi les acteurs majeurs de la grande distribution, Amazon constitue l'enseigne la plus « benchmarkée », évoquée 55 fois (cooccurrences) au sein de 11 entretiens (2/4 chez Alpha, 3/7 chez Bêta, 4/4 chez Gamma, 0/5 chez Delta, 1/5 chez Epsilon et 1/5 expert). C'est chez Bêta et Gamma qu'Amazon est le plus citée, avec notamment 12 occurrences pour B3 (Sponsor du programme de transformation omni-canal), 8 pour B5 (Directeur communication & innovation) et 8 pour C3 (Directeur marketing). Outre la concurrence universelle d'Amazon qui semble impacter tous les secteurs, Bêta est l'enseigne qui tient un discours en rupture par rapport aux autres organisations sur sa conception de la concurrence.

« J'aime bien prendre des cas qui ne sont pas nécessairement dans notre industrie. Et ces cas-là sont vraiment super intéressants. (...) Le concurrent en tous cas le plus dangereux c'est celui qu'on ne voit pas. C'est celui qui va changer un peu la règle du jeu. C'est ce qu'a fait un peu Amazon pour tous les retailers. Et pour moi un très très bon exemple de changement d'optique c'est Uber, alors décrié à pleins d'égards mais c'est pas ça le sujet pour moi. Le sujet c'est que avant Uber, les taxis étaient driver-centric, comme nous on est store-centric. Et ils sont passés de driver-centric et ils ont apporté cette vision, cette approche utilisateur-centric. Donc avant Uber je courais après le taxi, c'est moi qui courais après la voiture. Quand je rentrais dans le taxi, le chauffeur n'était pas toujours agréable, la voiture pas toujours nickel, y'avait peut-être la radio du chauffeur et il ne demandait pas si ça me gênait ou pas, je ne pouvais évidemment pas charger mon téléphone et quand je voulais payer avec ma carte Visa, je ne pouvais pas. Ça c'était l'environnement driver-centric. Et puis, gros changement avec Uber, c'est que la voiture vient à moi, ce qui est quand même un énorme changement. Le chauffeur est forcément agréable

PARTIE 3 - RESULTATS

parce qu'il sait très bien que je vais l'évaluer et que lui va m'évaluer à l'issue, donc ça c'est intéressant comme deal. Donc ça va bien se passer, on peut le dire quasiment déjà d'emblée. (...) Donc voilà un gros changement qui va toucher toutes les industries, en particulier la nôtre. Y'a aucune raison, on n'est pas à l'abri de ce changement profond parce que ces entreprises-là définissent de nouveaux standards qui remettent l'utilisateur au cœur des préoccupations, au cœur du système. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

Bêta s'intéresse davantage à ce qui se passe hors secteur, notamment dans l'écosystème des start-ups et modèles disruptifs comme Uber, considérant ses véritables concurrents comme ceux « *qu'on ne voit pas venir* » (B5, Directeur communication & Innovation) ou l'évolution des tendances sociétales globales qui détourneraient les consommateurs des activités de loisirs en faveur de la sédentarité (B2, Responsable communication et marque-employeur).

Le récit autobiographique ci-dessous expose le parcours du répondant avant d'intégrer Alpha. Il s'agit de ce qu'on appelle communément une « *moral tale* », c'est-à-dire une histoire qui s'achève sur un enseignement, une morale. Les histoires racontées selon ce modèle sont développées dans le chapitre suivant sur la mise en récit du changement.

A#15 : Apprendre des erreurs des autres

« Avant d'être chez Alpha j'étais à La Fnac et c'était une toute autre histoire. La Fnac était en train de pisser le sang et les plus sceptiques pensaient même que La Fnac n'existerait plus en 2015 et moi je vous parle de ça en 2010. Néanmoins y'a eu un changement de direction et y'a eu voilà une culture beaucoup plus centralisée, qui a quand même fait beaucoup de dégâts d'un point de vue humain et managérial parce qu'il y a quand même eu beaucoup de licenciements et autres. Néanmoins, ça a sauvé l'entreprise. Donc, c'est dramatique pour les gens qui en ont payé le prix mis c'est ce qui a permis de sauver les 95 autres % de salariés qui ont pu rester dans l'entreprise. Donc c'est toujours de regarder... ça dépend comment on regarde les affaires. Voilà. Mais ça s'est passé par des prises de décisions et parce que y'a un contexte qui imposait à la prise de décisions rapide et à faire des choix. Aujourd'hui, globalement on ne prendrait plus aucune décision ici, c'est pas grave, on est leader, on continue à faire du pognon, les magasins sont pleins toute la journée. Donc ça ne pousse pas à se mettre en état d'alerte. » (A3, Responsable Expérience Client)

Ici, le répondant mobilise son histoire professionnelle individuelle pour prévenir l'organisation actuelle des dangers qu'elle encourt à rester sur ses acquis. L'objectif du narrateur est d'illustrer et de justifier la nécessité de changement par le récit aux prémices tragiques d'un autre acteur du marché, qui aboutiront finalement à un mode épique grâce à une réaction, bien que tardive. Toutefois, c'est bien le champ lexical de la tragédie que l'on retrouve ici : « *pisser le sang* », « *dramatique* », « *payer le prix* », « *licenciement* ». En somme, il y a une forte tendance à observer les autres, ses concurrents mais aussi l'ensemble des acteurs qui évoluent dans ce même environnement en mutation.

PARTIE 3 - RESULTATS

Alpha (3 répondants) et Delta (3 répondants) font partie des enseignes qui se comparent le plus aux autres acteurs de leur écosystème. Cela s'explique par leur position concurrentielle sur le marché. Alpha, sur le marché du DIY doit faire face à un concurrent majeur unique ; la confrontation est quasi-systématique et apparaît en début d'entretien pour la quasi-totalité des répondants lorsqu'ils présentent l'enseigne. Delta quant à lui, sur le marché du prêt-à-porter fait face à une multitude de concurrents, tant sur le canal physique que web. Ce marché très bataillé et l'arrivée récente sur le marché français d'un acteur international considérable renforce la nécessité de veille permanente. A contrario, Bêta et Epsilon bénéficient d'une position de leader sur leurs marchés respectifs. Cette position pousse à être davantage prescripteur de tendances, qu'il s'agisse de l'offre commerciale ou des choix en matière de transformation omni-canal, ou particulièrement chez Bêta, à observer de près ce qu'il se passe dans d'autres secteurs (e.g. Uber). Quant à Gamma, historiquement en concurrence frontale avec les principaux acteurs de la vente par correspondance, ils se retrouvent aujourd'hui sur un créneau inoccupé de multispécialiste. Depuis le rachat de la société en perte de vitesse, l'heure est moins au *benchmarking* qu'à la recherche de recettes internes pour reconstruire le succès de l'organisation.

▪ ...Malgré une volonté de rupture

L'analyse thématique révèle que 18 répondants parmi nos 25 entretiens au sein des cas cherchent à montrer le caractère disruptif et différenciant de leur organisation. En dépit des pratiques mimétiques évoquées, chacun des acteurs tente alors de rendre singulière sa démarche de changement. Même parmi des cas relativement proches dans l'avancement de leur mutation omni-canal et dont la filiation actionnariale laisse paraître de fortes similarités culturelles, il existe des divergences, que nous recensons et labellisons dans le tableau 25 ci-dessous grâce aux récurrences observées dans les entretiens intra-cas.

PARTIE 3 - RESULTATS

Tableau 25 : Catégorisation des leviers de différenciation des cas

Type de différenciation	Illustration
Par le concept (Alpha)	<p>« Nous notre différence c'est que le concept c'est « tout sous le même toit ». Nos clients on leur permet de pouvoir faire leur rénovation, améliorer leur habitat dans un seul et même endroit. (...) c'est ça notre concept. On a vocation à être des multi spécialistes c'est-à-dire que dans chaque métier, on veut adresser un niveau de métier de spécialistes. » (A1, Directeur communication externe)</p> <p>« Ça c'est le premier truc qui fait qu'on est puissant, parce qu'on a plus de 100 magasins aujourd'hui en France. Le deuxième point, c'est notre concept justement magasin, le fait qu'on soit basé plus sur de la relation, et donc de la disponibilité d'équipe en point de vente, de la relation physique, le fait d'avoir des équipes disponibles là où d'autres acteurs du marché font plutôt le pari d'avoir du stock et d'avoir un bon prix, mais sans conseil. (...) C'est ça qui va nous différencier. » (A3, Responsable expérience client)</p>
Par l'innovation (Bêta)	<p>« Nous on imagine aujourd'hui des process qui n'existent pas. » (B1, Directeur IT et projet de transformation)</p> <p>« Ce qu'il y a d'intéressant c'est que chez nous l'innovation elle n'est pas à l'Apple, c'est pas de l'innovation premium. » (B2, Directeur communication et marque-employeur)</p>
Par l'offre (Gamma)	<p>« Je dirais que notre différence, c'est notre ADN de créateur et de distributeur en mode et en maison, en France, y'en n'a pas 36 000. Voilà, y'en a même plus du tout en réalité. Donc ça c'est notre différence et ce qui fait notre force aussi. » (C2, Directeur marque et communication)</p> <p>« On défend, ce que l'on juge unique, parce qu'on est les seuls à le faire, c'est la création de notre offre, de nos collections en prêt à porter et en meuble, par nos propres équipes de designers et de stylistes. Et on défend un style à la française Gamma qui est différent des autres concurrents. » (C1, Directeur communication corporate)</p>
Par la relation client (Delta)	<p>« L'avantage qu'on a chez Delta aujourd'hui c'est que comme je le disais tout à l'heure, la relation client c'est le levier de différenciation, ça fait 40 ans et que du coup on a une superbe base de travail. » (D4, Directeur marketing)</p> <p>« Primark ils proposent des produits qui sont assez mode à des prix qui sont vraiment vraiment... et quand ils sont arrivés sur la France (...) c'est là aussi qu'on s'est décidé à savoir quelle était notre vraie voie. Et personne ne saura faire des prix comme Primark, faut pas se battre là-dessus. Faut pas vouloir faire moins cher que Primark c'est pas possible, déjà qu'on sait pas comment ils les font leurs articles alors bon (...) Donc on se battra jamais là-dessus, par contre, il faut savoir dans quoi on veut être vraiment les plus forts. Et on s'est dit que c'était sur le « nous », ce qu'on avait à proposer nous, sur nos collaborateurs en magasin, sur notre enthousiasme, sur notre passion,</p>

PARTIE 3 - RESULTATS

	<i>sur le fait qu'il y ait de la vie, qu'on se sente accueilli, qu'on se sente bien quand on vient dans nos magasins, par qui on est. et qu'on ait que des équipes magasin qui se mettent 100% au service de l'enchantement de leurs clients. » (D3, Directeur ressources humaines)</i>
Par la performance (Epsilon)	<p><i>« L'intérêt qu'on a nous par rapport à d'autres, c'est que le web nous a plutôt fait gagner parce qu'on a fait venir de nouvelles personnes par le web, contrairement à d'autres véricistes qui ont transformé leurs commandes catalogues par des commandes web. Nous on en a aussi transformées forcément mais on en a aussi recrutées de nouvelles. » (E1, Directeur marketing stratégique)</i></p> <p><i>« Ici la vision du PDG elle est différente [ndlr : de la concurrence] dans la mesure où on essaie de développer des canaux e-commerce rentables. C'est une vraie différenciation. » (E2, Directeur digital et e-commerce)</i></p>

Au-delà de révéler les différentes approches par lesquelles les distributeurs tentent de se singulariser, l'objectif est surtout de montrer qu'ils mettent tous en œuvre ce même processus de différenciation. En effet, ces catégories permettent de constater qu'ils mobilisent des arguments distincts, bien qu'ils ne soient pas exclusifs à un cas ou un autre. Plus encore, c'est au sein du chapitre VIII que nous aborderons cette volonté de différenciation, qui passe notamment par la mise en œuvre d'une mise en récit spécifique autour de la mutation omni-canal (e.g. jargons et appellations internes).

La prochaine sous-section investigate les réponses engendrées par les évolutions des pratiques organisationnelles parmi les collaborateurs impactés par la mutation culturelle.

Sous-section 3.2. Au niveau des membres des organisations

Dans cette partie, nous identifions deux profils de collaborateurs, les « ultra-adhérents » et les « réticents » (à ne pas confondre avec la notion de résistance, que nous ne retrouvons ni théoriquement ni empiriquement), fait de passifs, d'adhérents plus modérés, sur un continuum où une multitude de comportements plus nuancés existent. Toutefois, ce sont ces comportements « marqués » qui, soit de manière positive soit de manière négative, contribuent à accélérer ou à freiner la transition des organisations vers l'omni-canal. Les récits révélant souvent des expériences extrêmes, les résultats illustrent deux postures binaires dans l'acceptation du changement, toutes deux soulevant un certain nombre de problèmes.

PARTIE 3 - RESULTATS

▪ De l'adhésion aux initiatives cacophoniques

Dans un contexte de transformation, l'adhésion des collaborateurs au projet de l'entreprise et leur mise en mouvement au travers d'initiatives multiples constituent indéniablement des éléments favorables à la conduite du changement. Seize des managers interrogés considèrent que cette adhésion au projet de mutation omni-canal s'opère.

« Y'en a qui se disent chouette ça va bouger. Moi je suis dans l'entreprise depuis 28 ans. Mais heureusement que j'ai eu toutes ces phases de changement ! (rit) Sinon, je pense que je serais un peu... un peu flétrie. (...) Y'a des gens qui se sont reconvertis qui étaient conseillères de vente par téléphone, qui étaient conseillères de vente en magasin et qui étaient très contentes, qui se sont dit « c'était une évolution, j'aurais jamais pensé le faire et pour autant maintenant je suis contente d'être là. » (E3, Adjoint du PDG)

Toutefois, les entretiens révèlent que l'enthousiasme exacerbé peut s'avérer défavorable. Lié à la forte promotion des valeurs de responsabilité et d'autonomie au sein des organisations (comme en témoigne le document présenté ci-dessous), les distributeurs souffrent d'un revers de médaille qui les conduit à faire face à une dispersion des équipes. Cette « dispersion » évoquée dans 9 entretiens très fortement chez Alpha (4 sur 4 entretiens) mais également chez Bêta et Delta se retrouve de manière assez intuitive au sein des organisations revendiquant une forte autonomie des collaborateurs.

Les documents Bêta visent à partager les « bonnes pratiques », très présentes dans la littérature écrite de l'organisation.

Document Bêta : Promotion du droit à l'erreur (site interne)

10. J'OSE "TROP TÔT", J'AI LE DROIT À L'ERREUR

Puisque nous aimons les zig zag, la promotion interne et les recrutements de sans expérience, notre expérience nous montre que les personnes motivées développent rapidement leurs compétences. En les inspirants et en leur donnant notre confiance, ils prendront leur responsabilité, ils essaieront, ils feront des erreurs, ils apprendront et ils rendront bonnes leurs erreurs. Nos leaders ont été au contact des utilisateurs, des produits et des collaborateurs, ils sont donc majoritairement passés par les magasins (lieux d'échanges).

Toutefois dans les discours, les managers évoquent les difficultés à canaliser ces énergies et initiatives locales parfois dissonantes avec la stratégie.

PARTIE 3 - RESULTATS

📖 Récit E#30 : L'agilité, prétexte à l'anarchie

« Ça, ça a fortement changé, le travail collaboratif, l'ouverture, l'envie de faire des choses, de gérer plein de sujets. Nous on gère plein de sujets en même temps. Parce qu'on sait qu'il faut bouger. (...) Dans les points plus compliqués, c'est comment canaliser un peu tout ça en fait, de pas partir trop dans des directions et puis complètement se noyer à un moment donné. Parce que c'est ça aussi la difficulté à trop embrasser à un moment, on peut aussi s'effondrer. C'est ne pas confondre l'agilité avec le n'importe quoi. On a eu une époque où on a beaucoup poussé sur le côté « travailler de manière plus agile » et à un certain moment agile était confondu avec bordel. « On m'a dit de faire agile, je suis agile ! » On n'a pas dit de faire n'importe quoi non plus... (...) Un des risques de ce mode de fonctionnement c'est de pas forcément bien analyser tous les éléments et à prendre des décisions parfois peut-être trop hâtives. Même s'il faut bouger vite donc faut prendre des décisions. Donc faut dans l'action, c'est bien d'être dans l'action mais à un moment donné faut aussi un tout petit peu se poser. Ça c'est vrai qu'à l'époque ancienne, c'était très posé, on analysait les chiffres et puis une fois qu'on avait tout analysé, mesuré, pesé, quantifié... Là on prenait une décision. Peut-être trop tard la décision. Donc c'est ce juste milieu à trouver. » (E4, Directeur du développement)

Cet entretien révèle la face cachée et les conséquences indésirables que le trop plein d'énergie et d'enthousiasme des collaborateurs peut provoquer. Cela ramène à la nécessité de cadrer et définir un cap commun afin de permettre à chacun de vivre les valeurs de l'organisation dans un terrain de jeu balisé par la stratégie d'entreprise. Toutefois, plus nombreux sont les cas qui évoquent la difficulté à gérer les réticences des collaborateurs que celle à gérer les collaborateurs dont les initiatives sortent du cadre défini.

▪ **Acquis et privilèges : l'incapacité à renoncer**

L'analyse thématique et du *storytelling* révèlent les difficultés d'acceptation de la mutation vers l'omni-canal de la part des membres des organisations, collaborateurs et managers, de manière systématique dans chacun des cas. L'élément le plus marqué concerne les conflits de gouvernance les guerres de territoires (18 répondants), évoqué parmi tous les cas et 3 experts. On retrouve ce phénomène à tous les niveaux hiérarchiques des organisations :

- Parmi les dirigeants :

« Nous, les chefs de projet on s'en fout le territoire machin mais eux les patrons c'est des hommes de pouvoir et donc on leur demande de faire péter les territoires. Et ça c'est pas dans leur culture. C'est compliqué pour eux, ce que je comprends, quand t'as été construit comme un homme de pouvoir et qu'on te demande de devenir un homme de collaboration. C'est dur. Du coup, ça c'est un frein. Ça pour le coup c'est un vrai frein à la transformation des entreprises, le top management. » (A2, Directeur e-commerce)

PARTIE 3 - RESULTATS

- Parmi les managers :

« Toutes les entreprises commencent petites comme une start-up, ça grossit, ça grossit, ça grossit et donc à un moment donné je pense que dans cette culture il y a une notion assez forte de territoire à Bêta. Un patron, un compte d'exploitation, une équipe. Ça c'est des choses qui ont été très forts qui ont été très importantes pour rendre un patron responsable. Donc il y a des choses qui étaient très très bien et qui à un moment donné, sont devenues des choses limitantes. Et donc dans notre culture il a fallu modifier enfin en tout cas ça ça n'engage que moi mais pour moi c'était clair et net que ça avait ses limites. » (B4, Directeur formation)

- Parmi les équipes :

« Y'a des sujets comme ça aussi, le sujet des soldes par exemple. C'est vrai que le canal web est un excellent écouleur de soldes. Alors que les magasins qui eux sont contingentés par leurs mètres carrés, ils ont intérêt à limiter j'ai envie de dire la surface assez rapidement et donc ben voilà ils sont pas toujours rattachés sur les taux de démarque qu'il faut appliquer, sur le temps qu'on peut se donner pour écouler le stock, parce qu'ils n'ont pas du tout les mêmes contraintes. Le web il n'a pas vraiment de contraintes physique et d'espace-temps. Donc voilà c'est tous ces sujets-là aujourd'hui qui sont au milieu de la table et où il y a un peu des querelles de territoires et qu'on peut comprendre hein parce que... on parlait de KPI tout à l'heure, ils sont pas forcément challengés au jour d'aujourd'hui sur les mêmes KPI, ou pas encore assez et donc du coup chacun se challenge sur le KPI sur lequel il est animé et éventuellement rémunéré aussi, en termes de primes et tout ça. » (D2, Auditeurs internes)

D'autres thèmes apparaissent de manière partagée parmi les cas, toujours avec cette même relation défavorable à la conduite du changement omni-canal, notamment sur la « difficulté d'acceptation, frustrations et désengagement » (10), « difficulté à décider, renoncer et quitter le système en place » (8). Très imagées, les histoires racontées ici s'appuient sur de nombreuses figures de style pour illustrer l'inachèvement de la transformation vers l'omni-canal, actuellement entre une « transformation métier » considérée comme effective et une transformation « managériale et culturelle » qui reste à opérer. Ces deux récits illustrent de quelle manière la vision individualiste, tant de la part des collaborateurs (premier récit) et des managers (second récit) vient freiner la conduite du changement.

A#17 : Le beurre et l'argent du beurre (collaborateurs)

« On a fait beaucoup de travaux ici. Et donc chaque service refait ses bureaux de manière progressive parce qu'on peut pas faire tous les bureaux en même temps. Et donc moi je participe à un groupe de travail sur les bureaux et tout le monde voulait changer les méthodes de travail, parce que on voit des vidéos sur Facebook, Twitter, Google, leurs locaux c'est des locaux de dingue. Les mecs ils bossent dans des poufs, voilà c'est super on met les pieds sur la table, machin et tout. Donc ça tout le monde dit moi je veux faire ça, on va être une entreprise cool. Et puis quand on demande aux équipes concrètement vous voulez quoi, tout le monde « moi je veux mon bureau, avec ma petite lampe, avec mon petit ordinateur, ma chaise... c'est mon

PARTIE 3 - RESULTATS

bureau, c'est mon espace quoi ». Et donc en fait c'est le paradoxe entre « je veux complètement changer ma manière de travailler » et en même temps « je veux garder mon territoire ». Et ça, ça illustre le fait qu'il n'y a pas grand monde qui est prêt à opérer ce changement. Et donc une fois de plus, ça peut pas marcher. Voilà. C'était un petit exemple. Mais concrètement, c'est que les équipes sont pas prêtes. Et pour être prêtes ils faut qu'elles aient des boss qui arrêtent de demander des bureaux fermés, qui soient sur les plateaux avec elles, qui laissent du coup de l'espace à des salles de créativité, de réunion, des endroits où on peut s'isoler, bosser à deux mais qu'on arrête d'avoir cette culture très carré du « ici c'est ma table et toi t'es en face, ici c'est machin, c'est ma chaise regarde j'ai mis mon nom sur la chaise, on s'en fout tout le monde a la même chaise on n'en parle plus. » (A3, Responsable Expérience Client)

A#18 : Le beurre et l'argent du beurre (managers)

« Pour moi ça doit être incarné et insufflé au niveau d'un service, c'est le directeur du service qui doit l'incarner avec son comité, avec ses directeurs de service. Et quand on commence par des managers qui disent alors moi je veux un bureau fermé, c'est en gros je veux pas me mélanger avec la populasse là, ben ça marche pas. C'est vraiment, c'est un gros gros changement quoi. (...) Etant au contact de ce sujet je me rends compte à quel point c'est... Quand on a lancé ces sujets, je pensais que 80% des équipes allaient dire « ouais je veux pas de bureau, plutôt des espaces créatifs, tout ça ». Non, ils veulent tous un bureau, limite ils veulent deux bureaux quoi. On a des équipes ils sont là 20% du temps, 1 jour par semaine parce que le reste du temps ils sont en déplacement ou autre. Eux ils veulent un bureau ! Et ils comprennent pas en fait que si ils libéraient leur bureau et qu'on trouvait un espace où ils puissent venir... on leur garantissait un endroit plutôt fixe auquel ils pouvaient venir s'installer, mais peut-être qu'un jour ils sont assis là et le demain ils sont là et c'est pas grave, que ça pourrait permettre de gagner en confort sur d'autres espaces, ça ils intègrent pas. » (A3, Responsable Expérience Client)

Les éléments rhétoriques employés révèlent l'agacement et le désarroi du narrateur face aux comportements individuels qui freinent l'achèvement de la transformation qu'il image symboliquement par le franchissement de la ligne d'arrivée d'un marathon. Il utilise une expression pour témoigner de l'autosatisfaction critiquable de certains. De plus, il ironise également sur les envies dérisoires des collaborateurs (« *ma petite lampe* », « *mon petit ordinateur* », « *ma chaise* »). La narration révèle un refus de prise de responsabilité par les collaborateurs (Gabriel, 2000), indirectement en frein vis-à-vis du changement en restant ancrés sur des mentalités individualistes et matérialistes. Le narrateur blâme les collaborateurs d'abord puis des dirigeants (niveau de management supérieur) ensuite, également dans le manque d'exemplarité. Rebouclant avec sa métaphore de la course à pied, il souligne l'inéluctable difficulté et donc la fatalité inhérente à cette question. L'intrigue de ces deux récits d'ailleurs narrés par le même répondant est la même. La seule différence concerne la personne à blâmer : les collaborateurs dans le premier récit et les managers dans le second. Le narrateur se positionne en dehors de ces comportements qu'il critique et constate que cette problématique

touche nombre d'individus de l'organisation, quel que soit le statut hiérarchique. Il attribue toutefois davantage de responsabilité aux managers supposés faire preuve d'exemplarité. En se posant en protagoniste « *je participe à un groupe de travail* », le manager se montre proactif sur le sujet, suggérant de manière implicite de lui est bien exemplaire sur le sujet et qu'il a conscience des dérives des autres.

« La conduite du changement est colossale. Et elle ne peut s'opérer que si les boss sont les premiers exemplaires sur le sujet et les boss ne le sont pas forcément. Donc voilà, on est à ce moment-là, c'est un peu charnière. » (A3, Responsable expérience client)

L'incapacité à renoncer touche bien tous les groupes d'individus dans les organisations. Paradoxalement, même les managers en accord avec les stratégies qu'ils portent haut et fort se posent aussi en frein avec certaines initiatives dès lors qu'elles impactent leur environnement personnel.

▪ De l'attachement à l'immobilisme

Au sein de Bêta, nous avons observé dans l'état des lieux des comportements individuels réfractaires (chapitre 1, section 3) en raison d'une perte de repères et de la difficulté de s'affranchir d'anciens outils et modes de fonctionnement. Au-delà de ces éléments révélés par l'analyse thématique, le récit B#3 met en évidence une tentative d'explication autour du changement par le répondant (manager) qui ne trouve malheureusement pas d'écho auprès des collaborateurs. S'il serait intéressant d'en savoir davantage sur les éléments de mise en récit qui ont été mobilisés par le narrateur, nous retenons surtout ici la conséquence tragique liée à la peur de l'inconnue des collaborateurs.

B#3 : Pourquoi changer ce qui marche

« (...) Là où y'a le plus de frictions, c'est avec les systèmes actuels. Parce que comme on vient finalement remplacer une partie des systèmes actuels, on se heurte de plein fouet à des gens qui sont sur des systèmes actuels en fin de vie, avec un nouveau qui arrive et puis la tentation humaine parfois de toujours vouloir montrer que l'ancien était mieux que le nouveau. Parce que le nouveau il a aussi plein d'imperfections, parce qu'il est neuf, il est pas aussi rodé que autre chose donc il marche pas toujours aussi bien, parfois mieux mais sur certains autres aspects parfois moins bien parce que pas assez d'expérience, pas assez emmagasiné d'expérience, de vécu etc. Donc y'a ça et y'a une tentation qui est de dire « je vais te démontrer que l'ancien système il en a encore sous le pied et qu'il peut encore faire des choses ». Alors que il y aurait une bonne intelligence là aussi à avoir en faisant décroître progressivement les moyens sur l'ancien système et croître progressivement les moyen sur le nouveau système parce que de toutes les façons entre guillemets c'est inéluctable donc je veux dire, ça va arriver. Donc c'est une résistance entre guillemets qui est parfois vaine mais c'est là où c'est je pense le plus compliqué. (...) L'humain sur les systèmes en fin de vie et qui fait de la résistance au

PARTIE 3 - RESULTATS

changement. Et qui donc va essayer de démontrer que l'ancien système finalement il peut le faire aussi. Et le danger c'est de développer 2 fois les mêmes choses ou de développer des choses qu'on va de toutes façons devoir jeter dans 6 mois / 1 an parce que de toutes façons elles vont être remplacées. Mais, j'aurais occupé le terrain, je t'aurais montré que je sais faire des trucs vachement bien. Et en plus, je t'aurais un peu emmerdé parce que j'aurais fait des trucs que t'avait pas prévu de faire tout de suite. (...) » (B1, Directeur IT et transformation omni-canal)

L'argumentation rationnelle autour de l'inéluctabilité de l'adoption d'un nouveau système ne constitue vraisemblablement pas (au vu du caractère tragique du récit) un *sensemaking* efficace. Aussi, cette perspective du *storytelling* nous permet de dépasser cette réticence des collaborateurs pour constater la souffrance subie par le narrateur, par opposition aux collaborateurs qui se voient attribuer le statut de « méchants » de l'histoire. En effet, il s'agit d'un refus d'*agency* volontaire de collaborateurs qui se déresponsabilisent vis-à-vis de la transition technologique à opérer, d'un système d'informations à un autre. L'implication émotionnelle du narrateur se ressent au travers de l'emploi d'un vocabulaire familier et « dur », bien qu'il ne raconte pas véritablement ces histoires qui l'ont personnellement affecté. Il laisse plutôt entendre qu'il pourrait illustrer de manière encore plus violente et précise ces comportements en opposition avec le changement pour mieux encore leur attribuer la responsabilité des difficultés rencontrées par l'organisation. L'ironie révèle aussi l'énervement. La colère et le dépit constituent l'état final de ce récit non résolu (donc, un proto-récit). Le lecteur est laissé en suspens. L'expression « *se heurter de plein fouet* » montre que si d'une part les collaborateurs souffrent de la situation, elle exprime également celle ressentie par les managers. Les managers reconnaissent toutefois comme légitime et naturel ce besoin de stabilité et cet attachement aux habitudes et routines quotidiennes, à l'origine de l'appréhension liée au changement, ce qui n'empêche pas la nécessité de changement.

« Les gens sont souvent attachés à des postes, etc. mais c'est de pouvoir finalement modifier les organisations un peu comme un organisme vivant qui va s'adapter à son environnement en fait. C'est à dire que si jamais il faut changer tous les 2 mois, tous les 3 mois, bah on change tous les 2 mois ou tous les 3 mois en fait. Après, le problème c'est que l'homme a besoin de stabilité aussi en fait. Sociologiquement, on a besoin de se poser etc. Et du coup quand on change tous les 3 mois l'organisation c'est très compliqué. » (C3, Directeur marketing)

Au-delà de l'attachement aux routines individuelles qui confère aux individus la stabilité dont ils ont besoin, une forme d'attachement exacerbée et donc nocive des collaborateurs à l'organisation peut conduire à freiner la conduite du changement en empêchant les modes de fonctionnement requis de se mettre en place.

PARTIE 3 - RESULTATS

« Moi ça fait 10 ans que j'y suis et voilà qui est presque affectif, dont on essaye d'ailleurs d'apporter une certaine rigueur parce que je suis arrivé il y a 10 ans, c'était TRES affectif hein ! On n'avait pas le droit de se dire des choses... donc on pouvait laisser des choses mitonner qui étaient même pas bien mais c'est pas grave parce que les gens qui s'en occupaient c'était des gens qu'on aimait bien alors surtout on n'allait pas leur dire que c'était pas bien. Voilà, c'est limite trop. Limite trop affective. » (D3, Directeur ressources humaines)

En réalité, pour lutter contre les appréhensions des collaborateurs et les amener à s'ouvrir aux prérequis de la culture omni-canal sans se détourner de manière violente de leurs routines organisationnelles, la clé évoquée par les répondant réside dans la capacité à donner le sens de la transformation. Il s'agit de donner des repères et de redonner de la légitimité aux individus dont les rôles et fonctions évoluent et qui, se sentant lésés, adoptent des comportements protectionnistes.

« La plus grande difficulté chez nous, ça a été d'expliquer à certains managers qu'ils ne pourraient plus manager comme avant. Que c'était plus juste faire descendre de l'information et la faire remonter sous forme de reporting et de donner le tempo mais que c'était de donner du sens et laisser avec tout ce sens-là... animer sur le pourquoi et faire confiance aux équipes sur le comment elles le feraient. Pour certains managers c'est encore compliqué, c'est compliqué. C'est compliqué parce que notamment les managers dont la carrière s'est fait sur le fait qu'ils savent excellemment faire ce que leurs équipes savent faire. Moi aujourd'hui, pour prendre le contre-pied total, moi quand j'arrive, leader RH de l'entreprise alors que je n'ai jamais fait de ressources humaines de ma vie, il va falloir que je trouve une autre manière d'assurer un rôle de leadership. Et ça, ça n'a pas été simple forcément pour tous les gens de la boîte. (...) On a des fois des managers qui se sont mis en travers, c'est à dire que pour eux c'était trop brutal, trop violent, tout d'un coup de se dire qu'ils n'allaient plus dire à toutes leurs équipes comment il faut faire les choses. Pour eux c'était leur... leur légitimité d'être là c'était de dire, c'était de dire aux gens comment il faut faire. » (D3, Directeur ressources humaines)

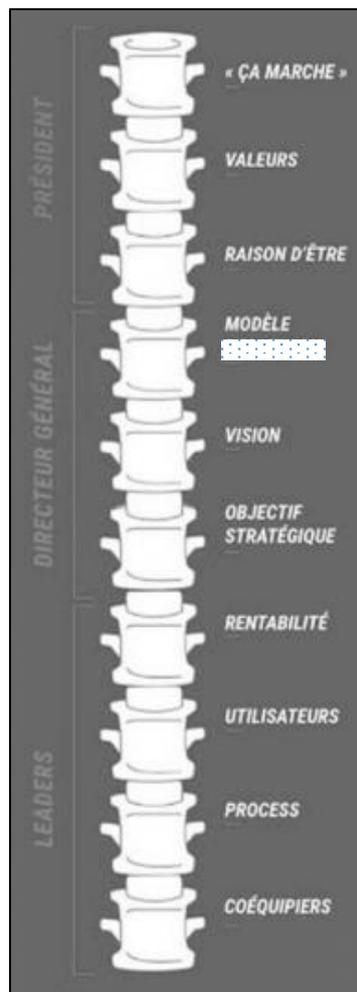
Un des experts interrogés met toutefois en garde, par expérience, face aux managers qui ne se posent pas délibérément en opposition au changement mais qui le freinent en invoquant perpétuellement des excuses pour ne pas évoluer.

« Ce qui coince, c'est que les gens, les experts métier qui sont dans la boîte, ils savent faire des choses et ils savent les faire bien, souvent très bien. Et puis y'a des choses qu'ils savent pas faire et ils savent pourquoi ils savent pas faire. Et puis y'a le client. Et moi quand je les vois individuellement ou même quand je les vois en groupe, ils me disent « ah oui mais on fait pas ça parce que », « ah oui machin parce que », « ah oui machin parce que », ce sont les rois de l'explication. Et ils ont bien raison, c'est compliqué pour eux. Y'a plein de contraintes en interne. Donc ça c'est les contraintes personnelles. Si on ajoute tous les gens à côté les uns des autres, et ben ils ont tous des contraintes personnelles. Et donc c'est impossible de les faire travailler. » (Z1, Consultant retail)

PARTIE 3 - RESULTATS

C'est ce besoin de compréhension, de repères, de sens qui est à l'origine des nombreuses communications écrites et orales dont nous explorons la mise en récit dans le chapitre 2. Par exemple, le document ci-dessous très largement diffusé sur différents canaux (e.g. site interne, affichage magasin, présentations diaporama...) chez Bêta montre comment donner du sens aux managers en clarifiant le rôle qui incombe à chacun dans les strates dirigeantes (i.e. le rôle du Président, le rôle du Directeur Général et le rôle des Leaders, c'est-à-dire l'ensemble des managers). Il a vocation à les rassurer sur le fait que les numéros 1 et 2 soient garants de sujets hautement stratégiques (i.e. définition des valeurs, de la vision malgré sa dimension collective et le business model notamment) et à leur redonner « pleins pouvoirs » sur les sujets de la gestion de la rentabilité, sur la relation client, la définition des processus et l'animation des équipes. La formalisation de cette « colonne vertébrale » va dans le sens d'une clarification et la symbolique derrière l'image choisie évoque l'importance de chacun des éléments et de leur bonne coordination.

Document Bêta : « Colonne vertébrale » (source : site interne)



PARTIE 3 - RESULTATS

Redonner du sens permet aussi de gérer les individualités qui composent les organisations, éléments complexes de la mutation omni-canal pour 9 répondants chez Gamma, Delta et Epsilon. Qu'il s'agisse des managers ou des collaborateurs, ils sont au cœur du changement et peuvent constituer sa plus grande force quand ils sont engagés comme sa plus grande faiblesse quand ils s'y opposent.

« Quand vous expliquez à une conseillère de vente que vous n'allez plus lui expliquer ce qu'elle doit faire mais POURQUOI elle doit faire les choses et que sur le reste elle se débrouille parce qu'on lui fait confiance (...) au début on vous regarde avec des gros yeux. "Donc tu vas plus me dire ce que je dois faire de 10 à 11h et de 11 à 12h ?!" Parce que avant c'était quand même ça quoi. (...) Et maintenant le rôle d'un directeur de magasin c'est d'aller voir ses conseillères de ventes et de leur dire ben voilà les books merch sont arrivés, je vous fais confiance, je vous fais confiance pour avoir le plus beau rayon du monde. Et si vous avez besoin de moi, venez me chercher. C'est une posture complètement inversée. (...) Mais même pour les conseillères de vente, ça a été une vraie rupture quoi. Ah bon ? Mais je peux faire ce que je veux ? Non, tu peux, tu peux, il y a un cadre, qui est le cadre de l'entreprise, qui est le cadre de la stratégie, qui est le cadre de la feuille de route qu'on a écrite ensemble. Et dans ce cadre-là oui, par contre, vas-y je te fais confiance parce que tu es celle qui sait le mieux faire ton métier quoi. Donc au début oui, y'a des conseillères de vente qui partent à fond, "ah enfin, on me reconnaît à mon juste niveau de... voilà on me prend pas pour un enfant, on me prend pour quelqu'un d'adulte" hein parce que il y avait quelque chose de très infantilisant dans tout ça. Mais pour certaines ça a été "rooooh moi j'aime mieux que tu me dises", ouais qui ont du mal à prendre leurs initiatives. Du coup ce qu'on appelle après c'est de l'audace. On appelle oser dans l'entreprise, oser tous les jours. » (D3, Directeur ressources humaines)

Toutefois, l'expert Z1 (Consultant retail) souligne la richesse de ces individualités, élément oublié par l'ensemble des répondants des cas qui n'y voient que la complexité à gérer la transition omni-canal : *« Y'en a qui sont plutôt des créatifs à vouloir avoir une vision globale et tournés vers l'avenir. Et puis tu as plein de gens, et heureusement qu'ils sont là aussi, qui sont tournés plutôt vers le passé et ils s'appuient sur ce qu'ils ont toujours su faire pour pouvoir faire encore aujourd'hui. Mais du coup ils ont plutôt une vision du coup rétroviseur là où l'autre va regarder devant. Et dans la boîte, ça c'est une vraie réalité. En vrai, on a besoin de ces gens-là et qui vivent ensemble. Parce que les uns vont pas penser contrainte et opérationnel, et les autres vont peut-être trop regarder mais ils vont être garants de quelque chose. Donc c'est comment aussi, au sein d'une même équipe, avoir des profils qui à la fois sont des profils de futur et de je me projette et de j'ai un temps d'avance. Et ceux qui doivent être garants tout en n'étant pas non plus un frein. Et c'est le bon équilibre à la fois de postures et de personnalités qui doit être trouvé. »* Par son intervention, l'expert éclaire sur le fait qu'une difficulté dans la

PARTIE 3 - RESULTATS

conduite du changement dans le présent doit aussi être appréciée à plus long-terme, dans ce qu'elle peut avoir de bon pour le futur des organisations omni-canal, comme ici, avoir des collaborateurs garants du passé, et de l'histoire des organisations qu'il ne faut pas oublier.

Résumé du Chapitre VII – Section 3

La troisième section de ce premier chapitre de résultats s'est intéressée à la manière dont les pratiques (section 1) et les ressources culturelles par lesquelles elles sont impactées de manière plus ou moins favorable (section 2) influencent à la fois les comportements des organisations et les comportements des collaborateurs vis-à-vis de la conduite de la mutation vers l'omni-canal. Du côté des organisations, si les distributeurs s'inscrivent dans un mimétisme malgré une volonté de se différencier des autres acteurs, du côté des individus-collaborateurs, il existe une grande disparité dans l'appréhension du changement. De l'adhésion, la mise en mouvement et la prise d'initiatives engagées aux conflits de territoires et à la perte des acquis passés, cette section a permis de prendre la mesure des enjeux humains et managériaux que recouvre la transformation culturelle.

Conclusion

Fondé sur notre étude de cas multiples, ce chapitre s'attache à analyser nos données empiriques éclairées de la connaissance informelle et plus générale que nous avons développée entre 2016 et 2018 au travers d'une étude documentaire de la presse professionnelle. Si à la lecture de ces éléments, le bilan de ce premier chapitre de résultats peut paraître quelque peu manichéen, pointant des éléments en faveur de la transformation omni-canal d'un côté et des éléments contraignants de l'autre ou des réactions diamétralement opposées de comportements organisationnels (i.e. phénomènes de mimétisme vs différenciation) et individuels (i.e. adhésion ou réticence au changement), la réalité du contexte observé est faite de nuances, de contradictions et de perméabilités qui caractérisent la complexité de la mutation des distributeurs vers l'omni-canal :

- Une transformation *nuancée* qui présente une large palette de situations pouvant aller d'un extrême à l'autre mais s'inscrivant bien sur un continuum où évoluent les ressources culturelles des organisationnelles et les membres de ces organisations ;
- Une transformation *contradictoire* dans la mesure où nombreux sont les éléments évoqués dans le cadre de la transformation culturelle qui sont caractérisés par une ambivalence qui en complexifie la gestion ;
- Une transformation *perméable* aux contours flous puisque rares sont les éléments que nous abordons qui sont isolés. Le management collaboratif influe sur les organisations physiques. La mise en place d'un nouvel outil implique de revoir le contenu des métiers, lesquels impactent le bien-être des collaborateurs ou génèrent des conflits internes.

Nous associons à la mutation culturelle l'image d'une toile d'araignée. Il existe en effet une multitude de combinaisons possibles pour tisser une toile. Elles sont alors semblables au réseau complexe de ressources culturelles qui composent les organisations. Il est également complexe d'en détisser une partie pour en retisser une nouvelle sans altérer la structure en place puisque tous les éléments sont liés et communiquent d'une manière ou d'une autre. Les distributeurs ont connu des bouleversements colossaux à l'image de l'essor d'Internet ou du développement du libre-service. L'omni-canal constitue un changement inédit en ce qu'il est universel : il n'épargne aucun secteur, aucun format, aucun pays. Pour opérer au mieux cette nécessaire mutation, les pratiques analysées sont accompagnées par une mise en récit des organisations, dont l'intérêt a été développé dans la revue de la littérature. Le chapitre suivant permet d'appréhender la manière dont cette mise en récit est construite au travers du *storytelling* des distributeurs.

PARTIE 3 - RESULTATS

Chapitre VIII

Du *storytelling* à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « *storytailing* »

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 3 - RESULTATS

Introduction

C'est bien l'idée que les distributeurs étudiés racontent une histoire que le titre de notre chapitre suggère. Par des discours résolument emprunts d'éléments du passé (e.g. histoire de l'organisation, valeurs historiques, nostalgie des collaborateurs...) et dont ils s'inspirent pour opérer leur évolution vers une « culture omni-canal ». Par rapport au précédent, ce huitième chapitre porte davantage son attention sur notre question de recherche définitive : *Comment la mise en récit du changement permet-elle de favoriser l'émergence et le déploiement d'une « culture omni-canal » ?* L'objectif est d'explorer la mise en récit que les organisations mettent en œuvre (notamment par le biais de leurs managers) pour conduire l'évolution culturelle. Le *storytelling* constitue l'enrobage, la cosmétique autour du changement proposé par l'organisation. Il englobe l'ensemble des pratiques présentées dans le chapitre VII mais les met en intrigue, les amplifie, les améliore ou les minimise. Comme évoqué à l'issue du cadre conceptuel, nous parlons désormais de mise en récit pour désigner un *storytelling* bien plus large que la seule dimension « omni-canal » de la mutation culturelle. Nous analysons alors cette mise en récit qui dépasse l'omni-canal qu'opèrent sciemment les distributeurs (e.g. discours formatés et officiels) mais également de manière moins consciente et formelle, par exemple le jargon d'entreprise ou les histoires qui ont marqué les répondants et qu'ils nous racontent (e.g. anecdotes, récits d'expérience). Nous nous employons donc à explorer ce que les répondants qualifient eux-mêmes de *storytelling* mais aussi les histoires là où elles se trouvent, dans les discours et dans la littérature organisationnelle, sans que les répondants ou l'organisation revendiquent de mettre en œuvre un *storytelling*.

Cette partie de l'analyse est donc davantage nourrie par l'analyse du *storytelling* que par l'analyse thématique bien que cette dernière permette d'apprécier les similitudes et les différences entre les cas. Différents modes de diffusion et procédés de *sensemaking* sont alors activés au travers d'une mise en récit spécifique aux distributeurs, que nous qualifions de « *storytailing* » en ce qu'il constitue un *storytelling* mimétique, partagé parmi les acteurs (*retailers*) de la distribution que nous avons étudiés, lequel laisse entrevoir les prémices d'un *storytelling* sectoriel. Cette seconde partie s'articule en 3 sections :

Section 1.	Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé...
Section 2.	...Diffusés au travers d'un double <i>storytelling</i>
Section 3.	Emergence du « <i>storytailing</i> » : un <i>storytelling</i> spécifique aux <i>retailers</i>

PARTIE 3 - RESULTATS

Section 1. Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé...

Dans cette section, nous présentons d’abord les trois formes de récits que nous avons massivement rencontrées dans les données : les récits épiques, tragiques et romantiques. Seul le récit de type comique n’est que peu apparu comme nous l’avons mentionné en préambule des chapitres de cette troisième partie. Nous analysons ensuite de quelle manière ces trois types de récits prennent forme et de quelle manière ils s’inscrivent dans un discours plus vaste sur la conduite de la transformation omni-canal et contribuent à accompagner ce changement.

Figure 22a : Structure et contextualisation du chapitre VIII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Section 1. Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé...
	Section 2. ...Diffusés au travers d’un double <i>storytelling</i>
	Section 3. Emergence du « <i>storytailing</i> » : un <i>storytelling</i> spécifique aux <i>retailers</i>
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique

Sous-section 1.1. Mythe des origines et glorification des fondateurs : les récits épiques de la mutation omni-canal

▪ **Vive le passé !**

Rappelons que dans la conception de Gabriel (2000), les récits épiques concernent les accomplissements, les actes héroïques et les situations qui conduisent à des réussites incontestables. Nombre de ces discours et récits sont apparus dans les données mais pour la plupart, ils évoquent un thème commun, celui de la création de l’organisation et l’histoire de son fondateur. Ces dernières sont vécues comme des faits constitutifs du succès des organisations. Si aujourd’hui elles partagent la difficulté d’opérer leur mutation culturelle, c’est en recourant à la positivité des émotions véhiculées par ces récits que les organisations tentent de devenir omni-canal. Notons que les documents internes (e.g. kits d’intégration, journal

PARTIE 3 - RESULTATS

interne, newsletters) et externes (e.g. site institutionnel, plaquette) constituent une matière riche sur la mise en avant de l'histoire des organisations. Cependant, la confidentialité vis-à-vis des cas étudiés ne nous permet pas de rapporter ces éléments dont la précision (e.g. dates, lieux, noms) ou les photographies viendraient compromettre l'anonymat.

« Il faut toujours essayer d'aller regarder l'ADN et ce qui nous a construits. Et ce qui a fait que cette boîte a émergé. » (B5, Directeur communication & innovation)

Chacun des distributeurs étudiés consacre une partie de sa communication interne (mais aussi externe) à raconter ses débuts. Dans l'analyse thématique des entretiens, 20 répondants parmi les cas et les 5 experts abordent ce thème de la création et des origines de l'organisation. Il apparaît également par le biais de l'analyse documentaire mais logiquement de manière moins significative en raison de l'hétérogénéité dans la nature des documents (e.g. édito de dirigeants évoquant les racines et fondateurs). Ces histoires constituent un gage d'authenticité dans la mesure où le fait de bénéficier d'une histoire originale contribue à la singularité des organisations. Ces dernières trouvent refuge auprès de figures historiques (en général, les fondateurs) et des valeurs qu'ils ont portés. Historiquement ancrées, ces histoires servent de matière brute à une communication singulière, que l'art du *storytelling* viendra enrichir, notamment au travers de la littérature d'entreprise (e.g. plaquettes, books d'intégration, histoire sur le site institutionnel). Outre un polissage soigné sur le fond de ces histoires afin de bien en relever le caractère épique, des éléments de forme plus pragmatiques sont à noter. L'entreprise Bêta diffuse par exemple une vidéo sur l'un de ces sites internes (i.e. site dédié au vaste projet de « libération », intégrant la stratégie omni-canal) sur l'histoire de ses racines bien plus longue que les autres vidéos diffusées (en moyenne entre 2 et 5 minutes pour l'ensemble des vidéos sur la vision stratégique contre 13 minutes pour l'histoire des racines). Il y a donc non seulement matière à parler des origines des distributeurs, mais des efforts particulièrement fournis y sont consacrés.

Parmi les 25 entretiens abordant la création, 15 répondants des cas et 2 experts évoquent les fondateurs/dirigeants, figures héroïques et mythiques de la création. L'analyse des récits s'avère davantage fertile que l'analyse thématique à cet égard en ce que cette thématique des « dirigeants/fondateurs » suscite des nombreux efforts de narration. Par exemple, l'histoire des origines de l'enseigne Alpha contée dans le récit A#1 ci-dessous révèle un processus de mythification des fondateurs au travers d'une importante élaboration narrative. Dans ce récit, l'attribution de responsabilité (ici, une responsabilité de mérite) revient pleinement aux fondateurs. Un contexte historique de guerre et de destruction quasi apocalyptique est posé. Le

PARTIE 3 - RESULTATS

rôle de sauveurs des co-fondateurs les érige en héros totalement désintéressés, animés par une cause humanitaire plus noble. De plus, des dispositifs rhétoriques viennent renforcer les qualités mythiques de l'histoire, notamment au travers de l'anaphore utilisant le terme « vrai » (« vraies racines », « vrai ancrage », « vraie mission) pour insister sur l'authenticité de l'acte héroïque, le dévouement et l'empathie des héros eux-mêmes. La fierté ressentie par le narrateur transpire tout au long du récit et provoque un sentiment d'admiration chez le lecteur.

📖 Récit A#1 : Histoire de la création d'Alpha

« C'est une boîte pionnière, c'est une boîte encore une fois qui a des vraies racines. Beaucoup de distributeurs se sont créés dans les années 60-70, par rapport à l'avènement des 30 Glorieuses, les périphéries qui se montaient etc. Alpha c'est bien avant ça, c'est entre les guerres, avec un vrai ancrage territorial, une vraie mission dès le démarrage qui était venir en aide aux habitants après la guerre. Alpha s'est créé dans la région après la guerre. C'est une région qui a subi les 2 guerres et assez dramatiquement avec beaucoup de destructions. Donc l'idée de [fondateurs] c'était de récupérer les stocks américains qui avaient été laissés et de les revendre en perspective de reconstruction. Donc y'avait un idéal déjà fort, un idéal plutôt de commerce. C'était des fils d'épiciers donc ils avaient une vraie vocation de commerçant mais avec un certain... y'a un sociologue Marcel Mauss qui a théorisé là-dessus, la distribution est vraiment sur une logique de don avant d'être sur une logique de vente. Un distributeur, un magasin historiquement, c'était un endroit où on allait acheter des choses pour l'offrir, sinon c'était avant l'ère de l'économie telle qu'on la connaît aujourd'hui c'était plutôt des choses vivrières. On n'allait pas chercher les magasins. On se « sourçait » directement auprès du producteur. Et donc y'avait déjà cette logique de bienveillance, de générosité, d'ouverture, d'utilité vers les habitants dès l'historique. Ça c'est quelque chose des gènes qu'on a fini par oublier mais qui sont toujours là. On ne les nomme pas mais c'est un fond de valeurs qui est vraiment toujours là. » (A1, Directeur communication externe)

La glorification des dirigeants suggère le plus souvent des récits du passé comme celui précédemment analysé. Il existe aussi des histoires plus actuelles, notamment ce que nous appelons ici « la » rencontre. Il s'agit de la rencontre la plus unique, la plus magique et sans doute la plus symbolique dans la vie (professionnelle) de tout collaborateur, générant de nombreuses histoires racontées et répétées par la suite, celles d'une rencontre avec le(s) dirigeant(s) et/ou fondateur(s). Nous n'avons entendu ce type d'expériences qu'au sein de Bêta, qui fait d'ailleurs de ces histoires extraordinaires du quotidien de collaborateurs des aventures plutôt « banalisées » au sein d'une enseigne prônant une proximité maximale entre la direction et les collaborateurs.

📖 Récit B#28 : Déjeuner avec le dirigeant

« Et là tu vois j'ai envie de te raconter deux autres choses qui me viennent. C'est en fait par exemple avant le vendredi midi il y avait un déjeuner qui était organisé avec la DG. (...) Et en fait les chinois par exemple ils se disent mais c'est fou j'ai mangé à côté de [DG] et en fait il

PARTIE 3 - RESULTATS

est comme moi, j'ai pu le tutoyer, j'ai pu le toucher quoi ! Mais moi ça m'amuse parce que quand tu es dans l'entreprise ça ne t'étonne pas mais en même temps pour moi c'est essentiel de passer du temps avec ces gens-là et quand on parle de [DG] c'est essentiel parce que c'est ce qu'il exprime donc c'est vrai. Il y a une notion de sincérité qui vient s'accoller alors que sinon il peut toujours y avoir dans le nom le fondateur il est très loin. Si il est très humain avec toi tu vas reproduire la même chose avec tes équipes et donc c'est pour ça que pour moi cet informel il est très important et ici par exemple tu vois ici on est le lieu de transmission de la culture, du sens et des valeurs de l'entreprise, je suis hyper vigilant à tous les profils que je recrute pour dire cette personne elle doit transpirer les valeurs, la vitalité, la responsabilité, le sens du service enfin et ça c'est des incontournables. Parce que là il doit se passer aussi quelque chose au contact avec la personne que je vais toujours toujours... enfin c'est pas un jeu parce que je suis comme ça mais voilà cette humilité, cette sincérité, elle fait vraiment partie de nos gènes aussi quoi. Y'a pas le côté pyramidal à Bêta. On peut parler à tout le monde. » (B4, Directeur formation)

L'intention des managers en racontant ce récit symbolique est de promouvoir une accessibilité des dirigeants, une ouverture et une bienveillance aux fondements des valeurs de l'entreprise. Alors que le répondant B3 révèle que l'actuel dirigeant a souhaité installer son bureau dans un magasin, auprès des consommateurs mais aussi parmi les collaborateurs, un autre raconte comment l'ancien DG (aucune rupture ne marquant les successions des DG) a partagé un déjeuner avec un collaborateur. Cette anecdote parle de la rencontre mythique avec celui qui a œuvré pour faire que l'organisation soit ce qu'elle est aujourd'hui. Si les liens de ce collaborateur anonyme avec l'organisation ont très probablement été renforcés grâce à ce moment partagé avec le DG, l'histoire n'en dit pourtant rien. Et le but du narrateur n'est pas là. Son objectif tacite est bien de prouver l'authenticité et la répercussion concrète des valeurs promulguées : le partage, la sincérité, la bienveillance. En racontant cette histoire de hiérarchies – a priori – plates (« pas le côté pyramidal à Bêta »), on pourrait penser que le fait qu'un collaborateur puisse partager un simple déjeuner avec le DG démystifie cette posture de leader. Pourtant, l'importance qu'a ce récit dans le discours du narrateur témoigne du contraire et rend bien toute son autorité et sa suprématie au DG. S'il n'est pas pour autant davantage adulé chez Bêta qu'au sein des autres cas, cette anecdote conforte surtout la proximité hiérarchique exacerbée qui existe dans cette organisation, un trait culturel caractéristique de l'organisation très avancée dans l'aplatissage des hiérarchies. D'ailleurs, le fait que Bêta soit également l'organisation la plus avancée dans la mise en œuvre de sa transformation omni-canal semble pouvoir être lié à sa structure hiérarchique, là où les autres enseignes voient cette évolution comme préliminaire au changement. Pour revenir sur notre récit, il semble davantage s'agir d'une anecdote issue d'un répertoire de belles histoires « prêt-à-raconter » que la fonction du répondant justifie (i.e. Directeur du centre de formation). L'objectif pour le narrateur est

PARTIE 3 - RESULTATS

d'illustrer un mode de fonctionnement : « *j'ai envie de te raconter* » montre l'importance du récit pour le narrateur ; l'anonymat du collaborateur maintient en revanche une forme de distance avec l'histoire. Cet indice va dans le sens de l'importance accordée au récit davantage en vertu du fait qu'il illustre une posture managériale qu'à l'expérience exceptionnelle vécue par un collaborateur en réalité. Cet exemple révèle une fonction des récits peu représentée dans l'ensemble des récits collectés, celle d'utiliser une histoire à des fins stratégiques implicites.

Sur le site Web interne dédié à la transformation de Bêta, une phrase du DG interpelle dans l'onglet *Notre culture / Notre raison d'être* : « *Tout en respectant le passé, nous continuons à évoluer et innover pour Bêta afin d'améliorer ce que nous sommes déjà.* » Et dans l'onglet *Notre culture / Nos « ça marche »* : « *[Nom du DG] nous parle des bonnes pratiques appliquées chez Bêta depuis [date de création] et comment ces bonnes pratiques continuent de nous guider aujourd'hui.* » Il y a un vrai effort de formalisation écrite qui corrobore le discours des managers, résolument tournés vers le passé dans le but de construire l'avenir de l'entreprise. Signées de la main du DG, ces déclarations affirment que le changement ne peut se construire que sur les fondements et les valeurs historiques.

▪ **Place aux nouveaux héros**

Une place particulière est accordée dans certains cas à des héros plus actuels, moins ancrés dans l'histoire de l'organisation. Qu'il s'agisse des sauveurs de l'entreprise au bord de la faillite (Gamma) ou d'un revirement stratégique bénéfique (Bêta, Epsilon), les nouveaux héros tiennent une place importante dans les discours des managers. La renaissance de l'entreprise, telle qu'évoquée dans les médias et par les répondants, nécessite d'appuyer sa reconstruction sur de nouveaux héros. Nombre de valeurs reposent sur des héros du passé (e.g. autonomie, entrepreneuriat) mais ces nouveaux héros se présentent comme des héros « de leur temps », d'une nouvelle époque. Les équipes leur accordent une fonction primordiale et un rôle clé dans la transformation qui se joue désormais pour devenir omni-canal. Si les fondateurs et dirigeants historiques sont eux-aussi glorifiés, ces héros de l'ère actuelle ou du moins plus proches sur le plan historique sont les héros du changement actuel – plus tangible que le succès construit depuis les origines. Ils sont ceux qui ont pris les décisions les plus récentes en lien avec le changement. Ils viennent donc détrôner de manière plus ou moins forte les héros historiques. De plus, on peut penser qu'ils jouissent d'un « bénéfice du doute », le résultat de leurs actions et décisions n'étant pas totalement observable à court-terme. Dans tous les cas, les récits relatifs à ces « nouveau héros » révèlent des émotions similaires à celles produites par les héros

historiques, notamment de l'admiration. Les managers interrogés font partie des hautes sphères managériales de l'entreprise. Si le besoin d'identification d'un leader existe pour tout collaborateur, les entretiens montrent à quel point ces managers ont besoin de justifier de l'existence d'un réel leader, historique certes, mais que l'entreprise est toujours aujourd'hui entre les mains d'un véritable leader capable d'amener l'entreprise à se transformer. Pour le cas Epsilon, nous avons eu l'occasion d'interroger l'adjoint du PDG, avec la plus forte ancienneté parmi les répondants, tous cas confondus. Sa connaissance de l'organisation et de ses dirigeants successifs est considérable. Sa position actuelle entraîne nécessairement un discours positif et convergent vis-à-vis du dirigeant. Dans ce cas, l'admiration vouée au leader semble même surpasser celle portée aux fondateurs. La croyance dans ce nouveau héros tel un prophète capable de conduire la transition de l'organisation est sans limite. Si cette figure de héros moderne apparaît plus chez Gamma que parmi les autres cas, nous pouvons imaginer que les difficultés financières récentes de l'organisation ont développé le besoin, à la fois physique (i.e. avoir un dirigeant effectif) et symbolique (i.e. être le leader des autres membres de l'organisation) d'ériger un nouveau dirigeant pour marquer le début d'une nouvelle histoire.

Sous-section 1.2. Retenir les leçons du passé : les récits tragiques de la mutation omni-canal

▪ Apprendre de ses erreurs

Une force non négligeable des distributeurs historiques interrogés réside dans l'expérience qu'ils se sont forgée au fil des années et qui a contribué à développer et renforcer les traits de leur culture organisationnelle. Comme l'exprime le répondant C4 chez Gamma, même des échecs connus après le succès, il faut en tirer des enseignements pour le futur.

« Les échecs sur des projets par exemple ont permis aussi aux gens d'être confrontés à, parce qu'il y a eu les années tellement fastes où finalement tout arrivait comme ça Et le fait de perdre de l'argent vous oblige à vous remettre en question. En cause. Dans un couple par exemple vous vous êtes mariés parce que vous vous aimez. Vous rencontrez une difficulté... si vous ne bougez pas les choses vont se détériorer. Un travail c'est vital. Donc dans une conjoncture comme la nôtre et la conjoncture économique aussi force les gens aussi à se dire on ne peut pas juste attendre que tout arrive comme ça il faut qu'on s'implique. » (C4, Directeur partenariats et services)

Les récits « tragiques » sont caractérisés par des événements décrivant des situations et/ou des émotions « négatives » vécues par le protagoniste. Il peut s'agir de tristesse, de frustration, de

PARTIE 3 - RESULTATS

colère ou encore de souffrance (Gabriel, 2000). Ces émotions, ou leur pendant comme la compassion par exemple, se retrouve parmi l'audience de ces récits. Nous avons vu dans la première partie le récit autobiographique d'un collaborateur (récit A#15, p.317) ayant vécu des moments de transformation délicats lors de sa précédente expérience professionnelle. Il se sert de cette expérience pour prévenir des dangers liés à la transformation. Dans le récit présenté ci-après, le caractère tragique existe dans le caractère désabusé du narrateur et l'ennui qu'il ressentait vis-à-vis de son parcours professionnel, plus suffisamment stimulant. Le *turning point* de l'histoire, le moment où il décide de quitter Bêta pour finalement y revenir ensuite est crucial. Cette parenthèse hors de Bêta et du confort qu'elle apporte a permis au narrateur de revenir avec des clés pour une meilleure conduite du changement grâce à une capacité de remise en question, de mise en difficulté que l'organisation a pu perdre du fil des années à occuper en permanence une position de leader.

📖 B#33 : Ne pas se reposer sur ses lauriers

« *Un parcours rapide enfin sans raconter ma vie moi j'ai bossé 20 ans chez Bêta, Responsable de rayon, Directeur de magasin, Chef de produit, Directeur marketing, Patron de marque, j'ai coché toutes les cases. (...) J'ai quitté la boîte en 2007 parce que je voulais voir autre chose. Je suis parti chez Casino, complètement autre chose parce que du coup j'avais envie (...) d'aller jouer en Champions League tu vois. Et la Champions League, c'est le food retail, le vrai, là où t'es vraiment dans le retail quoi. Beaucoup de bol, comme on a nos produits, concepteur machin, on est une boîte qui brille et c'est plutôt sympa et même si on est mauvais en retail, ben y'a pas à discuter quand t'as [le produit star], ben t'as [le produit star] quoi. Et puis tu peux écraser les autres. Quand tu t'appelles Casino t'as juste rien. Et là tu es sûrement dans le métier du retail. Le métier du retail c'est un métier de masse, de petites marges, de petits détails qui changent tout, de gens qui vont dans le supermarché d'à côté (...) ton premier choix c'est le magasin de proximité. Et globalement tu es fidèle à ça. Et avant de pouvoir aller chercher ces gens-là bon courage. (...) Et quand tu es dans le retail pur et dur, tu n'es pas dans la passion, la technologie, l'innovation, toutes ces brouilles-là. Tu es à la boîte de raviolis qui est à 2,32 €, et si tu la mets à 2,38 € les ventes s'effondrent ! Les ventes s'effondrent. (...) Cette expérience chez Casino elle m'a marqué parce que tu fais fi de tout ce qui est sexy, de tout ce qui est agréable, rock, facile. Chez Bêta, comme tu es archi leader tu es juste concentré à ce que rien ne se passe quoi. (...) Quand tu es chez Casino tu as 40 milliards de chiffre, quatre fois Bêta sauf que tu es un nain. Tu es un petit nain par rapport à Leclerc, à Carrefour, par rapport à tout ça. Donc il faut activer d'autres armes. » (B5, Directeur communication & innovation)*

La morale de ce récit est tirée du même constat que fait le répondant C2 (Directeur marque et communication) chez Gamma : « *C'était une boîte qui allait très bien à une époque et qui est restée un petit peu autocentrée, qui a pas vu ce qui lui arrivait tout autour et qui s'est pris une grosse claque. Donc là on a, on va dire j'espère réussi à redresser la situation pour longtemps, ça a été très difficile donc en gros faut pas oublier la leçon de l'histoire quoi. »* Le prochain

PARTIE 3 - RESULTATS

récit est riche par deux aspects. Tout d'abord, il permet de constater comment une valeur fondamentale de Delta a été oubliée et a fini par générer ce que le répondant appelle une « *croyance limitante* », en opposition avec les valeurs portées par la stratégie de mutation omni-canal. Le fait d'oser agir et d'agir simplement n'était plus vécu et l'organisation tente de « réparer » cet état de fait. On constate que le narrateur s'exprime au passé, signifiant ainsi que les efforts de l'organisation ont permis de corriger cet état de fait, ce qui dessine les premiers traits épiques d'un récit en premier lieu tragique. Le deuxième aspect qui est intéressant dans ce récit est la distinction faite entre ce que l'on vit et ce que l'on veut vivre. Le narrateur met un point d'honneur à préciser que l'organisation permet aux collaborateurs de vivre la culture qu'ils ont envie de vivre, au-delà de celle promue par la stratégie d'entreprise. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le chapitre VII pour l'ensemble des cas, les valeurs sont bien inscrites dans les gènes de l'organisation et/ou introduites pour mieux s'intégrer dans le nouvel environnement omni-canal. Il s'agit là d'une manière de raconter que la mise en œuvre de valeurs (ici, la remise au goût du jour des valeurs délaissées à cause de croyances limitantes) s'appuie bien sur le désir des collaborateurs. Cela renforce l'élaboration narrative du récit en développant les contours épiques du récit, où l'organisation bienveillante écoute et va dans le sens de ce que ses collaborateurs désirent.

📖 Récit D#19 : Renouer avec les valeurs

« Il y a eu une évolution et des choses qui sont restées. (...) On a piloté tout ce processus de vision (...) C'était vraiment de respecter profondément la matière qui avait émergé des collaborateurs. Donc c'était vraiment, ce que je vous dis là, c'est PAS ce qu'a pondu le colead, c'est vraiment ce qui a émergé, c'est vraiment ça, ce qui a émergé des collaborateurs sur ce qu'ils VOULAIENT vivre. Parce que les valeurs c'est vraiment ce qu'on vit mais aussi ce qu'on VEUT vivre. (...) Et le "j'agis simplement", c'est on agit simplement beaucoup dans les relations, les relations sont extrêmement simples chez Delta mais par contre est-ce qu'on a une manière de concevoir les choses qui est toujours simple, ça pas forcément. Ça pouvait faire partie des lourdeurs. Alors, moi ce que je voulais, voilà c'est mon filtre, c'est MA perception des choses. C'est que pour moi, néanmoins il y avait une phrase dans les croyances, on avait travaillé sur les croyances qui vivaient chez Delta. Et parmi les croyances limitantes c'était bah si c'est simple, c'est pas nous. Donc là le fait qu'on se dise "j'agis simplement", et ça rejoint la notion d'omni-canal, j'agis simplement pas seulement dans mes relations mais aussi dans la manière de concevoir, de travailler ensemble, de concevoir les projets c'était aussi très très important. (...) et puis des choses de nouveauté, notamment le "j'ose" qui était vraiment assez marquant, nous ça nous a vraiment frappés. Et tant mieux. (...) Parce que dans le "je fais confiance", le "je fais confiance" était présent, le "je me fais confiance" pas tellement. Y'avait une forme un peu de complexe d'infériorité. (...) » (D5, Responsable bien-être au travail)

L'issue du récit agit comme une morale qu'il convient de prendre en compte pour éviter de reproduire les erreurs commises à La Fnac dans sa nouvelle entreprise, Gamma. Dans le même

esprit, d'autres histoires sont construites sur ce schéma... Ce type d'histoires permet de transmettre un avertissement ou une consigne implicite d'agir de telle ou telle manière à la manière dont une fable informe un enfant sur ce qu'il convient de dire ou faire dans certaines circonstances. Le pouvoir de ces histoires est essentiel dans la vie privée comme dans le monde professionnel dans la mesure où elles permettent de faire passer un message en se fondant sur de l'expérience ou des faits difficilement contestables. Même lorsque les faits ne sont pas avérés, comme c'est le cas dans les contes pour enfants, la morale exerce un pouvoir sur le spectateur car elle a une connotation positive. Il s'agit d'un avertissement « pour son bien ».

▪ Voir le verre à moitié plein

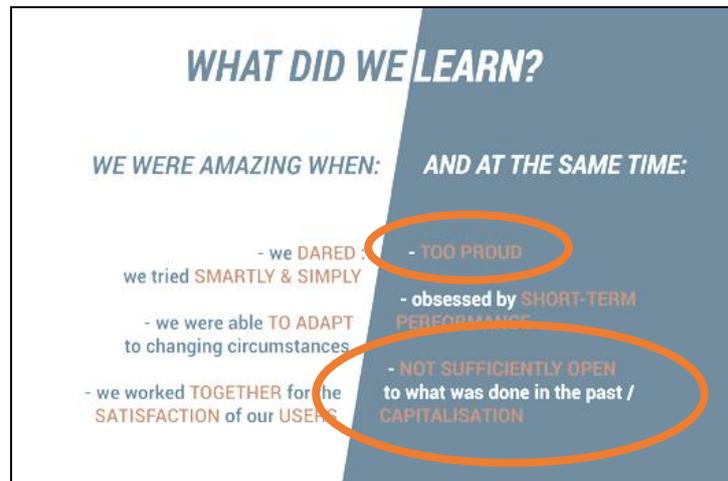
Dans le récit suivant, le caractère tragique est immédiatement palpable en ce qu'il concerne un vaste sujet de société, celui du non-emploi ou de la perte d'emploi. Mais une fois encore, dans le souci de construire un récit autour de la mutation vers l'omni-canal à la fois positif et constructif, le manager parvient à y trouver une issue favorable, expliquant les conséquences positives et nécessaires d'un tel renouvellement de la masse salariale. Un autre répondant chez Gamma avoue qu'il ne « *dirait peut-être pas ça devant un syndicat mais c'est que je pense que les plans sociaux multiples ont forcé aussi le trait et ont forcé les gens à bouger. Parce que ceux qui étaient réfractaires au changement finalement naturellement ont été éjectés par le système. Ils sont partis dans des bonnes conditions mais ils ne sont plus là.* » (C4, Directeur partenariats et services).

📖 Récit C#4 : On ne fait la guerre que pour faire enfin la paix (proverbe français)

« *Après il y a eu aussi quand même, et ça c'est peut-être le revers de la médaille qui est moins positif, c'est qu'il y a quand même eu un plan, ce qu'on appelle un PSE, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, qui a affecté quand même plus de 50% des effectifs. Et comme Gamma avait une pyramide des âges extrêmement âgée, y'a beaucoup de personnes qui sont parties en pré-retraite (...) donc c'est un petit peu tout ça en même temps qui a fait que le retournement de Gamma s'opère aussi...* » (C1, Directeur communication corporate)

PARTIE 3 - RESULTATS

Document Bêta : Extrait de la vision (diaporama vision)



A l'issue du travail de vision, l'organisation a dressé le constat qu'elle ne capitalise pas suffisamment sur ce qui a déjà été fait par le passé. Elle éprouve également le besoin de faire preuve d'une plus grande humilité. La position de leader sur le marché depuis de longues années a conduit l'organisation à ce trait de personnalité freinant l'accomplissement de la remise en cause nécessaire pour devenir omni-canal. A l'inverse, compte tenu de son histoire et de ses difficultés, Gamma dispose désormais de cette qualité qui constitue un capital fort dans la conduite du changement.

« En fait je pense que Gamma a aussi cette humilité qui fait que... et puis elle a vécu tellement de... enfin elle a une histoire tellement forte que ça a été un vrai capital pour faire bouger cette boîte. » (C4, Directeur partenariats et services)

En définitive, les récits tragiques observés dans les données ont toujours une vocation constructive dans le cadre de la mutation omni-canal. Il ne s'agit pas d'être tragique pour être tragique mais bien de proposer des morales. On parle de *moral tale* (Gabriel, 2000, p.93) pour désigner ces histoires qui ont pour but d'entraîner une réaction ou une prise de conscience chez l'audience, qui tire un enseignement pour le futur de faits vécus par l'organisation et ainsi retranscrits. Leur signification est explicite et incontestable. Nous constatons que ces récits ne prennent forme que dans un seul type de données : les entretiens. A l'écrit, dans les documents internes, cette notion d'apprentissage du passé apparaît de manière plus édulcorée, prenant par exemple la forme d'invitation à pratiquer le partage d'expériences ou à procéder à des *feedbacks* éclairants auprès d'autres collaborateurs.

Sous-section 1.3. Quand le passé resurgit : les récits romantiques de la mutation omni-canal

Cette troisième forme de récit (après les récits épiques et tragiques) est également très répandue dans les discours des distributeurs, friands de ces récits exempts de toute confrontation, de toute complexité, de tout dilemme : les récits de type romantique (Gabriel, 2000). S'ils sont connus dans les œuvres littéraires pour présenter des histoires d'amour ou d'amitié, les récits organisationnels font appel à des émotions telles que la nostalgie et témoignent de qualités de l'organisation vis-à-vis de ses membres (et réciproquement) telles que l'attachement, la générosité ou la bienveillance.

▪ ***La nostalgie du « bon vieux temps »***

Si l'analyse textuelle via Nvivo ne fait mention que chez le répondant E3 (Adjoint du PDG) d'une présence explicite de la notion de nostalgie, son omniprésence est toutefois révélée parmi un grand nombre d'entretiens grâce à l'analyse du *storytelling*. La nostalgie fait partie des émotions récurrentes tout au long des entretiens, aux côtés de la fierté et de l'admiration (davantage observées dans les récits épiques). Inter-reliées, ces émotions font par essence appel au passé.

Le TLFi (Trésor de la Langue Française informatisée) suggère quatre définitions courantes de la nostalgie :

- 1) *État de tristesse causé par l'éloignement du pays natal.*
- 2) *Regret mélancolique d'une chose, d'un état, d'une existence que l'on a eu(e) ou connu(e) ; désir d'un retour dans le passé.*
- 3) *Regret mélancolique d'une chose, d'un état, d'une existence que l'on n'a pas eu(e) ou pas connu(e) ; désir insatisfait.*
- 4) *État de mélancolie, de tristesse sans cause précise.*

Cette bien à cette deuxième définition que nous faisons référence ici, en accord avec la définition d'Holbrook et Schindler (1991) qui fait autorité en comportement du consommateur : il s'agit d'une « *préférence (aimer, avoir une attitude positive, des affects favorables) envers des objets (personnes, lieux ou choses) qui étaient plus familiers (populaires, à la mode, ou largement diffusés) quand on était plus jeune (début de l'âge adulte, adolescence, enfance ou même avant la naissance)* » (p.330). L'expression populaire du « bon vieux temps » nous permet de faire référence à l'ensemble des éléments hérités du passé, vécus *par* et *dans* l'entreprise et que les répondants ont à l'esprit lorsqu'on évoque ce qui a changé. La nostalgie

PARTIE 3 - RESULTATS

que nous avons observée au travers des données (essentiellement au travers des entretiens) concerne une nostalgie relative aux routines et aux traditions qui ont toujours eu cours dans les organisations. Elle est exprimée chez 11 de nos répondants dans les 5 cas étudiés mais plus particulièrement chez Alpha. Les deux exemples mis en avant dans cette partie concernent d'abord un exemple de collaborateurs nostalgiques vis-à-vis d'une tradition qu'il est nécessaire de supprimer en faveur de la cohérence que requiert la transformation omni-canal chez Epsilon. Le second exemple exprime, quant à lui, la nostalgie concernant une routine dont la perte est a contrario considérée comme dommageable au vu de la nécessité de renforcer la culture client chez Alpha.

Chez Epsilon, à la suite du projet de déménagement destiné à une nécessaire réorganisation physique des équipes mentionnée dans le chapitre VII, nous voyons désormais comment cela impacte un événement ritualisé de l'organisation. L'attachement porté à ce moment de cohésion et de partage historique qu'est la cérémonie des vœux révèle une nostalgie des collaborateurs, qui regrettent que la transformation implique ce type de conséquences. Cette cérémonie annuelle réunit deux entités historiquement liées (Epsilon Groupe et Epsilon Enseigne A) ; c'est seulement à cette occasion que les équipes parviennent à se rencontrer. Cependant, la démultiplication du portefeuille d'enseignes (Epsilon Enseignes B, C, D etc.) ne permet pas de démultiplier les événements entre le groupe et les enseignes. Le poids relatif de l'enseigne A par rapport aux autres enseignes, largement mineures, explique que cette décision arrive si tard dans l'histoire de l'entreprise. Cette décision fait sens puisqu'Epsilon Groupe intervient comme support à l'ensemble du portefeuille d'enseignes et ne doit pas en privilégier une par rapport à l'autre (e.g. stratégie digitale localisée au niveau du groupe). C'est là une autre des difficultés de l'évolution culturelle qu'implique la mutation vers l'omni-canal : même des temps forts dans le marronnier de l'entreprise fortement générateurs de cohésion comme les vœux annuels deviennent une source de frustration et d'incompréhension lorsqu'un remaniement s'impose.

Récit E#19 : Finie la tradition

« [Répondant] *Il y a un exemple assez frais qui est la cérémonie des vœux. Comme dans toutes les entreprises chaque année (rit). Un peu, la tradition industrielle ou textile, parce qu'ici on est quand même dans un fief du bassin textile. Y'a les vœux de l'entreprise au personnel. Et donc avant Enseigne A et Epsilon Group étaient très liés, Epsilon Group n'existe pas depuis très très longtemps, avant c'était un peu tous pareil. Mais depuis le fait qu'on a racheté des marques, ben, il faut qu'on prenne un peu de hauteur et puis il faut qu'on se sépare un peu de Epsilon France avec laquelle on était le plus près.*

[Chercheur] *Oui, besoin un peu de chapeauter...*

PARTIE 3 - RESULTATS

[R.] *Ouais et puis du portefeuille qui augmente, du portefeuille qui augmente. Donc c'est la première année qu'on n'a pas fait nos vœux ensemble.*

[C.] *Il a fallu couper le cordon !*

[R.] *Ouais et je pense qu'il n'est pas coupé encore. Quand on a organisé les deux fêtes, jusqu'au dernier moment c'est « mais pourquoi on le fait pas... », les gens n'ont pas compris le sens. Parce que on a eu beau le répéter à des maintes occasions, ça n'est pas rentré. Le fait qu'on n'aille pas aux vœux de Epsilon Belgique, pourquoi on irait aux vœux de Enseigne A. Ben oui mais parce que c'est nos collègues ! Ben oui mais maintenant on est toujours collègues mais on va plus aux vœux. Mais on est collègues aussi avec Epsilon Belgique, on est collègues avec Enseigne B mais on ne va pas à leurs vœux. Y'avait une dimension historique qui a encore trop de place, j'allais dire beaucoup trop de place mais trop de place pour faire qu'on soit passé à autre chose.*

[C.] *La nostalgie dont on parlait au début.*

[R.] *Ouais le fait que c'était vachement bien, que c'était le moment où on voyait des personnes que justement on ne voit pas d'habitude. Et que ben là maintenant on les verra plus. Donc euh voilà y'a des sujets, ça paraît anecdotique et je pense que l'année prochaine j'en entendrai encore parler. Donc faudra du temps. » (E3, Adjoint du PDG)*

A l'inverse chez Alpha, la routine évoquée n'a pas été délibérément supprimée mais elle a disparu peu à peu au fil du temps. Contrairement à la nécessité d'abandonner une tradition, ici il serait bénéfique de renouer avec cette tradition des collaborateurs à se rendre chez les consommateurs pour mieux comprendre leurs besoins.

« On manque de pragmatisme, on n'est pas assez dans la vraie vie des consommateurs. A une époque, on était assez forts, on faisait beaucoup de visites. Ça faisait partie de l'ADN de l'entreprise. On passait 1h, 2h avec eux. A chaque fois t'es là « j'ai tellement de boulot, qu'est-ce que vous m'embêtez à aller chez les clients ». Puis t'y vas, « ah ! c'est génial quoi ! » Tu ressors, « ok maintenant c'est plus clair pour moi. » L'enjeu il est là. Parfois on bosse sur des enjeux qui sont pas les enjeux clients quoi. Parce qu'en fait tu ne leur as pas demandé. C'est quoi ton irritant du moment ? C'est quoi ton attente ? Tu gagnes du temps quand tu pars du client. » (A2, Directeur e-commerce)

Pour A1 (Directeur communication externe), le fait de « se mettre à la place » du consommateur et de voir « la réalité de son expérience » constituait un temps fort dans la vie des collaborateurs. Aucune démarche ne semble avoir été entreprise pour remettre à l'ordre du jour ces visites chez les clients. Néanmoins, l'évocation de ces deux répondants chez Alpha s'intègre bien dans les récits de la transformation, expliquant combien il est nécessaire de mettre des actions concrètes derrière cette « culture du client ».

▪ **Distribution, un rôle social et sociétal pas si nouveau**

Le lien entre l'organisation responsable et les prérequis de la transition omni-canal ne sont pas nécessairement évidents. Toutefois, à l'écoute des répondants et sur la base de l'analyse de leurs outils de communication interne, on s'aperçoit que ce que l'on nomme « transformation omni-canal » va bien au-delà de la mise en œuvre d'une synergie inter-canaux et d'une expérience fluide et sans couture pour le consommateur. Devenir omni-canal va de pair avec une adaptation complète de l'organisation à son environnement qui, outre le fait d'être composé d'acteurs qui rivalisent sur chacun des canaux, implique d'accorder une attention de plus en plus grande aux causes sociétales et environnementales. L'état d'esprit omni-canal dont nous parlions dans le premier chapitre des résultats agit ici aussi en filigrane. La transversalité de l'omni-canal – probablement mal nommé en ce sens – en fait une stratégie qui transcende les frontières qui lui sont assignées. Implicite dans les discours des distributeurs, la forte présence de récits et de thématiques sur la RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises), sur des idéologies telles que l'humanisme montrent que la mutation, bien qu'omni-canal, est bien plus holiste et profonde que la thématique de la mutation vers l'omni-canal peut laisser croire.

L'analyse thématique révèle un rôle social, sociétal voire environnemental des distributeurs marqué dans les pratiques et dans les discours, que nous aborderons plus loin dans ce chapitre. Toutefois, ce qui nous intéresse à présent, c'est de constater qu'au-delà des initiatives entreprises elles-mêmes, ce que les distributeurs aiment à raconter, c'est que ces pratiques ne sont pas si nouvelles. Que ce soit dans le discours des répondants ou au travers des documents, l'aspect social et sociétal constitue un impondérable du futur des enseignes mais qui fait bien partie de leur ADN. Thématique récente en recherche sur la distribution³⁵, elle est revendiquée comme une fierté historique et héritée du passé par les distributeurs. Leurs initiatives ne sont labellisées comme faisant part d'une démarche de RSE que depuis quelques années, toutefois les distributeurs affirment bien que ces actions éthiques trouvent leurs racines dans l'ADN des organisations. Ces récits romantiques s'inscrivent bien dans la glorification du passé avec la volonté de montrer que certes, ces initiatives existent, mais que ce qui est d'autant plus notable est le fait qu'elles existent depuis longtemps.

« Il y a un gros travail à faire pour se transformer mais en com' on n'a pas été bon. Je trouve que notre plus gros défaut c'est ça. Parce que des initiatives on en fait plein, des vachement canons. Quand je vois parfois des effets d'annonce de Leclerc qui par contre est bon lui sur la

³⁵ Voir le chapitre d'ouvrage de Lavorata L. (2012), « Chapitre 6. Intégrer la RSE dans le marketing de la PME », in Courrent J-M., *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », 115-126.

PARTIE 3 - RESULTATS

com' (...) je me dis mince il communique sur des trucs qu'on fait depuis des années. Pareil, quand on parle de gaspillage alimentaire, c'est un scandale ! Sauf que nous depuis 15-20 ans on donne quasiment tous ces invendus alimentaires (...) aux associations, Banque alimentaire, Secours Populaire ou la Croix Rouge (...) on fait ça depuis des années. » (Z5, Responsable évaluation et développement des compétences)

Ici, une importance plus forte est accordée au récit qu'à la pratique : « *en com' on n'a pas été bon* ». L'essentiel réside bien dans la manière d'énoncer la posture omni-canal à adopter (e.g. revendiquer l'organisation comme proactive sur les sujets de RSE par exemple qui dépassent la mise en œuvre de synergies entre les canaux notamment) qu'à l'être concrètement, même si les initiatives et actions réalisées sont bien réelles. Les enseignes en sont désormais conscientes et cela fait partie de leur mise en récit, non seulement en externe mais aussi en interne pour soigner l'image et la marque-employeur. Ce constat semble témoigner du fait qu'il est plus aisé pour les distributeurs d'obtenir l'adhésion des collaborateurs au changement en les rattachant à ce que l'organisation fait et a toujours fait de bon qu'en s'employant à mettre en œuvre de nouvelles actions.

Récit C#19 : L'invention du crédit et de la livraison 24h chrono

« Et là on commence à avoir des initiatives effectivement j'ai envie de dire alors inscrite dans l'ADN de l'enseigne non... enfin oui oui c'est historique c'est Gamma qui a inventé, qui a introduit le crédit à la consommation en France. La cabine d'essayage virtuelle chez le client c'est Gamma. Vous achetez avec votre carte et vous payez uniquement ce que vous conservez. Donc vous aviez 30 jours pour pouvoir changer d'avis vous retourniez vos articles et du coup vous ne payiez enfin si vous gardiez rien vous ne payiez rien si vous conservez vous payez uniquement ce que vous conservez. Oui, on a inventé le 24 heures chrono. L'innovation est dans l'ADN de Gamma mais l'innovation a été un peu mise à mal et a été mise en retrait sur une période de transition qui a été très violente avec l'émergence d'enseignes comme Amazon, très clairement. Très clairement. Donc j'ai envie de dire qu'on est dans des initiatives innovantes. On est en train de relancer cette démarche. Est-ce qu'elle est acquise ? On a encore une culture du changement, par exemple les locaux sont un signe du changement et de l'innovation que veut apporter Gamma. Et en même temps c'est un lieu symbolique qui permet aussi à tous les collaborateurs d'être tous ensemble et de travailler en plus forte proximité et donc de ne pas forcément devoir donner rendez-vous à quelqu'un pour pouvoir échanger d'un sujet. Donc c'est en cours. » (C4, Directeur services & partenariats)

Ce récit vise à mettre en évidence le rôle sociétal que jouait déjà Gamma il y a de nombreuses années, relatant quelques exemples historiquement datés d'innovations plus incrémentales (e.g. cabine d'essayage virtuelle ou 24h chrono) et d'autres qui témoignent véritablement d'une volonté de jouer un rôle de premier ordre dans l'évolution de la société (e.g. émancipation des femmes).

PARTIE 3 - RESULTATS

On constate que les récits des distributeurs au sujet de la mutation omni-canal, tous cas confondus, sont largement construits sur un idéal et des valeurs historiques qui donnent des repères pour influencer le présent (i.e. la conduite du changement ici et maintenant) et construire un avenir de « distributeur omni-canal » dont les contours sont encore flous. Les références au passé observées permettent donc aux membres des organisations de se raccrocher à ce qu'il y a de familier, de fédérateur et de rassurant dans la stabilité d'une culture organisationnelle qui malgré tout doit se remodeler. Tous ces récits qui circulent participent à l'élaboration progressive de la nouvelle culture des organisations. Cependant, seule une partie de ces récits est maîtrisée par l'organisation : ils sont en effet diffusés de manière volontaire par l'organisation au travers des récits dits « officiels » (i.e. allocutions, documents, discours formaté des entretiens) mais aussi au travers de récits « non officiels » qui émanent des membres de l'organisation. Ici, ce sont les récits spécifiques des managers (i.e. expérience vécue par les managers eux-mêmes ou répétée) en dehors de l'exercice de leur fonction obtenus de manière plus spontanée au cours des entretiens auxquels nous avons eu accès et que nous qualifions de « non officiels ».

Résumé du Chapitre VIII – Section 1

L'attention particulière que nous avons portée aux récits mis en œuvre par les organisations et leurs managers dans la conduite du changement omni-canal révèle que ceux-ci sont majoritairement construits sur des références au passé de l'organisation (i.e. son histoire, ses valeurs historiques, ses fondateurs...).

Ainsi, l'évolution culturelle des organisations se fonde sur des discours faisant appel aux fondements et aux fondamentaux de la culture organisationnelle. Ce recours au passé, à des éléments connus et partagés par les membres des organisations constitue un processus fédérateur, vecteur d'unité, de cohésion et de sens et est destiné à favoriser l'adhésion générale au projet de changement.

La prochaine section montre que la mise en récit s'opère au travers de deux types de *storytelling*, l'un constitué de discours officiels (diffusés par l'organisation) et l'autre moins formel ou contrôlé par l'organisation.

Section 2. ...Diffusés au travers d'un double *storytelling*

Nous parlons de « double *storytelling* » pour évoquer les deux niveaux de discours observés dans les données : les récits « officiels », diffusés sous le contrôle de l'organisation (i.e. discours formatés, documents internes, prises de parole en externe dans les médias) et les récits « non officiels » qui émergent des discours (i.e. de manière spontanée au cours de l'entretien avec le chercheur). Sous-jacentes dans le premier chapitre de résultats (car nécessaire à la réussite de nombre d'initiatives entreprises, comme la révision de l'organisation physique ou la révision des indicateurs de performance), les catégories et thématiques relatives à la communication trouvent toute leur place dans cette section consacrée, non pas à la fonction ou au service communication mais bien à l'exercice de cette pratique, qui concerne l'ensemble des services, du marketing à l'informatique en passant par les ressources humaines. Qu'il s'agisse du contenu même de la communication ou de son support de diffusion, cette section explore avant tout le contexte dans lequel la mise en récit est élaborée pour accompagner le changement.

Figure 22b : Structure et contextualisation du chapitre VIII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Section 1. Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé...
	Section 2. ...Diffusés au travers d'un double <i>storytelling</i>
	Section 3. Emergence du « <i>storytailing</i> » : un <i>storytelling</i> spécifique aux <i>retailers</i>
Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique	

Sous-section 2.1. La diffusion des récits officiels sur la mutation omni-canal...

Les documents que nous avons collectés au sein de chacun des cas, bien que disparates (en nombre, contenu et format) remplissent tous une même fonction : diffuser le sens de la transformation vers l'omni-canal auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. C'est également ce qu'expriment nos répondants au cours des entretiens.

PARTIE 3 - RESULTATS

Dans le cadre de leur projet de mutation omni-canal, les distributeurs ont ainsi recours aux moyens de communication classiques qui existent d'ores et déjà au sein des organisations. Aussi, afin de toucher le plus grand nombre de collaborateurs, les membres dirigeants réalisent des allocutions lors de plénières ou de « *grand messes* », qu'ils veulent plus ou moins originales afin de marquer les esprits. La moitié des répondants parmi la totalité des cas et 3 experts sur 5 évoquent l'organisation d'événements de cohésion et de partage comme des occasions privilégiées de communiquer sur la conduite du changement vers l'omni-canal.

« Très clairement on a multiplié les événements, ça peut être à l'échelle régionale, à l'échelle locale, du magasin. On multiplie les événements pour vraiment amener les magasins à vivre cette transformation. » (A2, Directeur e-commerce)

Par exemple chez Alpha, pour le lancement du projet, un événement a été organisé au sein d'un monument emblématique plutôt que dans les locaux de l'enseigne. Chez Gamma, 900 personnes ont été réunies dans un amphithéâtre au lancement du projet et au vu des résultats positifs, l'organisation du bilan d'étape s'est faite davantage en dehors des habitudes de l'entreprise : « *on s'est dit finalement plutôt que de faire une convention, on avait tellement bien avancé sur notre projet qu'on s'est dit on va faire une grande fête* » (C1, Directeur communication corporate). Ces événements sont l'occasion de diffuser des récits officiels, largement préparés et scénarisés afin de véhiculer l'image souhaitée du projet de transformation, et donc de lui associer des réactions collectives positives de la part des collaborateurs.

Nous nous sommes procurée chez Bêta les notes de l'allocution prononcée par le Sponsor du projet de transformation omni-canal (B3), co-écrit avec le DG de l'enseigne. Ce discours « officiel », prononcé à Singapour à l'occasion de remerciements formulés aux équipes locales pour leurs ouvertures de magasins, illustre la volonté de développer et généraliser l'orientation client. Il s'agit par ailleurs d'affirmer que la technologie, aussi pointue soit-elle, ne constitue pas une finalité. Le poids de ce discours est conséquent en ce qu'il ponctue un discours prononcé par un répondant mais co-écrit avec le DG lui-même, dans un moment fédérateur où il s'agit de féliciter les équipes pour le travail accompli.

PARTIE 3 - RESULTATS

Document Bêta : Extrait d'une allocution de B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal (co-écrite avec le DG)

*« Nous devons passer de “Store Centric” à “User Centric” »
Pour cela, la transformation du rôle de RR [Responsable de rayon] à celui de « █████ Leader Omnicommerçant » est l'enjeu majeur des années à venir.
Il est important de renommer █████, organisé autour du client en un projet organisé autour de l'utilisateur. Il faut aussi rappeler que █████ n'est pas le projet omnicommerce mais « seulement » l'outil qui facilitera sa mise en œuvre. Chacun peut d'ores et déjà se transformer en omnicommerçant avec les moyens actuels & en faisant preuve d'imagination pour répondre aux besoins Iers de nos utilisateurs. »*

Dans cet extrait, le manager parle « d'omni-commerce ». Il s'agit d'un glissement de langage que nous reprendrons ultérieurement, au cours de la discussion de nos résultats. Nous l'avons vu, devenir omni-canal c'est avant tout acquérir une philosophie spécifique, en phase avec les nouvelles attentes de l'environnement et des consommateurs et l'alignement à de nouveaux standards. Outre la dimension événementielle, la diffusion de cet état d'esprit passe notamment par la formation, premier canal de diffusion de la culture organisationnelle, de transmission du sens et des valeurs. Elle est donc largement promue par les organisations, fières d'accorder une place primordiale à la formation dans le parcours des collaborateurs (12 répondants repartis parmi les cas et 3 experts), souvent au-delà du seuil légal en matière d'allocation budgétaire.

« On a tout un système de formation qui permet aussi de transmettre cette culture d'entreprise. C'est pas par les bruits de couloirs etc. La formation a toujours eu une place prépondérante à Bêta. L'école des métiers elle a été créé dans les années 80. » (B4, Directeur formation)

Paradoxalement, nous verrons dans la sous-section suivante que ce que le répondant qualifie de manière informelle de « bruits de couloirs » contribue aussi fortement à la diffusion de la communication sur le changement et vient en support des récits plus officiels, avec parfois une crédibilité supérieure, comme c'est le cas pour le bouche-à-oreille par rapport à la publicité dans la sphère de la consommation. Les organisations l'ont d'ailleurs bien compris comme le révèlent les initiatives pour faire des collaborateurs les premiers ambassadeurs des projets internes, évoquées dans le chapitre précédent.

Le prochain exemple est un verbatim qui constitue également un extrait d'un récit plus long racontant la vocation de la journée type de la formation la plus emblématique de Bêta : il s'agit d'un séminaire sur trois jours qui aborde en profondeur l'histoire de l'organisation, ses fondements, sa raison d'être et ses valeurs et invite les collaborateurs à réaliser une

PARTIE 3 - RESULTATS

introspection sur leurs propres valeurs et leur adéquation avec le sens de l'organisation. C'est l'histoire d'une situation « comique » dont le DG est le personnage principal.

« Il y a une petite histoire rigolote c'est que souvent le fondateur se met à genoux et leur dit s'il vous plait si à un moment donné vous sentez qu'il n'y a pas de cohérence entre l'entreprise et vous, surtout prenez la porte parce que vous ne serez pas heureux et peut-être que ce ne sera pas bon pour l'entreprise non plus. » (B4, Directeur formation)

Même lorsque le *storyteller* cherche à divertir, la comédie masque des sentiments plus profonds ou des situations délicates. L'aspect « comique » réside ici dans le décalage avec une mise en scène (l'agenouillement du DG), inhabituelle voire inadaptée dans le milieu professionnel. La situation improbable et risible d'implorer ses collaborateurs ne fait pourtant pas de cette histoire un récit de type comique. En effet, le sujet de fond traité par le dirigeant est plus sérieux qu'il n'y paraît. L'exercice de réflexion mis en œuvre pendant la formation est jugé comme indispensable pour que les collaborateurs s'assurent d'être bien en phase avec le sens et la stratégie actuelle de l'organisation. L'objectif de l'organisation est de renforcer l'adhésion aux valeurs de tous les collaborateurs et de permettre à ceux qui ne le seraient définitivement pas d'en prendre pleinement conscience et de les inviter à prendre les mesures qui s'imposent. Il s'agit de veiller au bon alignement entre les attentes et valeurs des collaborateurs, ce que peut apporter et ce dont a besoin l'organisation.

L'analyse des matériaux collectés montre que les modes de diffusion des récits officiels sur la conduite du changement sont variés et mobilisent l'ensemble des technologies et canaux numériques à la disposition des organisations. Des informations précises sont attendues puisqu'il s'agit de communications officielles de l'organisation : une information régulière et précise par exemple en termes d'investissements ou de calendrier. Les récits que nous allons voir dans la prochaine sous-section sont diffusés quant à eux essentiellement par voie orale et ne requièrent pas un tel niveau de formalisation et de précision.

Sous-section 2.2. ...Couplée à la transmission d'une « culture omni-canal » via des récits informels

Nos données révèlent deux modes de diffusion informels de la nouvelle « culture omni-canal ». S'ils sont moins formels que ceux préalablement exposés qui rentrent dans le périmètre d'une politique de communication interne, ils ne sont pas hors du contrôle de l'organisation. Ils sont cependant davantage disséminés dans l'organisation, comme des « graines que l'on sème » à

PARTIE 3 - RESULTATS

quelques endroits ou moments ciblés (lors de formations par exemple) et que le vent porte au loin (auprès de nouveaux collaborateurs au travers d'un effet boule de neige). Le premier mode identifié concerne la transmission de la culture organisationnelle, majoritairement au travers de formations. Le second concerne les petites histoires élaborées autour du projet de transformation et racontées par les membres de l'organisation dès que leur occasion leur est donnée (par exemple aux médias ou à un chercheur), afin de donner plus d'ampleur et de visibilité à la transformation.

▪ Une transmission inconsciente, naturelle et autonome

Nous l'avons vu, la culture organisationnelle historique des distributeurs est composée d'éléments favorables pour modeler la nouvelle culture omni-canal qu'il convient de conserver voire de renforcer. Par ailleurs, certains éléments sont à limiter ou à enrayer. Cette construction culturelle passe toutefois autant par des communications peu formelles, à l'image des échanges interpersonnels sur le vécu au sein de l'organisation.

« Le premier vecteur de la culture d'entreprise, ce sont les hommes donc ça veut dire que même si là je suis en train de parler de contenu formalisé, c'est avant tout par l'expérience que je vais le transmettre. » (B4, Directeur formation)

Ces formes de transmission moins formelles sont néanmoins peu maîtrisées par l'organisation, ce qui peut avoir des conséquences néfastes (e.g. circulation de fausses rumeurs, divergence vis-à-vis des communications officielles) comme très bénéfiques. Nous pouvons citer le cas où les collaborateurs deviennent à leur tour des ambassadeurs du projet porté par l'entreprise. Le rôle prépondérant que certains collaborateurs jouent au sein de l'organisation est notable en matière de transmission des valeurs de l'entreprise ou encore du sens de la stratégie. Ils sont ainsi considérés comme des clés de voûte dans la conduite du changement vers l'omni-canal et en faire des ambassadeurs fait partie des stratégies mises en œuvre par les distributeurs.

« Il y a quand même des gens qui sont des piliers, des supports et qui pour moi transmettent un peu de valeurs, un peu d'histoire, un peu d'entraide, d'esprit d'équipe. Et ça joue, ça joue. » (E3, Adjoint du PDG)

« Il y a vraiment cette histoire de culture, de venir planter la petite graine qui fait que demain, toi, que tu sois en entrepôt, en magasin ou dans les services, tu saches comment fonctionne Bêta, tu sais quelles sont ses valeurs, ce en quoi Bêta croit et que tu partages et tu en deviens le premier ambassadeur parce que tu as vécu des expériences, parce qu'on t'a parlé droit dans les yeux, on t'a raconté, tu as testé... tu as vécu ce qu'est Bêta et donc tu sais en parler. » (B5, Directeur communication & innovation)

PARTIE 3 - RESULTATS

L'officialisation de ce statut tend cependant à faire basculer ces collaborateurs « estampillés » dans le champ des récits officiels. Il semble alors davantage profitable de permettre à ces deux formes de *storytelling* de coexister, dans la mesure où ils ne sont pas contradictoires.

Le caractère informel de ces récits non officiels, dont le contenu et la diffusion sont peu cadrés peut cependant acquérir un statut majeur, voire plus important que certains récits officiels qui n'auraient pas l'impact escompté. Les managers semblent avoir conscience de leur importance et tentent de s'approprier les codes de cette communication moins formalisée afin d'accélérer la bascule des collaborateurs vers les nouveaux modes de fonctionnement attendus. Nous parlons dans le point suivant d'une « mise en récit » consciente et orchestrée des distributeurs. Il s'agit en effet d'une communication qui au-delà d'informer sur la transformation ou de cultiver le développement de la culture organisationnelle chez les collaborateurs, vise véritablement à raconter une histoire autour de ces deux éléments afin de faciliter la conduite du changement. Les managers expriment eux-mêmes cette volonté de mobiliser les vertus du *storytelling* afin d'insuffler les éléments nécessaires pour diffuser cette nouvelle culture omni-canal.

▪ Une transmission consciente et orchestrée

L'analyse thématique nous avait préalablement permis d'identifier une catégorie difficile à labelliser, que nous avons alors choisi de nommer « mise en récit ». Grâce à l'analyse du *storytelling*, nous avons pu mieux cerner ces éléments de l'analyse thématique qui permettent de repérer les managers qui ont conscience des histoires qu'ils racontent dans le but de transmettre l'histoire, les valeurs ou encore l'ADN de l'organisation. Cette mise en récit est opérée en vue de promouvoir les éléments considérés comme utiles pour forger la nouvelle culture omni-canal. Il ne s'agit pas là d'histoires à proprement parlé, comme le sont les récits que nous présentons avec un narrateur, une intrigue et les différents éléments qui constituent une histoire. Ces verbatim sont plutôt des aveux que l'organisation met en œuvre une mise en récit d'événements à des fins précises. Les managers emploient d'ailleurs explicitement l'expression « raconter une histoire », signifiant ainsi combien la mise en récit compte pour faire passer un message. Il ne s'agit donc pas là de dispositifs de communication formels bien qu'ils puissent utiliser des outils pour être diffusés. Il s'agit de mini-histoires contées comme des fables, des légendes ou des rumeurs afin qu'elles circulent dans l'organisation et participent de manière « autonome » (c'est-à-dire circulant au gré d'un parcours non préconçu, au fil des discussions ou pauses café par exemple) à la diffusion du message de la transformation. Parmi

PARTIE 3 - RESULTATS

les cas, 10 répondants évoquent raconter une histoire pour parler de la transformation. Deux experts y ont également recours. Par exemple, lorsque le répondant A4 (Responsable ressources humaines) dit « *il y a une vraie histoire de la transformation chez nous* », sans pour autant nous la raconter, il s'agit d'exprimer l'importance d'avoir une histoire sur cette transformation. Réaliser la transformation en l'accompagnant d'une histoire qui lui est propre et qui permet de la raconter de manière quelques peu romancée participe à l'avancée du projet de transformation. Ce que les managers relèvent le plus sont les efforts qu'ils opèrent en matière d'évangélisation auprès des équipes (souvent les managers intermédiaires qui transmettront à leur tour le sens à leurs équipes) : « *J'y vais avec mon bâton de pèlerin et je raconte l'histoire.* » (A2, Directeur e-commerce). Ce qui nous intéresse dans le prochain verbatim n'est pas le rôle essentiel de la révision du système d'informations, abordé lors du chapitre I mais bien de constater le lien de cause à effet opéré par le répondant.

« Avec le système d'informations dont on dispose là maintenant [ndlr : le nouveau n'étant pas encore complètement implémenté], on ne pourrait jamais raconter cette belle histoire qu'on a envie de raconter. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

Pour lui, l'intérêt d'opérer un changement de système d'informations n'est pas en premier lieu les améliorations et solutions que le fait d'en changer va apporter à l'organisation mais les opportunités de communication que cela va générer. Le récit prend ici le pas sur l'action ; la fiction prend le pas sur la réalité. Toutefois, le besoin de concret, inhérent aux acteurs de la distribution (que nous abordons dans la 3^{ème} section de ce chapitre) est réel. Il y a également une volonté marquée de donner du sens en s'appuyant sur des réussites tangibles, d'apporter la preuve par l'exemple, à nouveau en faisant des collaborateurs les premiers ambassadeurs de la transformation et en créant des synergies, et ce au sein de chacun des cas.

« Dès qu'il y a un magasin où il se passe un truc sympa, on dit ben tiens si vous le mettiez en scène et puis on essaye de le faire raconter ailleurs. » (D3, Directeur ressources humaines)

« Mais après c'est localement que ça va se faire. Alors oui quand je disais ça passe par ça, raconter cette histoire. Nous, l'histoire qu'on veut c'est pas l'histoire de la transformation omni-commerce, c'est l'histoire de se centrer sur l'utilisateur. Et quand on a compris ça, je pense, et ça c'est notre projet, c'est de dire « recentrez-vous sur l'utilisateur. » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal)

Le second verbatim témoigne d'une mise en récit de la transformation ciblée autour d'un seul axe, concret, tangible, accessible : le fait d'être centré client. Cette incarnation de l'ensemble de la transformation – et de ses implications pourtant bien plus larges – dans une seule idée permet de mettre des mots simples sur une transformation vaste et complexe, de la circonscrire

PARTIE 3 - RESULTATS

au concept plus réduit d'orientation client, que vraisemblablement tout un chacun dans l'organisation peut être à même de s'approprier.

Tous ces récits bénéficient d'une coloration particulière, propre à chacune des organisations qui voit dans sa rhétorique un moyen de singulariser l'appartenance à un groupe donné.

Résumé du Chapitre VIII – Section 2

Cette section a donné à voir de manière plus concrète comment les distributeurs communiquent autour de leur transformation omni-canal et en quoi cette communication relève d'une mise en récit qui participe à la conduite du changement. Au même titre que la transformation implique de réviser des dimensions formelles comme informelles, sa communication s'opère à deux niveaux : au niveau des strates formellement identifiées de l'organisation (e.g. gérée par les équipes de communication ou au niveau des ressources humaines via la formation) mais aussi dans la « vie quotidienne » de l'organisation au travers des interactions entre les individus mais également des histoires racontées par l'organisation de manière anodine mais qui n'ont de « naïve » que l'apparence. Ces histoires concourent bien à cette mise en récit globale du projet de transformation.

La section suivante a pour objectif d'étudier le contenu de la mise en récit qui accompagne la mutation des distributeurs. Les régularités observées d'une enseigne à l'autre nous amènent à réfléchir autour de l'émergence d'un storytelling sectoriel et à évoquer un « *storytailing* », c'est-à-dire un *storytelling* spécifique aux distributeurs, dans le contexte de mutation vers l'omni-canal qui nous intéresse.

Section 3. Emergence du « *storytailing* » : un *storytelling* spécifique aux *retailers*

Nous avons vu jusqu'ici la multiplicité des pratiques adoptées et des récits produits dans le cadre de la mutation omni-canal. A ce propos, les répondants se défendent régulièrement d'entreprendre une stratégie semblable à celle d'autres acteurs bien que les données révèlent un mimétisme important. La volonté des distributeurs d'affirmer leur singularité passe par les efforts d'une mise en récit s'appuyant notamment sur les termes spécifiques (e.g. vocabulaire organisationnel spécifique, noms de projets ou vision d'entreprise) en vue de s'assurer que les collaborateurs s'approprient bien le changement d'une organisation à laquelle il se sentent appartenir ; l'idée est de rendre unique et exclusif une mutation qui est en réalité généralisée. Les documents internes viennent également corroborer les propos des répondants dans ce sens. Nous parlons donc dans cette partie du « *storytailing* » des distributeurs, empruntant à notre tour les vertus du *storytelling* pour suggérer une histoire derrière un terme composé de l'hybridation de deux autres : *storytelling* et *retailing*. Ce terme suggère l'existence d'une mise en récit commune aux distributeurs en mutation vers l'omni-canal.

Figure 22c : Structure et contextualisation du chapitre VIII

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Section 1. Histoire, mythes, héros : des discours emprunts du passé...
	Section 2. ...Diffusés au travers d'un double <i>storytelling</i>
	Section 3. Emergence du « <i>storytailing</i> » : un <i>storytelling</i> spécifique aux <i>retailers</i>
Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique	

Sous-section 3.1. Pragmatisme et tangibilité : un langage commun universel

Plusieurs cas (11 répondants soit 1/4 chez Alpha, 3/7 chez Bêta, 3/4 chez Gamma, 3/5 chez Delta et 1/5 chez Epsilon) font référence à leurs origines de « commerçant » pour expliquer l'état d'esprit qui règne au sein des organisations (recherche textuelle sur Nvivo). En conséquence, les équipes ont besoin pour se mobiliser pour le projet de transformation omni-

canal de comprendre les implications concrètes de ce changement. Comme on leur présente le lancement d'un nouveau produit, la mise en place d'un nouveau plan merchandising ou la révision de la trame d'entretien annuel, la mutation omni-canal doit délaissier l'enrobage conceptuel nourri par les cadres dirigeants au profit d'une approche plus pragmatique, simple et illustrée. Pour ce faire, les managers des organisations construisent des discours plus « incarnés », c'est-à-dire plus concrets sur la transformation et des discours plus « humanisés », invitant davantage les collaborateurs à s'identifier et à se retrouver dans le projet.

▪ Des discours « incarnés » sur la transformation

Une des règles d'or dans le secteur de la distribution semble être la recherche continue de simplicité et de concret. Les discours des acteurs sont communs dans cette approche tangible et pragmatique qu'ils partagent. Cela se retrouve dans l'ensemble des documents internes analysés, proposant des contenus très visuels et imagés sur la stratégie et les évolutions organisationnelles, en lien direct ou plus indirect avec la mutation omni-canal.

Outre les nombreuses références au passé de commerçant des distributeurs qui expriment par là leur besoin de renouer avec les fondamentaux du commerce (i.e. simplicité de la relation client, des chiffres concrets), certains vont jusqu'à le remettre au goût du jour dans l'intégration dans la mise en récit faite sur la transformation. D'ailleurs, Bêta ne parle pas de transformation omni-canal, expression employée dans les entretiens mais délaissée lorsqu'il s'agit de communications écrite ou orale officielle au profit de celle de « *transformation omnicommerce* », en référence au nouveau terme « *d'omnicommerçant* ». Le document ci-dessous vise à expliquer brièvement la manière dont l'organisation définit ce nouveau métier.

Document Bêta : Extrait du dépliant explicatif du programme de transformation du SI



PARTIE 3 - RESULTATS

Dans les entretiens, le pragmatisme comme élément central des valeurs est exprimé dans 4 cas sur 5 (Alpha, Bêta, Gamma et Delta). Un autre thème, le besoin de concret et de preuve au travers de la communication faite sur la transformation apparaît chez 12 répondants parmi l'ensemble des cas cette fois, ainsi que deux experts.

« Notre enjeu, c'est comment on vient raconter cette histoire à XX 000 collaborateurs qui sont pragmatiques au quotidien, auprès des clients, auprès du produit. Il ne faut pas qu'on leur raconte un truc qui est trop « tête », trop compliqué. Qu'est-ce que tu veux leur raconter... multi-canal, cross-canal, omni-canal, ils n'en ont rien à faire. Déjà je les ai perdus, ils n'en ont rien à faire de ça. Nous on se raconte ça parce qu'on est au siège et qu'on a beaucoup de profondeur métier et d'expertise. Et c'est nécessaire pour faire cette transformation. Mais la vraie problématique c'est comment tu fais cette pédagogie aux vendeurs, aux magasins, aux hôtes service client, aux logisticiens pour qu'ils s'en sentent les acteurs. Et à ce jour, on n'a pas trouvé la solution. » (A2, Directeur e-commerce)

Ce manager de l'enseigne Alpha évoque l'importance de disposer d'une histoire qui rende accessible la transformation et l'ensemble des notions complexes qu'elle recouvre. Un document interne issu du même cas met en application cette volonté de simplifier la transformation omni-canal et prend le parti d'immerger les collaborateurs dans un scénario concret. Une autre technique consiste à réaliser des points d'étape pour diffuser une information au fil de l'eau et des étapes réalisées de la transformation. Cette technique permet de donner des repères à des collaborateurs qui peuvent se sentir perdus comme nous l'avons évoqué dans les freins liés aux comportements individuels dans le chapitre VII.

Un autre exemple chez Epsilon, le catalogue sur la vision remis à l'ensemble des collaborateurs offre un mode d'emploi de la mesure du changement. Afin de permettre à chacun de situer l'avancement des différents chantiers, un système de pictogrammes colorés et imagés en référence à la météorologie ont été imaginés. Ce mode d'évaluation a vocation à être repris tout au long du processus de transformation pour donner des indicateurs simples et concrets sur le changement.

PARTIE 3 - RESULTATS

Visuel Epsilon : Mesure du changement, mode d'emploi (catalogue Vision)



Les discours de l'ensemble des cas sur la transformation cherchent à s'inscrire dans ce schéma narratif simple, accessible et évocateur, quelles que soient les sources de communication et d'information mobilisées.

La rhétorique employée vient aussi imaginer et proposer un discours moins solennel qui désacralise en quelques sortes une transformation qui peut manquer d'intelligibilité et de concret pour des équipes en charge du commerce, peu sollicitées sur ces considérations au quotidien. L'imaginaire que les collaborateurs se font autour d'une notion complexe devient alors plus tangible, accessible et s'intègre au concret de leur quotidien en donnant des exemples pragmatiques, de « la vraie vie » à laquelle ils sont confrontés. La métaphore du marathon donnée par A3 (Responsable expérience client) en témoigne et permet de suggérer aux équipes qu'il reste du chemin à parcourir. La fatalité de la distance du marathon (i.e. incompressible) témoigne du fait que quelle que soit l'organisation ou les équipes concernées, la question difficile de la mutation culturelle est présente et inéluctable.

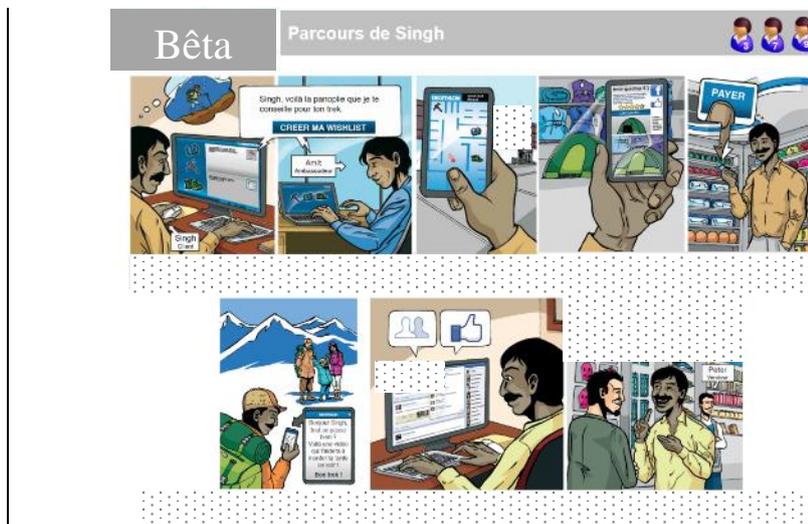
▪ « Humaniser » les récits de la transformation

Les discours des managers lors des entretiens affirment explicitement la nécessité d'humaniser la communication au sens large, c'est-à-dire le récit sur le changement destiné aux

PARTIE 3 - RESULTATS

collaborateurs mais aussi toute communication de l'organisation à destination d'autres publics en externe, s'inscrivant ainsi dans une tendance plus générale. A cette fin, l'étude documentaire permet apprécier concrètement la manière dont ils opèrent cette « humanisation ». Elle passe en effet par une communication mettant en scène des personnages avec des visages, des noms, des traits individuels reconnaissables (par exemple la nationalité, dans un souci de souligner le caractère mondial de l'organisation et de sa transformation). Les instants de vie qui sont représentés font directement écho au quotidien des collaborateurs qui peuvent alors s'identifier dans ces mises en scène. Un exemple de récit émergé d'un document interne de l'enseigne Bêta illustre une mise en scène de consommateurs fictifs mais constituant cependant un stéréotype des comportements quotidiens rencontrés par les équipes. Destiné aux équipes françaises (édité en anglais, le document est traduit au-dessous des vignettes), les personnages restent cependant d'horizons culturels lointains pour les équipes françaises. Ici, la scène se déroule en Inde (prénom indien « Singh »). Au travers de son approche globale, l'enseigne cherche à montrer le caractère universel de la transformation, démarche que nous ne retrouvons qu'au sein de Bêta, enseigne dont la stratégie internationale est la plus marquée (dimension internationale également très forte dans la vision de l'enseigne).

📖 B#50 : Histoire du parcours online de Singh chez Bêta (Source : Planche de bande dessinée, diaporama stratégique)



Cette forme de communication peut s'apparenter à une forme de régression que l'on retrouve fréquemment dans la mise en œuvre d'un *storytelling*. Comme nous l'avons vu au travers des développements théoriques sur le *storytelling*, à l'origine les histoires étaient destinées aux enfants ou au divertissement. Tout un chacun dispose ainsi d'exemples issus de son propre vécu qui éveillent une certaine nostalgie et suscitent des émotions et des associations positives. C'est

PARTIE 3 - RESULTATS

pour donner des repères et développer le sentiment d'être en capacité de comprendre et de s'approprier le message véhiculé et ainsi réconcilier le cas échéant avec le projet de changement.

Humaniser les récits autour de la mutation omni-canal n'est pas réservé aux Hommes et peut également passer par une « humanisation » des événements ou des objets. D'ailleurs, les événements qui jalonnent l'histoire de la distribution sont souvent assimilés à des événements biologiques de plus grande ampleur. Pour probablement citer le plus important, toutes échelles considérées, dans le récit A#21 le narrateur évoque le Big Bang. Au moyen d'une comparaison « inversée », il montre que le changement doit nécessairement se faire de manière progressive. Ainsi, la transformation vers l'omni-canal ne doit *pas* être « *un Big Bang* ». Le narrateur fait ensuite référence à un synopsis de film et à une légende africaine pour illustrer la diffusion progressive du changement en interne et le sens qu'ils veulent donner aux collaborateurs afin que chacun prenne sa part de responsabilité.

📖 A#21 : Un pour tous et tous pour un

« Je parlais de mindset mais en fait c'est de changer et de se dire qu'on est tous acteurs et tous responsables. Faut pas attendre que le changement... Le changement ça va pas être un Big Bang, wouah on va se dire tiens le 17 mars on va faire la fête c'est la journée du changement. Non, non. Le changement c'est à partir de maintenant et c'est tout le monde. Et c'est chacun à son échelle qui va faire quelque chose. Y'avait un film comme ça, Un Monde Meilleur, je sais pas si vous avez vu ce film, c'est un gamin en fait qui dit un jour ben moi je vais faire une bonne action pour 3 personnes et puis il raconte ça à l'école. Et il dit du coup si chacune de ces 3 personnes fait une action pour 3 autres personnes, dès le deuxième tour on a déjà touché 9 personnes. Et si les 9 personnes font à leur tour une action pour 3 personnes, on a touché 27 personnes. C'est la viralisation en fait. Et c'est de se dire que si chacun dans l'entreprise fait une petite part du travail, à la fin ce sera... chacun est acteur en fait. Il y a aussi la légende du colibri dans la savane. C'est un feu qui se déclare un jour dans la savane. Donc tous les animaux de la Savane se mettent à l'œuvre pour éteindre le feu. Et les éléphants se remplissent d'eau et vont avec leur trompe arroser. Et y'a un éléphant qui croise un oiseau et le colibri en fait c'est un tout petit oiseau. Et il dit mais qu'est-ce que tu fais ? En fait le colibri il est venu jeter deux gouttes d'eau sur le feu de la savane. Et il dit « moi je fais ma partie du travail ». C'est chacun à son échelle qui doit apporter sa contribution. Et oui, les deux gouttes du colibri ne vont pas éteindre le feu, néanmoins si tous les colibris amènent leurs deux gouttes et tous les éléphants jettent toute la flotte et tous les animaux le font... A la sortie, le feu est circonscrit et éteint. Et en fait c'est un peu l'histoire qu'on veut avoir dans l'entreprise. C'est de se dire que tout le monde doit être acteur du changement, à son échelle. On est tous acteurs en fait. (...) Et je parlais moi de transformation culturelle et managériale, on est dans cette phase là et c'est la partie la plus dure. » (A3, Responsable Expérience Client)

PARTIE 3 - RESULTATS

Cette image connue de tous permet d'illustrer et d'aider à se représenter le changement. Tout un chacun possède des images de films, reportages ou livres racontant le Big Bang, ce qui lui confère le « capital sympathie » que l'on pourrait attribuer à un individu. C'est un concept scientifique familier, une référence accessible. Dans le même sens, les « mini histoires » dans le récit du répondant sur le synopsis de film ou la légende de la savane viennent nourrir la narration en personnifiant les personnages, par exemple le colibri pour représenter les collaborateurs et le pouvoir qu'ils peuvent obtenir collectivement.

Un autre élément de discours intéressant dans le *storytelling* des distributeurs consiste à donner vie aux organisations en leur attribuant des qualités anthropomorphiques. Ce procédé permet non seulement de favoriser le sentiment de proximité des salariés avec l'organisation. Ainsi, chez Gamma, on parle de l'entreprise comme une « *vieille dame* » avec les associations positives que l'on attribue à une grand-mère plutôt que de parler de « *vieille organisation* » de manière aseptisée. Cette appellation est utilisée par les deux enseignes vépécistes historiques, Gamma et Epsilon. Les autres enseignes, plus récentes, utilisent en revanche des termes évoquant une dimension importante, la lourdeur pour désigner leurs organisations à l'image du « *paquebot* » pour Bêta et l'expert Z5 ou « *mammouth* » pour Alpha. L'association de qualités humaines aux organisations par les managers n'existe que dans les discours oraux comme une fantaisie que s'accordent les managers pour obtenir une plus grande empathie du locuteur ou capter davantage son attention. Donner vie aux marques est une pratique bien connue en marketing, qui s'applique ici aux enseignes en tant que marques ; les organisations se considèrent d'ailleurs comme des marques-enseignes, particulièrement chez Alpha où se concept est revendiqué en interne. Ce *storytelling* permet, au travers des histoires que l'on raconte aux consommateurs, de mieux les immerger dans l'univers de la marque. De la même manière, c'est en donnant vie à l'organisation qui les emploie et les fait vivre que l'organisation développe elle-même l'attachement que ses membres lui portent. Les managers semblent tellement acculturés à cette pratique qu'il est difficile d'évaluer à quel point elle est spontanée ou non. Outre l'exercice de proposer une prose esthétique au locuteur qu'est le chercheur, cela semble s'inscrire dans une volonté de donner davantage de force aux propos en « humanisant » l'organisation. Cette dernière est considérée comme véritable compagnon de vie des répondants qui vivent et ressentent ses réussites, ses difficultés ou ses déceptions. Cependant, malgré cette apparente recherche de simplicité dans la mise en récit sur le changement omni-canal, les *storytelling* organisationnels ne sont pour autant pas dénués du sens profond qu'offrent les

mythes et idéologies. Souvent partagées elles aussi parmi les enseignes en mutation, elles imprègnent leurs mises en récit de la transformation omni-canal.

Sous-section 3.2. Recours à des mythes et idéologies partagés

Derrière les mythes mobilisés dans les discours organisationnels, on retrouve essentiellement des figures mythiques incarnées par les fondateurs et les dirigeants actuels et révolus. Les organisations s'appuient sur ces héros et leurs accomplissements, leurs personnalités souvent visionnaires pour justifier la nécessité de changement. De plus, elles construisent des discours sur des idéologies héritées de ces mêmes figures héroïques ou plus largement sur des valeurs normatives, communément partagées et admises dans la société, qui contribuent à inscrire l'organisation dans son environnement et dans l'air du temps.

▪ **Des figures mythiques comme voix du changement**

7 entretiens parmi chacun des cas à l'exception d'Epsilon et 1 expert suggèrent l'importance du mythe de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuriat au travers de leurs discours.

L'exercice de communication décrit dans le récit A#10 (A3, Responsable expérience client) raconte une véritable mise en scène inspirée de l'ex-dirigeant d'Apple, Steve Jobs. Afin d'impulser le changement au sein de sa propre entreprise, le PDG fait appel à une figure entrepreneuriale emblématique. L'analyse thématique a révélé au sein des différentes sources collectées la force de la valeur d'entrepreneuriat au sein d'Alpha. Cependant, l'ampleur du changement nécessaire pour basculer vers une culture omni-canal (considérée comme nécessairement emprunte de cette valeur) justifie le soutien d'une figure extérieure, forte et universelle. En effet, l'admiration pour ce personnage dépasse le cadre professionnel, en raison non seulement de l'empire qu'il a bâti mais aussi de ses talents exceptionnels d'orateur. La mise en scène « à la Steve Jobs » par le PDG d'Alpha fait également référence au rêve américain, dont l'adage est bien que tout est possible.

A#10 : Le mythe Steve Jobs

« Moi j'étais pas là mais ça a été un grand événement à Paris je crois, à la grande Halle de la Villette si je dis pas de bêtise qui réunissait le top 200 de l'entreprise, où il [le PDG] lançait le programme de transformation de l'entreprise. C'était une keynote comme Steve Jobs en faisait quand il présentait le nouvel iPhone il y a 4 ans. C'était vraiment, enfin d'ailleurs, c'est marrant parce que tout le monde... Sur le look ce jour-là, il était habillé tout en noir avec un petit col roulé comme Steve Jobs le faisait très bien. Il manquait juste les baskets. Mais du coup c'était vraiment un événement où on avait quelqu'un qui incarnait ça, il le vivait. Et du coup je pense

PARTIE 3 - RESULTATS

que ça a fait adhérer tout le monde tout de suite parce que c'était lui la transformation en fait. Et quand il la racontait il la vivait complètement. Donc voilà c'est surtout une histoire d'hommes en fait, c'est quelqu'un qui incarnait ça et du coup a suscité l'adhésion de son top 200 et après, c'est la pyramide mais la pyramide descendante quoi. Quand tous les patrons parlent de ça, les équipes y vont quoi. » (A3, Responsable Expérience Client)

Il y a une volonté de marquer un renouveau par un discours disruptif sur la forme au vu de l'étonnement que confie le narrateur. Bien que son récit soit présenté comme une anecdote pour illustrer ses propos lors de l'entretien, le fait que le répondant ait lui-même été fortement marqué par cette intervention témoigne de l'impact qu'elle a eu sur les collaborateurs, au-delà de l'audience du jour J puisque lui-même en était absent.

Nous avons pu constater la mobilisation d'une autre figure mythique, chez Bêta cette fois. Grâce à un échange par email que nous avons pu obtenir avec le DG monde, nous avons pu constater la citation apposée par le DG en dessous de sa signature : « *"Be the change you want to see in the world"* » (Gandhi) ». Cette référence à une autre figure mythique vise à s'associer et à associer l'organisation à l'imaginaire que chacun s'est forgé autour du personnage de Gandhi. Le DG s'entoure d'un modèle et d'un leader qui véhicule les idéologies qu'il partage, mais sa légitimité universelle en fait une figure solide sur laquelle se reposer. Si ce proverbe ne constitue pas un récit en soi, en revanche il constitue un *storytelling* qui peut suggérer des récits à ceux qui sont en relation avec le DG. Cette référence en révèle aussi beaucoup sur la personnalité du DG et sur ses intentions en matière d'impact sur ses collaborateurs et plus largement sur tous les individus avec qui il entre en contact puisque la signature apparaît dans chacune de ses communications par email, en interne et en externe. Il souhaite montrer que ce principe guide chacune de ses actions.

Toutefois, le recours à ces figures universelles reste marginal dans les données. Si de grands entrepreneurs ou orateurs inspirent sans doute les hauts dirigeants de la distribution, les managers interrogés n'y font que peu référence. La grande distribution produit en effet davantage ses propres héros, qu'elle élève au rang de figure mythique notamment lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, souvent les fondateurs des organisations, que les récits épiques sur le passé des organisations ont révélé au début de ce chapitre.

▪ Des idéologies contemporaines

Nous qualifions ces idéologies de « contemporaines » en ce qu'elles font partie des idéologies communément acceptées et très faiblement contestées dans la société. Elles participent aux récits de la transformation vers l'omni-canal en s'inscrivant dans les valeurs considérées comme faisant partie de l'idéal formulé autour d'une culture omni-canal. On retrouve des idéologies plus particulièrement partagées parmi les cas étudiés, les plus saillantes concernant l'humanisme et la philanthropie (16 entretiens parmi tous les cas) et le développement durable et la RSE (7 entretiens au sein de Bêta, Gamma, Epsilon et 2 experts). D'autres sont plus spécifiques à certains cas, à l'instar de la défense de la cause féministe (3 entretiens chez Bêta, 2 chez Gamma et un expert) et la défense du patrimoine national (2 entretiens du cas Gamma et un expert).

Philanthropie et humanisme

On retrouve sous différentes formes l'idéologie humaniste et philanthropique parmi les discours de 15 répondants issus de tous les cas mais plus particulièrement chez Alpha, Bêta et Delta et 1 expert. Une proximité dans la filiation de ces trois organisations par rapport à Gamma et Epsilon, peut expliquer cette similitude. Un premier exemple au travers du récit bien rodé d'un spécialiste de la communication chez Bêta, racontant la vision de la concurrence par le DG, est avancé.

B#12 : Un concurrent surprenant

« Alors, [prénom], l'ancien DG de Bêta avait pour habitude de dire que la concurrence c'était les jeux vidéo, Internet, la télé, le canapé et le paquet de chips. C'est vraiment le grand concurrent de Bêta aujourd'hui, la sédentarité (...) la non activité physique. C'est pas seulement un discours de façade, c'est une réalité puisque (...) la société a tendance en même temps qu'elle se digitalise à se sédentariser. Donc nous on est vraiment là pour mettre en place des initiatives (...) de façon à ce que les gens aient envie de bouger. » (B2, Directeur communication et marque-employeur)

Il ne s'agit pas des concurrents directs, au sens marketing traditionnel, ni même indirects. Il ne s'agit pas non plus des nouvelles formes de concurrence liées à la diversification des canaux ou des formes d'organisations (e.g. start-up). Le répondant fonde son récit sur celui qu'avait pour habitude de présenter l'ancien DG de l'organisation. Le fait qu'il s'agisse d'un discours emprunté au DG témoigne à la fois de l'admiration vouée aux figures dirigeantes de l'organisation et de la survivance des récits aux dirigeants de l'entreprise. Lorsqu'elles sont suffisamment puissantes, ces histoires transcendent le narrateur initial pour être répétées par

PARTIE 3 - RESULTATS

d'autres membres de l'organisation. Le caractère disruptif de ce récit lui confère son originalité : il suggère que le principal concurrent de Bêta n'est pas une organisation mais un fait social. Bêta opérant sur le marché des activités de loisirs, c'est la sédentarisation des individus qu'il présente comme un principal adversaire. Nous avons exposé cette conception de la concurrence dans le premier chapitre mais revenons ici sur la mise en récit qui l'enrobe. En ce sens, Bêta s'approprie une véritable mission sociale et sociétale qui est de lutter contre cette sédentarisation grandissante. L'organisation s'est donnée pour mission la résolution d'une « dérive » sociale d'ampleur. Ce récit est un des rares, avec ceux du cas Alpha (e.g. accompagnement des consommateurs dans leur reconstruction d'après-guerre) à être construit sur la signification providentielle (Gabriel, 2000). Au travers de ce dispositif poétique, l'organisation se positionne telle un politique se donnant pour mission d'offrir la paix sociale ou un roi jurant de protéger son peuple des envahisseurs. Elle s'engage dans une démarche sociétale salvatrice épique. De manière implicite, Bêta se positionne ainsi « au-dessus » du marché et de ses acteurs en identifiant comme concurrent un phénomène « supérieur » et pas un « simple » concurrent distributeur. Il y a dans ce récit une attribution d'unité aux consommateurs et citoyens au sens large, qui représentent la masse « en danger ». Sur le plan rhétorique, le récit est proche du paradoxe dans la mesure où le discours vient remettre en cause la définition conventionnellement admise d'un concurrent pour laisser place à un phénomène de société. Habileté aussi due à la fonction du répondant, expert de la communication, habitué aux exercices de représentation, qui se ressent au travers de l'ensemble de l'entretien, au style plutôt journalistique. L'entretien en lui-même peut alors être considéré pour certains répondants, souvent issus d'une fonction de communication comme un *storytelling* tout entier. Ici, le répondant a conscience que son discours peut être interprété comme une « belle histoire » et il prend les devants pour s'en défendre : « *ce n'est pas seulement un discours de façade, c'est une réalité* ». Ce *storytelling* à l'échelle de l'entretien de l'informant est particulièrement visible chez B2, B5 ou encore C1 : B2 (Responsable communication et marque employeur) oriente l'entretien autour de la promotion des pratiques orientées collaborateur de l'organisation ; B5 (Directeur communication & innovation) choisit un discours qu'il qualifie lui-même de disruptif pour raconter comment la communication doit et va évoluer chez Bêta ; C1 (Directeur communication corporate) raconte l'histoire récente de Gamma, de la descente aux enfers à la renaissance.

D'ailleurs, ces discours oraux sont supportés par la documentation écrite de l'enseigne Bêta où des insertions faisant référence à cette idéologie humaniste sont présentes, comme « *être là où on a besoin de nous* », l'organisation se faisant la providence des individus de tous pays et tous

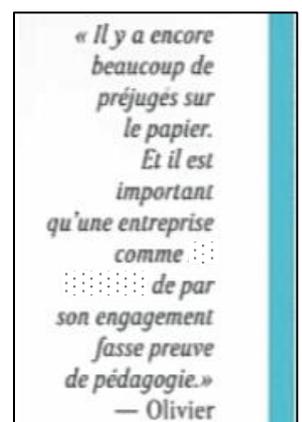
PARTIE 3 - RESULTATS

niveaux sociaux sur l'accès aux articles de loisirs. A nouveau chez Bêta mais du côté des collaborateurs, une citation illustre le pilier de la vision d'entreprise sur l'épanouissement des collaborateurs : « *Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.* » Confucius. Cette référence sort l'organisation de sa conception économique qui fait se rencontrer capital travail et production pour lui préférer une vision idéologique où le travail contribue à l'accomplissement des individus. Un autre exemple de récit, relaté au sein d'un document interne indique cette volonté d'être utile au monde. Ainsi, chez Epsilon, un collaborateur a appris la langue des signes pour être en plus grande capacité de servir tous les clients, mêmes en situation de handicap sensoriel. L'histoire n'est pas tant intéressante sur le fond et le caractère louable de la démarche mais sur le fait que l'entreprise reprenne cette initiative pour en faire une communication « d'exemple ». En montrant des collaborateurs engagés, investis, qui prennent des risques et mettent leurs compétences au service de l'entreprise et du client, Epsilon espère inspirer un plus grand nombre d'individus en relatant des faits concrets, tangibles et réels.

Développement durable et RSE

Nous avons vu dans la première section du chapitre que les distributeurs font référence à la dimension historique de leurs initiatives en lien avec l'écologie ou la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ici, nous nous attardons sur la mise en récit de cette idéologie dans les discours de la mutation vers l'omni-canal de 5 répondants parmi Bêta, Gamma et Epsilon et 2 experts et au sein de documents internes.

Dans son vaste programme de modernisation, Gamma qui éditait massivement des catalogues, dispose d'une sensibilité toute particulière vis-à-vis du papier. L'extrait ci-dessous du magazine interne présente un article sur la mise en place du « *premier catalogue imprimé sur papier recyclé* » et du « *premier small book print in France* ». Bien que réalisant désormais l'essentiel de ses ventes en ligne, l'enseigne continue d'éditer un catalogue au format plus réduit. Sa stratégie omni-canal coïncide avec les valeurs et idéologies portées par l'organisation et propose ainsi des catalogues éco-responsables et, par anticipation sur l'idéologie du local/national, promeut l'impression en France. Pour le répondant C1, cette volonté forte est indissociable du projet de transformation pour s'inscrire dans le nouvel écosystème de la distribution.



PARTIE 3 - RESULTATS

« La sensibilité à l'éco-conception, au développement durable, enfin je vous donne quelques exemples mais tout ce qui fait que notre approche du marché et des besoins de nos clients va évoluer et ces éléments de contexte et d'environnement dont on doit tenir compte pour nous-mêmes nous transformer et être en phase demain avec nos clients. » (C1, Directeur communication corporate)

Le récit tragique rapporté par un répondant Epsilon ne concerne pas un événement de l'organisation mais d'actualité que l'entreprise reprend comme illustration à ses motivations à s'inscrire dans une démarche responsable. Il témoigne bien du glissement du rôle du distributeur sur son marché et de la mission qu'il se donne au sein de la société.

Récit E#20 : L'effondrement d'une usine

« On a été signataire du Global Compact des Nations Unies donc voilà. On a appelé ça le Epsilon Way, qui est le fait qu'en fait par notre position de donneur d'ordres, d'acheteur au sens large, on puisse être sensibilisé au fait que par nos achats on contribue – ou pas – au fait d'acheter des produits qui respectent tous les principes du Global Compact sur le travail des enfants, les matières chimiques etc etc. C'est une volonté importante de se positionner en tant qu'entreprise responsable. On achète énormément de textile donc forcément, en Chine, au Bangladesh etc., le drame de Dacca, vous connaissez ? En fait c'est au Bangladesh y'a une entreprise qui a un bâtiment qui s'est effondré, qui abritait des ateliers un peu clandestins et dans les décombres, donc y'a pas mal de personnes qui n'ont pas survécu et dans les décombres on a retrouvé beaucoup d'étiquettes de produits Promod, Kiabi, Auchan etc. Ça a mis le feu aux poudres. Ça date de 4-5 ans, 5 ans, 6 ans. Et donc dans la communauté européenne, ça a quand même bien secoué parce que en fait nous en achète à des agents qui eux-mêmes s'occupent de faire fabriquer à des gens qu'on ne connaît pas. Donc ben nous on n'y était pas, on aurait pu y aller. On aurait pu se retrouver dans les décombres de Dacca. Et du coup y'a une grosse prise de conscience qui a été prise pour dire c'est nos produits, c'est notre identité, NOS produits emblématiques, il faut qu'on sache dans quelles conditions ça a été fabriqué. Et donc nos acheteuses vont souvent là-bas visiter leurs fournisseurs. Donc à cette occasion-là, elles font un tour de l'entreprise, elles vérifient que les gens ont des chaussures de sécurité, que y'ait pas de, j'ai des images, y'avait un ascenseur où y'avait pas de porte pour l'ascenseur donc la cage d'escalier elle était comme ça. Y'avait un bouton où fallait se pencher et tout... enfin des trucs dingues ! Donc quand c'est ça ils disent ben non faut rectifier nous on ne peut pas... Donc voilà, on se mobilise. » (E3, Adjoint du PDG)

Relater un fait « réel » permet de générer tristesse et empathie chez le locuteur et de solliciter son approbation, voire son admiration sur l'application d'Epsilon à ce qu'un tel événement ne se reproduise pas. Mais outre les actions de grande ampleur et les engagements à l'échelle de l'organisation, cette idéologie tend aussi à se retrouver dans les actes individuels et quotidiens des collaborateurs.

Chez Bêta également, le développement durable constitue un sujet primordial. Le visuel ci-dessous représente d'une synthèse en nuage de mots stylisée avec les termes employés par les collaborateurs ayant participé à l'écriture collaborative de la vision.

PARTIE 3 - RESULTATS

vendeuses et vendeurs » (B2, Directeur communication et marque-employeur) ; « *pour que Bêta puisse avoir des hommes et des femmes qui soient heureux* » (B4, Directeur formation). Jusqu'au DG, dans l'email qu'il nous a adressé, nous retrouvons cette tendance de toujours parler des « *femmes et hommes* » de l'organisation : « *nous connaissons bien les difficultés qu'impliquent les projets de changement pour les femmes & hommes impactés* ». Nous ne retrouvons de tels exemples que chez des répondants aux fonctions très exposées et formées à l'exercice de communication : le DG et le Responsable communication, de la marque employeur et des relations presse. L'inscription de cette idéologie paritaire au cœur de la manière de s'exprimer de chacun des collaborateurs reste à faire au niveau de la culture du langage de l'organisation. Cependant, au même titre que les idéologies plus prégnantes dans les discours, cette volonté parfois appuyée des répondants à montrer une considération pour la cause des femmes nous semble à noter en ce que ces efforts de langage font partie de la culture organisationnelle et montrent que la mutation culturelle des distributeurs dépasse bien le cadre de l'omni-canal, au sens strict du terme. Pour parler aux consommateurs et aux collaborateurs, il est nécessaire d'intégrer un savoir-parler cohérent avec le marché, ce qui implique par exemple de faire preuve de considérations sur des sujets récurrents dans l'actualité comme la féminisation voire la notion de parité des directions des organisations.

« En termes d'équité on essaye de travailler au mieux. On est encore loin du compte au niveau de la féminisation de la DG par exemple mais on a plus de collaboratrices que de collaborateurs, on a beaucoup plus maintenant de directrices de magasin et, on est dans cette logique-là. » (B2, Directeur communication et marque-employeur)

Cette idéologie s'inscrit donc en toile de fond des discours sur le changement (initiés par la nécessité de devenir omni-canal) qui nous intéressent ici mais probablement aussi dans l'ensemble du *storytelling* organisationnel. Chez Gamma en revanche, on observe au-delà des indices de langage des exemples d'initiatives et de combats concrets.

« Gamma a lancé des tendances. On a fait la mode j'allais dire, la mode démocratisée, pour tout le monde. (...) On a vraiment aussi accompagné les femmes dans la libération de la femme, c'est-à-dire qu'on a travaillé par exemple avec Yves Saint Laurent, on a fait les premières créations pour développer le pantalon, le costume pour femme, le tailleur. Tout un tas de révolutions. Faut savoir qu'il y a encore 20 ans dans certaines entreprises, notamment les banques, vous n'aviez pas le droit de venir travailler en pantalon. C'était interdit. (...) On a créé la première carte de crédit pour les femmes qui à cette époque-là n'avaient pas le droit de faire un chèque sans la signature de leur mari. » (C1, Directeur communication corporate)

PARTIE 3 - RESULTATS

L'expert Z4 (Responsable évaluation et développement des compétences) estime que le sujet de la féminisation s'inscrit aussi dans le cadre du management ouvert vers lequel tendent les organisations en phase de mutation vers l'omni-canal en précisant « *qu'il y a quand même pas mal de femmes dans le management, ce qui est plutôt pas mal. Des mères de famille aussi donc, non c'est un management plutôt ouvert.* »

Patrimoine local et national

Cette idéologie du « local » (i.e. produire local, consommer local, fierté patriotique) n'apparaît que chez Gamma. Il s'agit de l'enseigne la plus ancienne, dont les locaux sont d'origine puisque la famille fondatrice y vivait et y a fondé Gamma. De plus, cet ancrage local a permis à Gamma de créer une véritable relation avec l'écosystème local. En effet, à l'origine entreprise textile, son activité était très liée aux filatures locales. Les nombreuses délocalisations ont ensuite limité le rayonnement de ces filatures et de la ville en matière de production textile. Toutefois, il existe une volonté ferme chez Gamma de rester connecté à ce lieu emblématique historique et de contribuer à redorer l'image locale et à faire profiter de sa nouvelle expansion à l'échelle de l'économie locale.

« Il y a une émulation une solidarité une confrérie et d'ailleurs qui est le plus forte que les collaborateurs parce que Gamma fait vivre aussi finalement 10 000 personnes dans la région. Dans le quartier dans les rues adjacentes on est dans un quartier pourtant difficile et pourtant les habitants du quartier voient en nous une source de revenu parce que on emploie certains du quartier parce que on crée, on va manger dans des restaurants aux alentours on va consommer dans le quartier On va consommer dans le quartier et donc du coup c'est tout un écosystème qui se crée autour de Gamma. Et c'est une marque qui est tellement affective et patrimoniale. »
(C4, Directeur partenariats & services)

De manière plus récente, depuis son rachat, l'enseigne poursuit ses efforts au travers d'une cohérence de ses actions locales avec cette volonté de conserver un ancrage local. Cette fois au niveau national, Gamma fait la promotion de ce qu'elle nomme le « *style à la française* », un positionnement choisi lors du sauvetage de l'organisation et supposé accompagner toute la mutation de l'organisation ; aussi, cette vision est supportée au travers des discours des répondants mais aussi de différents documents que nous avons pu nous procurer.

En somme, ces mythes et idéologies participent à la construction des discours sur la transformation vers l'omni-canal. Les organisations tentent de fonder la légitimité de cette transformation sur des éléments dont la légitimité est déjà établie, à l'image des fondateurs dont

la posture et les accomplissements sont incontestés ou d'idéologies qui constituent le pilier normatif de la société (Chautard et Collin-Lachaud, 2017). Lorsque le *storytelling* des distributeurs ne se fonde pas sur leur passé (section 3.1.) ou les idéologies qu'ils portent (section 3.2.), ils évoquent sans détour le sujet de la transformation culturelle et mettent en œuvre différents récits pour diffuser le sens du changement aux membres de l'organisation.

Sous-section 3.3. Des processus de sensemaking multiples mais homogènes

Parmi les entretiens qui abordent la notion de *sensemaking*, nous recensons 19 répondants répartis parmi l'ensemble des cas ainsi qu'un expert. Tous mobilisent des processus de *sensemaking* destinés à faciliter la conduite du changement par des thématiques de récits spécifiques, que nous développons dans cette partie. Mais alors, de quelle manière les organisations procèdent-elles pour insuffler du sens à cette conduite du changement et faire en sorte qu'il soit compris par les collaborateurs ? Nous l'avons vu, pour la totalité des cas, la diffusion de sens dans le cadre du changement passe par un retour aux origines et aux fondements organisationnels et par la mobilisation d'une rhétorique spécifique (e.g. terminologie unique, métaphores, ...) et d'éléments idéologiques et mythiques pour venir enrichir le sens véhiculé par les discours organisationnels écrits et oraux. Si certains éléments (e.g. révision et harmonisation des KPI ou développement du collaboratif) doivent inéluctablement évoluer pour survivre dans le nouvel écosystème omni-canal, ce sont les éléments qui eux restent compatibles avec ce nouvel environnement qui vont les y aider. Si le discours en externe est essentiellement porté sur les bénéfices générés par l'omni-canal pour le consommateur, ce discours ne peut être dupliqué en interne, même si plusieurs stratégies de communication portent sur une « symétrie des attentions », notamment chez Alpha et Delta. Le *storytelling* interne présente en effet des insuffisances en raison d'éléments que nous avons explorés dans le chapitre VII, par exemple le fait que l'omni-canal offre plus d'autonomie aux collaborateurs mais les dépossède de certains acquis par ailleurs. De fait, c'est davantage autour des éléments de fond (e.g. valeurs positives, cohésion...) que les organisations misent, davantage que sur les implications de la transformation.

Des leviers de *sensemaking* constitués d'intrigues récurrentes spécifiques sont activés et sont ici particulières à un ou plusieurs des distributeurs étudiés. L'analyse du *storytelling* nous a permis d'identifier les intrigues récurrentes des histoires racontées dans l'entreprise pour faciliter la conduite du changement. Nous en avons retenu trois particulièrement génératrices de sens dans le *storytelling* de la transition omni-canal : générer du sens par le local, c'est-à-

dire « là où les collaborateurs peuvent agir, au plus près de leurs actions quotidiennes » ; produire du sens au travers d'une « réalité romantique », c'est-à-dire préférer les « histoires vraies » de démonstrations positives (e.g. attachement, bienveillance) aux scénarii ou aux prospectives et apporter des preuves concrètes pour ouvrir la voie (e.g. issues de comportements justement bienveillants par exemple) ; enfin, générer du sens par la provocation. Il s'agit de montrer comment un acte contre-intuitif peut devenir une force pour conduire le changement concrètement mais aussi et surtout grâce au *storytelling* tiré de cette initiative peu banale (i.e. construction d'une histoire qui désinhibe les initiatives des collaborateurs).

▪ Du sens par le local

Ce premier levier de *sensemaking* est le plus courant en ce qu'il s'inscrit dans la même logique que les valeurs d'autonomie et de responsabilisation promues au sein des différentes organisations. Ce sont essentiellement les enseignes *brick-and-mortar*, disposant d'un réseau de magasins (Alpha, Bêta et Delta) qui prônent cette nécessité de communiquer sur la dimension locale.

Bêta parle de « *subsidiarité* » comme un élément phare du management de l'organisation, tant dans les discours que dans les documents. Les récits de la transformation traduisent largement cette directive de l'organisation que de responsabiliser chacun sur une prise de décision locale éclairée. Au travers de plusieurs récits, l'organisation raconte comment elle est devenue mondiale et évoque le risque potentiel de cette stratégie « globale » pour devenir une entreprise omni-canal, cohérente sur la scène mondiale mais qui sait rester pertinente localement, marché par marché. Ce récit sonne alors comme une réactualisation du fameux « Think Global, Act Local », rebaptisé « *subsidiarité* ».

B#32 : Du paquebot à la flottille de petits bateaux

« (...) une boîte qui s'est historiquement décrétée comme mondiale (...) qui a décrété de l'être encore plus dans les années à venir, c'est-à-dire qu'on a le projet d'ouvrir 30 nouveaux pays dans les 5 ans à venir alors qu'on a mis 40 ans à en ouvrir 30 mais que par contre le choix de la boîte est de ne surtout plus raisonner mondialement. Parce que justement la boîte étant devenu tellement énorme, omni-canal ou pas, que la conviction de l'actionnaire et du PDG c'était de dire c'est devenu un énorme paquebot, certes c'est magnifique mais la vérité c'est qu'un gros paquebot c'est friable, c'est fragile (...) donc lui sa conviction, ce qu'il dit c'est que ce qu'on voudrait c'est pas un paquebot, c'est une flottille de petit bateaux. Parce qu'une flottille de petits bateaux c'est beaucoup plus agile encore faut-il qu'elle qu'elles s'harmonisent qu'elles s'entendent entre eux, c'est encore un autre sujet, mais un petit bateau est beaucoup plus à même de changer de cap, d'accélérer, d'aller se mettre en face et de couper la route au futur Uber de notre secteur qui arrivera de façon certaine un jour (...) parce que la vérité c'est que toi collaborateur français, il faut pas croire que tu seras fin, pertinent et juste avec le

PARTIE 3 - RESULTATS

bulgare, le turc, le chilien, le machin, c'est faux. C'est une erreur de l'esprit que de croire que tu peux être mondialement très bon. » (B5, Directeur communication & innovation)

Utilisant une autre métaphore, un répondant Delta exprime cette même nécessité d'apprendre à ne pas se satisfaire de contempler l'ensemble de l'organisation mais bien d'avoir une connaissance pointue de l'activité localement.

« On travaille sur une méthode d'entrepreneuriat qui s'appelle « Buncha » qui dit je ne traite pas une forêt mais je traite chaque arbre. On doit avoir l'information très dans le détail pour qu'un très gros arbre qui se porte bien ne masque pas un petit arbre qui ne se porte pas bien. Je schématise un peu la méthode mais c'est vraiment comme ça que le reporting est construit. Chacun a accès... quelqu'un qui est responsable sur la Belgique, quelqu'un qui a une responsabilité plutôt mondiale va faire le même travail et comme chacun a l'œil sur chacun son petit arbre on voit vite et on se satisfait pas de dire c'est pas grave, l'ensemble de la forêt se porte bien. » (D1, Directeur e-marketing)

L'entreprise Alpha choisit, quant à elle, de communiquer le local en proposant des témoignages sur des initiatives locales réussies.

Document Alpha : Exemples d'initiatives locales (plaquette de la transformation)



Un autre exemple de document chez Bêta qui illustre cette volonté d'être local. Un document de synthèse présente la « colonne vertébrale » que nous avons vue plus précédemment, les valeurs et la raison d'être de l'organisation. Une version globale complétée est communiquée aux équipes mais aussi déclinée en une version « locale » pour les magasins, avec des « blancs » à remplir. Ainsi, la colonne vertébrale des rôles de chacun est reprise mais les valeurs et la raison d'être peuvent être adaptées à leurs contraintes et aux spécificités de leur région ou zone de chalandise. Ce document dématérialisé a aussi vocation à être imprimé comme une bâche à

afficher dans les espaces dédiés au personnel du magasin. Dans la continuité de la volonté de « libération », les équipes sont libres de choisir dans un cadre prédéfini et l'organisation tente de fournir des supports largement diffusables qui pourront atteindre le plus grand nombre de collaborateurs.

▪ Du sens dans le romantisme

En clin d'œil à la grande quantité de récits romantiques qui a émergé de l'analyse du *storytelling*, nous synthétisons dans la notion de « romantisme » le sens que les organisations insufflent aux équipes au travers des émotions positives, de la bienveillance de la relation avec les consommateurs et les collaborateurs et réciproquement, grâce à l'attachement que ces derniers témoignent aux distributeurs.

Il est impensable pour un distributeur d'être vu comme une enseigne dont le client n'est pas la préoccupation la plus essentielle. Si cet idéal faisait souvent partie des préceptes humanistes des fondateurs, beaucoup de distributeurs ont perdu ou vu s'estomper cette philosophie au fil des années et des évolutions connues par le secteur (e.g. au travers de la course aux prix bas ou de l'essor du libre-service par exemple). La transformation omni-canal constitue alors une opportunité d'infuser à nouveau cet idéal dans les pratiques et dans les discours. Ces derniers contribuent en effet à nourrir cette urgence à être orienté client chez les collaborateurs en exprimant qu'il s'agit du socle nécessaire à la construction de la distribution de demain. Nous avons vu dans le chapitre VII qu'en pratique, les enseignes sont de plus en plus orientées clients même si elles reconnaissent parfois que cet idéal, nécessaire pour façonner une « nouvelle » culture omni-canal, n'est pas toujours vécu et incarné dans les comportements. Cependant, se revendiquer comme tel fait partie de la mise en récit des distributeurs, qui martèlent cette idée en interne et en externe. Cela fait partie du processus global de transformation, qui fonctionne à l'image de la thérapie hypnotique ou de la publicité dans laquelle on expose un sujet de manière répétée à des suggestions afin qu'il les intègre.

Le *storytelling* des distributeurs est aussi guidé par un fil rouge qu'est l'amour. Bien entendu, il ne s'agit pas de la définition grammaticale ou littéraire de l'amour qui évoque une relation passionnelle entre deux individus ou l'inclination envers une personne. Il s'agit plutôt d'une conception de l'amour renvoyant à l'attachement et à la bienveillance qui poussent à vouloir du bien et à aider quelqu'un, guidé par un sentiment d'amour ou d'amitié plus ou moins vif. Le grand nombre de récits « romantiques » révélé par l'analyse des récits corrobore les éléments

PARTIE 3 - RESULTATS

identifiés grâce à l'analyse thématique. Aussi, cet « amour » pourrait être nommé de mille et une façons selon les organisations, les individus ou même selon la personne analysant ces mêmes données (e.g. romantisme, empathie, bienveillance, attention...). Ce terme permet d'englober en grande partie les idées que nous exprimons ensuite. Nous avons donc identifié un amour de l'organisation porté à ses consommateurs (toujours dans la lignée de la culture client voulue), un amour de l'organisation portée à ses collaborateurs et une réciprocité avec l'engagement des collaborateurs en retour et l'attachement et le soutien que portent les consommateurs. Rappelons cependant que si nos précédentes analyses ont révélé parfois des décalages entre la culture client voulue et la culture réellement vécue, nous nous intéressons bien au *storytelling* plus qu'aux pratiques dans cette partie. Par conséquent, même dans le cas où l'amour porté serait intéressé (e.g. éviter les conflits syndicaux avec les collaborateurs), nous analysons cet « amour » au regard de sa mise en récit et des bénéfices qui peuvent en être retirés pour faciliter le changement. L'intérêt de ces analyses réside donc tant sur le fond que sur la forme : le fait que des comportements « romantiques » existent est aussi important que le fait que les répondants ou les documents les relatent justement pour mieux signifier leur importance, et plus particulièrement l'importance de l'attention portée à autrui.

📖 Récit C#20 : L'amour inconditionnel des collaborateurs

« *Quand vous travaillez chez Gamma, vous êtes drogués Gamma. Vous pensez, vous dormez, vous mangez Gamma, vous partez en vacances Gamma, ne déconnectez jamais de Gamma parce que c'est une enseigne qui prend dans les tripes en fait. (...) Et comme c'était une petite entreprise, on est resté dans les locaux ou la famille X finalement, le dirigeant avec sa famille, vivait dans la maison de Gamma qui était juste là de l'autre côté de la rue. Et on l'a quittée il y a quoi 3 mois ou il y a à peine trois mois. Donc j'ai envie de dire que c'est une entreprise familiale qui a énormément grossie, où les gens tous à leur niveau qui restent aujourd'hui sont hyper impliqués, où un savoir-faire qui est énorme dans un métier qui est hyper complexe... donc ça c'est une réalité parce qu'il faut pouvoir capitaliser là-dessus et les gens ont envie de changement parce que les gens ont compris que c'était vital pour Gamma.* » (C4, Directeur partenariats & services)

Dans la réciprocité de cette relation, on constate que les collaborateurs sont attachés et engagés en retour vis-à-vis de leur organisation, parfois d'une manière telle qu'elle conduit aux difficultés de changement que nous avons explorées dans le chapitre VII. De manière plus surprenante, l'attachement des consommateurs est parfois sans limite, notamment lorsqu'ils viennent au secours d'une organisation en détresse, leur témoignant un soutien inconditionnel. C'est le cas dans ce premier récit relaté par un répondant de l'enseigne Bêta. Dans cette histoire, l'organisation s'expose à un important risque de discrédit vis-à-vis des consommateurs. Mais l'intrigue centrale met en scène des consommateurs qui s'attachent à défendre l'organisation.

PARTIE 3 - RESULTATS

Grâce à l'attention que l'enseigne porte à ses clients, une relation de bienveillance réciproque se met en place.

📖 B#16 : L'amour inconditionnel des consommateurs

« Nos clients, on essaie de les mettre en avant aussi, leurs commentaires, même quand ils sont négatifs ou neutres. On essaie de les rendre visibles de façon à pouvoir y répondre de façon transparente. Alors, la véracité et la transparence absolue, comme dans la vie d'ailleurs, ne sont pas possibles. Par contre, on est quand même dans cette démarche-là. Et nos clients nous le rendent bien puisque par temps de... tempête, par gros temps donc, quand on est un peu chahuté par l'actualité, ça a été le cas dernièrement avec une affiche d'un magasin franchisé à Ajaccio sur la migration, ça a été le cas avec des cabines, des clientes étaient prises en vidéo et ça s'est retrouvé sur des sites porno, voilà donc quand on a eu ce genre d'affaires, on s'est rendu compte que nos clients et nos clientes venaient pour la plupart nous défendre parce qu'on était le reste du temps le plus véridique possible. » (B2, Directeur communication et marque-employeur)

Le narrateur évoque fièrement le soutien reçu par de nombreux clients. Il leur exprime une forte reconnaissance mais aussi une fierté à avoir été capable d'obtenir ce soutien du fait du comportement de l'organisation en amont (transparence, véracité). Le récit est donc construit selon une attribution de connexion causale où une chaîne logique se forme entre le comportement de l'organisation et l'obtention du soutien des consommateurs en cas de besoin. Dans le même sens chez Gamma, plusieurs répondants, notamment au moment de leur embauche avouent avoir été surpris de la ferveur des individus vis-à-vis de l'enseigne, qu'il s'agisse de personnes internes ou externes à l'organisation : « *c'est une marque affective donc les gens se disent que Gamma ne peut pas mourir, ça n'existera pas. C'est comme si la Poste fermait. C'est comme s'il n'y avait plus la SNCF. C'est des marques qui sont tellement patrimoniales et qui ont une telle histoire* » (C4, Directeur partenariats et services).

Ce second processus de *sensemaking* permet également aux collaborateurs de se sentir appartenir à une communauté singulière, ce qui contribue à renforcer leur adhésion à l'organisation et aux stratégies qu'elle adopte. Le récit ci-dessous révèle également l'impact que génère l'évolution culturelle dans la vie, même privée, de certains collaborateurs.

📖 Récit D#13 : Du pro au perso

« On a des enquêtes qui le prouvent mais au-delà de ça, moi quand je croise des conseillères de vente qui me disent que depuis 2 ans, c'est pas leur vie dans l'entreprise qui a changé, c'est leur vie. Ouais ça fait un... enfin, ça fait un truc quoi. Elles expliquent que du coup elles ont appris à... le fait qu'on leur redonne du sens dans l'entreprise sur le fait qu'on leur fasse confiance, qu'on leur demande d'oser, de prendre des initiatives, elles se sont rendu compte que dans leur vie perso elles s'étaient peut-être aussi "mouton-isées" tu vois ! Et du coup tu vois elles se sont

prises en main, elles ont fait des choses qu'elles avaient peut-être jamais fait avant. Quand on les forme à la communication non violente, elles se sont rendues compte aussi que tout à coup il y a des choses qui s'amélioreraient peut-être avec leurs enfants, avec leurs maris... ouais, enfin du coup et que là où elles étaient dans un schéma où elles venaient juste chercher leur salaire et basta, elles sont rentrées dans un réel mode de... elles ont envie de grandir avec la boîte quoi. Ouais, quand on entend ce genre de truc et quand on voit derrière ce qu'elles sont capables d'oser, ce qu'elles sont capables même d'inventer tous les jours, enfin il y a des trucs qui se passent des fois en point de vente mais jamais quelqu'un ici au siège aurait imaginé un truc pareil ! C'est possible quoi, il y a que les gens qui sont au contact du terrain qui peuvent imaginer des trucs pareils. On se dit ouais la culture d'entreprise là elle, en tous cas elle sert à aider chacun à se réaliser. Et ça c'est une des finalités de la transformation de Delta, aider chacun à se réaliser et permettre à chacun d'oser en toute audace, toute autonomie dans son périmètre de responsabilité. On est parfaitement dedans. » (D1, Directeur e-marketing)

Un dernier processus de *sensemaking*, plus marginal a été observé parmi certains cas.

- **Du sens par la provocation**

Cette dernière pratique a exclusivement été observée chez Alpha et Bêta. Il s'agit ici d'utiliser un *storytelling* provocateur sur la façon dont le changement est conçu et/ou opéré. Il s'agit en réalité d'une mise en récit assez rare parmi nos données, que nous retrouvons à nouveau principalement chez les répondants exerçant une fonction de communication. On peut par ailleurs poser l'hypothèse d'un lien avec la personnalité et les talents d'orateur des répondants concernés. Nous avons collecté 4 exemples révélateurs chez Alpha, Bêta et Delta.

Tout d'abord le narrateur du cas Alpha entreprend un récit et démarre en exposant une issue contre-intuitive. Cela conduit à tenir le locuteur en haleine en raison de la nécessité de comprendre le déroulé de l'histoire et son argumentaire pour comprendre la logique qui conduit opérer un choix qui peut sembler à l'opposé des pratiques pour la conduite du changement omni-canal, à savoir la création volontaire d'un silo supplémentaire dans l'organisation.

PARTIE 3 - RESULTATS

A#2 : Un dernier silo

« Pour faire naître le e-commerce chez Alpha, on a délibérément décidé de créer un silo dans l'entreprise. (...) Donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on a délibérément fait du multi-canal. On a créé un système d'informations spécifique. On a pris un stock dédié pour le web comme si on ouvrait un magasin, on a créé dans la structure du magasin un service client dédié, ainsi que toute une équipe d'exploitation du e-commerce dédiée. C'était un choix tactique de siloter, pour apprendre, pour développer de la compétence et pour aller vite. Un laboratoire. On créé une entité et on va découvrir et après on sait ce que c'est que du e-commerce. Basé ici. Donc ça veut dire qu'il n'y a absolument aucun maillage avec le business en magasin. Donc c'est clairement du multi-canal. En revanche, on a plutôt bien fait les choses parce que à la différence d'Auchan (...) nous on a décidé de rattacher directement cette activité e-commerce au service Internet qui est lui-même rattaché au service marketing. Auchan par exemple a fait le choix de créer carrément une entreprise, donc t'as Auchan qui a son site internet auchan.fr et puis ils ont créé à côté une entreprise pour faire du e-commerce, auchan.com ou je sais plus quoi. Donc ils ont nommé un Directeur Général de l'activité auchan.com, t'imagines pour que les deux se parlent ?! Là pour le coup c'est des silos hyper forts. Nous on a créé volontairement des silos mais au sein de Alpha, au sein du marketing, chapoté par un Directeur Marketing qui est patron de l'expérience client. Et donc c'était hyper contrôlé, on ne pouvait pas partir en live. Donc c'était je trouve à l'époque une bonne décision parce que dans le e-commerce y'avait pas de compétence, pas de recul, enfin voilà donc il fallait siloter. (A2, Directeur e-commerce)

En dépit de l'argumentaire « rationnel » qu'expose le narrateur sur l'intérêt technique et organisationnel de créer ce silo, il cherche surtout à démontrer la capacité de l'organisation à se détacher des pratiques usuelles et jugées comme pertinentes par l'ensemble de l'industrie (e.g. en citant l'exemple de l'enseigne Auchan par exemple). Il montre comment Alpha a pris le contre-pied, fait ce à quoi personne n'a songé – ou que personne n'aurait jugé pertinent. L'exemple d'Auchan n'est pas anodin en ce que l'enseigne, elle aussi en phase de mutation fait face à de nombreuses difficultés dans sa réorganisation, ce qui renforce un peu plus la conviction du narrateur dans le bienfondé de la surprenante démarche à l'origine du commerce en ligne chez Alpha. Il s'agit d'ailleurs d'un récit qui remonte à plusieurs années mais que le narrateur a jugé important de nous raconter, ce qui renforce davantage encore son importance aux yeux du répondant et de l'intention qu'il souhaite produire.

L'organisation Bêta, de par une culture communicationnelle très développée et une culture favorisant l'audace, la prise d'initiatives et le droit à l'erreur, mobilise également des techniques de provocation en vue de raconter une belle histoire. C'est le cas de B5 (Directeur communication & innovation) à l'initiative de la création de ce qu'il nomme la « coopérative », une organisation dans l'organisation qui vise à casser tous les codes établis en matière de communication. Ce nouveau rapport innovant à la communication avec le client est présenté comme la seule voie de création de valeur dans l'écosystème omni-canal à terme. Ce récit a été

PARTIE 3 - RESULTATS

présenté pour évoquer les risques du manque de remise en question (voir p.343). Cet exemple pourrait cependant être mobilisé à nouveau pour illustrer comment une décision « extrême » (i.e. démissionner avant de revenir) peut servir un discours en rupture et visionnaire. Dans son récit, le narrateur positionne le courage dont il a fait preuve à l'origine de l'émergence de son projet révolutionnaire. La symbolique associée à cette histoire est forte. Elle a le pouvoir de décomplexer toute initiative, considérant que l'exact opposé de la contribution au projet de transformation est bien de « quitter le navire » alors que dans ce récit, c'est bien grâce à son départ (et bien évidemment au retour) que l'organisation progresse.

Si tous les cas étudiés ont bien recours à des formes d'idéologies ou à des mythes et profils héroïques pour insuffler du sens et une symbolique forte à leurs discours, c'est plus rarement qu'ils tentent de s'en défaire. Un exemple chez Bêta en témoigne en détournant un mythe communément admis : « l'innovation à la Apple ». Ces récits s'inscrivent bien dans une volonté de provoquer ou a minima d'interpeller. Ce que nous appelons le « contre-usage du mythe » a pour objectif étant de l'utiliser pour mieux s'en distinguer et préempter un territoire d'expression différent. Bêta met en avant une culture d'innovation qui va plus loin que les plus grands mythes mondiaux en matière d'innovation. Pourtant Bêta, alliant innovation et accessibilité, fait le lien avec une volonté certes économique de proposer des prix justes, toujours avec cette idéologie philanthropique. Le récit fait donc écho au récit B#12 (voir p.370) sur la volonté de changer les modes de vie des français pour les rendre plus actifs, et ce grâce à des innovations rendues financièrement accessibles. Le distributeur, également concepteur de ses produits, met l'art de l'expression au service de son propos en parlant de « *grande conception* » au même titre que l'on parle de « grande distribution ». Son objectif est d'être l'enseigne qui démocratise l'innovation et de s'inscrire sur un créneau inédit. La position du narrateur B5 (Directeur communication & Innovation) dans l'entreprise justifie d'un discours « marketé », probablement peu spontané et très bien rodé. La répétition du terme « intéressant » à plusieurs reprises tout au long de l'entretien montre à quel point le narrateur souhaite s'assurer que nous prenions note du message et de son importance.

▪ **Le vocabulaire organisationnel de la transformation omni-canal**

Il existe un vocabulaire organisationnel au sein de toute organisation, déjà en raison des spécificités liées à l'activité ou à la réglementation. Dans la distribution, outre les termes techniques (e.g. par exemple lorsqu'on vend via le canal physique, les notions de « *merch* » ou

PARTIE 3 - RESULTATS

de « TG » pour tête de gondoles ou encore de « *facing* » pour désigner l'action de travailler la présentation des produits dans le rayon constituent un jargon connu dans le secteur), il existe surtout une tendance observée parmi tous nos répondants à produire des termes, à inventer des expressions ou de mots pour désigner des catégories de personnes (e.g. les clients). Chaque organisation possède son propre jargon, notamment pour marquer une appartenance singulière (pas si singulière en somme). Cette pratique est donc très largement répandue. Nous nous attachons donc à analyser la rhétorique développée par les enseignes dans les discours autour de la transformation omni-canal. Nous avons identifié un jargon spécifique parmi 20 entretiens des cas et chez les 5 experts. S'ils sont assez peu à évoquer spontanément le fait qu'ils forment des discours ou mots spécifiques (i.e. montrant ainsi qu'ils en ont conscience), leur position de manager montre qu'ils l'ont parfaitement intégré et qu'ils l'emploient aussi à dessein, afin de mieux porter les valeurs de l'organisation et de les diffuser autour d'eux.

L'omni-canal

En premier lieu, si les distributeurs comprennent tous ce que recouvre la notion d'omni-canal, ils la définissent de manière différente, voire nomment l'omni-canal de manière différente comme nous l'avons vu chez Bêta avec la notion « *d'omnicommerçant* », qui reflète à la fois la volonté de rappeler les origines de commerçant, l'ampleur et la profondeur de la mutation mais qui permet aussi de se distinguer avec un terme dédié à la transformation qui lui est propre. En réponse à quelques questions que nous lui avons formulées par écrit, nous pouvons voir que le premier Homme de l'entreprise porte pleinement l'histoire qu'il souhaite raconter de la transformation, en expliquant qu'il s'agit d'une « *prolongation de notre métier de commerçant à celui d'omnicommerçant, pour rendre un meilleur service* » aux consommateurs (DG de Bêta). Chez Epsilon par exemple, plutôt que de parler de « *stratégie* » omni-canal, on considère qu'il s'agit d'une « *méthode omni-canal* » (E5, Directeur ressources humaines). A nouveau, la mise en pratique de cette méthode ne se distingue pas des autres acteurs, d'où une prépondérance du discours sur la mise en œuvre. Il s'agit avant tout de créer un *storytelling* « vendeur », qui aboutisse à une meilleure compréhension et adhésion au sein de l'organisation. Cela s'apparente à la démarche des journalistes friands de la création de nouveaux *buzzwords* pour susciter un intérêt plus grand.

Les métiers

Ensuite, les intitulés des métiers ont tendance à se transformer à leur tour, de deux manières. En premier lieu, la majorité de la population (notamment les équipes terrain) voient leur métier

PARTIE 3 - RESULTATS

de vendeur, d'hôte de caisse ou d'équipier se parer de termes tels que « cross-canal » ou « omni-canal », comme pour prolonger l'étendue de leur mission sur tous les canaux confondus. En second lieu, les postes à dimension hiérarchique perdent les termes de « responsable » ou « directeur » en faveur de ceux de « leader » ou « coach », plus en phase avec les styles de management en vogue : « on a un peu changé aussi de vocabulaire. Y'a pas trop de directeurs, y'a pas trop de directions, on parle plutôt de co-leader, de leader, d'animateur, d'expert (D1, Directeur e-marketing). Dans la rédaction des résultats et la présentation des profils interrogés, nous avons conservé les intitulés conventionnels pour limiter l'identification des organisations.

Document Alpha : Evolution des métiers (diaporama RH)



Les individus

La dénomination des groupes d'individus est aussi touchée par ce phénomène. Les collaborateurs se voient souvent attribuer des noms déclinés du nom de l'enseigne (Bêta et Delta), que le respect de la confidentialité ne nous permet donc pas d'illustrer. Bêta nomme également de temps à autres ses collaborateurs « *coéquipiers* », notamment lorsque le sujet traite de cohésion ou de travail d'équipe mais son impact semble moindre dans la mesure où nous ne l'avons que rarement entendu dans les entretiens (1 occurrence). L'organisation semble vouloir diffuser un terme à connotation fédératrice, mais son ancrage n'est pas encore effectif. Parfois, les collaborateurs sont aussi nommés « *freelancers* » lorsqu'il s'agit de promouvoir l'audace interne, l'intrapreneuriat, l'épanouissement au travers et l'intérêt porté aux différences de chacun et ce qu'elles peuvent apporter au collectif dans l'organisation. Les noms donnés aux collaborateurs sont donc situationnels alors que chez l'ensemble des autres cas, il n'y a qu'un seul et unique terme pour les désigner lorsqu'il existe. Les consommateurs quant à eux se voient assigner des noms qui font écho à leur qualité d'individu dans la société, au-delà du statut de consommateur ou de client, dont la connotation (trop) commerciale n'est pas en phase avec les valeurs et les discours des distributeurs autour du « service rendu » ou de la « valeur apportée ».

PARTIE 3 - RESULTATS

Ainsi, Alpha sur le marché du bricolage qui fournit de l'équipement pour la maison les caractérise d'« habitants » ou de « citoyens » pour mieux les représenter dans la société. Bêta qui vend des articles de loisirs les nomme « utilisateurs » soulignant davantage leur proactivité dans la pratique de loisirs.

Les noms de projets

Leur importance est soulignée par un répondant d'Epsilon, jugeant qu'ils participent à l'identification des collaborateurs au projet. *« Ce qui est important aussi c'est de donner un nom de projet parce que ça permet d'avoir un petit côté sympa et visuel, parce qu'en général les noms de projet ils ont toujours des noms, on se demande d'où ça vient et donc au moins, on se dit bon, ça peut être rigolo »* (E3, Adjoint du PDG). Ils sont multiples pour chacun des cas étudiés. Ils concernent également tout type de projet : la transformation au sens large (nommée « Transformation », « Libération » ou « Révélation » par exemple) ou d'autres projets intégrés à la stratégie de transformation : les évolutions du management, les déménagements ou encore les événements organisés. Par souci de confidentialité, nous ne révélons pas davantage l'ensemble des noms de projets dont nous avons eu connaissance mais illustrons leur importance par un verbatim issu de Delta, décrivant comment le choix du terme « Révolution » a suggéré de mauvaises interprétations.

« Derrière le mot Révolution y'a beaucoup de choses hein, donc c'était un peu autoriser tout le monde à aller péter les codes et allez-y et on en a marre c'est trop compliqué, ne faites plus vos reporting, ne faites plus vos points, allez à l'essentiel, n'ayez pas de cadre quoi. Donc ça a eu un effet immédiat sur l'énergie de la boîte. Une énergie qui est allée à 200 à l'heure mais alors par contre, après ça partait dans tous les sens quoi. Ça partait vraiment dans tous les sens, y'avait aucun respect... chacun faisait tout ce qu'il voulait dans son coin quoi. Effectivement ce n'était pas forcément très fructueux. » (D3, Directeur ressources humaines)

Les expressions

Bêta est sans conteste l'enseigne qui témoigne de la plus grande capacité à produire un fort *storytelling* organisationnel. Des expressions et dictons internes ont même émergé au fil du temps et circulent dans l'organisation : *« les premiers jours voilà on se demande le vocabulaire (...) il y a beaucoup de petites phrases chez nous. C'est par exemple « un nul futur bon », c'est-à-dire que c'est quelqu'un en fait qui sait pas et parce que nous on va lui donner, on va lui faire confiance, il deviendra bon »* (B4, Directeur formation). Un autre exemple du même répondant chez Bêta, pour parler de l'agilité, le distributeur a sa propre imagerie : *« Bêta dans sa culture a des phrases comme ça... « coup de barre à droite, coup de barre à gauche » pour les projets,*

PARTIE 3 - RESULTATS

moi j'appelle ça plutôt de l'agilité, du mouvement ». B5 (Directeur communication & innovation), le répondant au discours résolument « rupturiste » avec son projet de « coopérative » parle non plus de communication mais de « *communication bio, celle qui est durable, respectueuse, qui n'est pas dans l'outrance* » par opposition à une « *communication OGM* », toxique. C'est par cette communication qu'il souhaite aller vers une véritable empathie, un vrai intérêt client et s'inscrire alors dans la culture client requise pour devenir omni-canal, qui relève d'un changement culturel plus large que celui évoqué au début de notre recherche.

Le tableau ci-dessous présente un panorama synthétique des termes employés par les répondants et/ou dans les documents sur la transformation (i.e. nom du projet de transformation, nom des projets qui s'inscrivent dans la transformation), sur les organisations (i.e. comment elles sont surnommées) et sur les groupes d'individus (i.e. comment ils sont nommés). Toutefois, de nombreux termes compromettant la confidentialité des enseignes, nous ne présentons que les plus génériques.

Tableau 26 : Panorama du vocabulaire organisationnel de la transformation

	Transformations organisationnelles	Organisation en tant qu'entité	Individus (collaborateurs ou consommateurs)
Alpha (A)	Révélation Chanelless Virage Symétrie des attentions (vision interne/externe)	Mammoth (lourdeur de l'organisation)	« Sang X » (couleur enseigne pour désigner les collaborateurs) Habitants (consommateurs)
Bêta (B)	Omnicommerce Nom spécifique programme (confidentiel) Coopérative Responsabilité en T Communication bio	Paquebot (dimension de l'organisation)	« Sang X » (couleur enseigne pour désigner les collaborateurs) Dérivé du nom enseigne, challengers, coéquipiers, omnicommerçants, freelancers (collaborateurs) Utilisateurs (consommateurs)
Gamma (C)		Vieille dame (ancienneté de l'organisation) Ancien et nouveau nom entrepôt	Tribus (collaborateurs)
Delta (D)	Happy culture (état d'esprit) Happy team ou happy makers (service RH) Révolution, Libération puis transformation (évolution des noms du projet de changement) Symétrie des attentions (vision interne/externe)	Entreprise libérée (Définition du mode de fonctionnement)	Leaders (tous leaders de quelque chose) Dérivé du nom enseigne (2) Happy client (1) Customer effort score (1) : nomme propres indicateurs

PARTIE 3 - RESULTATS

Epsilon (E)	Nom projet déménagement Epsilon way (vision RSE) Manager attitude (Posture managériale) Cap 2020 (Vision)	Vieille dame (ancienneté de l'organisation)	London group (Groupe de dirigeants : 1 ^{ères} synergies lors d'une réunion à Londres)
-------------	--	---	--

C'est tout ce jargon que les distributeurs doivent savoir manier habilement pour qu'ils s'inscrivent bien dans la nouvelle culture qu'ils souhaitent développer pour devenir omni-canal. Par ailleurs, un enjeu est de parvenir à intégrer de nouveaux collaborateurs qui devront à la fois s'approprier les codes de l'organisation, sa culture existante et prendre le mouvement en marche vers la culture ciblée. L'expert Z5 (Responsable évaluation et développement des compétences) en est consciente et met en œuvre des méthodes en ce sens : « *c'est vrai qu'on est dans une organisation où quand on est dedans il y a tout un vocabulaire, à force on les voit plus mais tout un tas de mots qu'on utilise entre nous et dans la grande distri* » et met en œuvre des méthodes en ce sens pour faire « *découvrir un petit peu le glossaire de manière ludique et sympa* » aux nouveaux arrivants.

En tous temps et en tous lieux, les groupes se créent des codes et un langage commun qu'ils partagent. Certains récits nous ont laissé percevoir une véritable volonté de montrer l'existence de ces références internes, parfois inaudibles pour un locuteur extérieur, tels qu'un chercheur, à l'instar du discours du répondant B3 (p.355) dont nous n'avons montré qu'un court extrait. En réalité, il est composé de plusieurs petites histoires contées tour à tour par différents orateurs. Riche en touches d'humour et en expressions internes (dont le sens a parfois pu nous échapper en raison de notre non-appartenance aux organisations étudiées), ce discours vise à renforcer la cohésion et l'unité des membres du groupe. Néanmoins, malgré ces spécificités organisationnelles, les processus de création de contenu (i.e. jargon, histoires, production de sens) sont similaires parmi chacun des cas étudiés et laissent percevoir l'existence d'un *storytelling* supérieur aux organisations, au niveau du secteur, un « *storytailing* » partagé pour conduire la mutation vers l'omni-canal.

Résumé du Chapitre VIII – Section 3

Cette section clôture l'analyse de la mise en récit des distributeurs en interprétant avec minutie la structure du *storytelling* organisationnel, c'est-à-dire comment les organisations racontent la transformation culturelle vers l'omni-canal et la manière dont elles lui donnent du sens auprès des collaborateurs.

Nous avons aussi analysé son esthétique, c'est-à-dire les éléments de langage (e.g. rhétorique, jargon, expressions) employés par les distributeurs, constitutifs de la culture organisationnelle à l'œuvre et de celle qu'ils tentent de mettre en place dans le cadre de leur évolution.

Les similitudes et régularités qui se sont dégagées de l'analyse des différents cas ont permis d'esquisser l'existence d'un « *storytailing* », c'est-à-dire un *storytelling* sectoriel, par écho à l'existence parallèle d'une culture sectorielle partagée par les acteurs de la distribution.

PARTIE 3 - RESULTATS

Conclusion

La conduite du changement fait appel à une mise en récit des distributeurs pour accompagner l'évolution vers l'omni-canal. Cette mise en récit prend des formes variées et se diffuse par le biais de différents canaux de communication écrits et oraux. Le *storytelling* des distributeurs se fonde essentiellement sur les éléments qui apparaissent congruents pour le développement d'une nouvelle « culture omni-canal » parmi des enseignes historiquement mono-canal ou multi-canal. Nous avons vu que le *storytelling* trouve sa force dans les origines de ces organisations, bien que leur modèle originel ne soit plus compatible avec l'environnement actuel de la distribution. Traitant d'éléments difficilement palpables tels que les valeurs ou les mythes, les récits de la mutation omni-canal se diffusent tantôt de manière officielle, tantôt de manière informelle au gré des interactions et événements qui ont lieu au sein des organisations. A la lumière de ces récits et même s'il existe des différences dans le *storytelling* des cas étudiés, nous pouvons esquisser les prémices d'un « *storytailing* », un *storytelling* sectoriel à l'égard de la transformation vers l'omni-canal. Il s'appuie sur la conception partagée d'un « idéal omni-canal » (e.g. être *customer-centric*, s'investir dans la RSE, valoriser les fondateurs font partie des récits partagés) et s'enrichit également de discours en phase avec les évolutions sociales et sociétales plus large, qui influencent aussi l'activité des distributeurs (e.g. lutte pour l'égalité homme/femme, préservation de l'environnement). L'élaboration d'une culture dite omni-canal n'en est cependant qu'à ses balbutiements. En effet, raconter le changement dans les organisations permet surtout de faciliter la lente évolution culturelle des organisations davantage que de refléter des pratiques organisationnelles en mutation. Ce chapitre met d'ailleurs en évidence l'existence de décalages entre des pratiques et une mise en récit qui ne se fonde pas toujours sur des faits concrets ou avérés (e.g. discours *customer-centric versus* pratiques *channel-centric*, discours sur un idéalisme philanthropique *versus* pratiques centrées sur la recherche de performance, discours sur la responsabilité commune et partagée de la transformation *versus* un rejet partiel de responsabilité vers d'autres membres de l'organisation).

Enfin, ce chapitre a montré que bien que la mutation culturelle soit intrinsèquement difficile à délimiter, sa compréhension se complexifie davantage encore lorsqu'on intègre la mise en récit qui en accompagne l'évolution des pratiques.

PARTIE 3 - RESULTATS

Chapitre IX

Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 1. Revue de la littérature	Chapitre I. Vers une distribution omni-canal : contexte, enjeux et définition de la mutation des organisations
	Chapitre II. Pour une compréhension des implications de la mutation culturelle : exploration de la culture organisationnelle
	Chapitre III. Raconter le changement dans les organisations : le <i>storytelling</i> comme ressource de la mutation vers l'omni-canal
PARTIE 2. Méthodologie de la recherche	Chapitre IV. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste et un processus d'induction cadrée
	Chapitre V. Choix méthodologiques : la mise en œuvre d'une étude de cas multiples
	Chapitre VI. Analyse et interprétation des données : une alliance de méthodes
PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique

PARTIE 3 - RESULTATS

Introduction

Les deux premiers chapitres de cette troisième partie dédiée aux résultats ont permis d'appréhender respectivement les évolutions culturelles en cette période de transition vers l'omni-canal et la mise en récit de cette dernière au travers du *storytelling* organisationnel. Comme un point de rencontre, ce dernier chapitre cherche à comprendre la manière dont la mutation s'opère dans une « mise en scène » globale, c'est-à-dire une représentation du changement auprès des membres des organisations, englobant pratiques (cf. Chapitre VII) et récits (cf. Chapitre VIII).

Nous explorons donc la façon dont ces derniers s'imbriquent dans l'espace organisationnel, assimilé à un théâtre³⁶. Dans le même esprit, nous mobilisons la métaphore dans la perspective de Goffman, appliquée cette fois à l'organisation et aux individus qui évoluent dans le cadre organisationnel. C'est en effet bien l'organisation (notamment au travers de ses managers) que l'on considère « en représentation » devant les membres de l'organisation (collaborateurs) afin de proposer une mise en scène destinée à accompagner la conduite du changement culturel. Pour ce faire, le chapitre se fonde sur l'ouvrage majeur d'Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne – La présentation de soi*, publié en 1973. L'analyse de la mutation culturelle des distributeurs à l'aide de la métaphore aide en effet à comprendre la mise en œuvre d'une représentation intelligible et convaincante par les distributeurs au sujet de leur transformation. Nous profitons de la connaissance développée sur chacun des cas étudiés (de leurs pratiques et de leurs mises en récit) pour analyser au travers des dimensions de la mise en scène dramaturgique proposées par Goffman (*opcit*) comment le changement est orchestré. Nous explorons ensuite la manière dont il est instrumentalisé au travers d'une répartition des rôles entre les différents acteurs (i.e. membres de l'organisation) et la nature de l'environnement spatio-temporel dans lequel ces acteurs interagissent. Enfin, nous élaborons des profils pour chacun des cas compte tenu des traits dominants de leurs mises en scène respectives puis nous tentons de modéliser un processus de mise en scène généralisé, à partir de l'hybridation des cas étudiés. Les trois sections de ce neuvième chapitre s'articulent comme suit :

Section 1.	Analyse de la représentation donnée et perçue du changement
Section 2.	Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation culturelle
Section 3.	Du « monde est un théâtre » à « l'organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs

³⁶ Moisiso et Arnould (2005) évoquent les références faites par la recherche en marketing à la métaphore dramaturgique de Goffman. Ils recensent différents travaux mobilisant la métaphore du théâtre pour considérer la construction des environnements de shopping ou encore l'influence de la performance sur la satisfaction.

PARTIE 3 - RESULTATS

Section 1. Analyse de la représentation donnée et perçue de la mutation culturelle

Dans cette section, nous analysons d’abord la manière dont l’organisation et ses acteurs (ici, les managers) mettent en scène la transformation omni-canal, puis les impressions produites à l’intention des spectateurs (ici, les collaborateurs). Il peut être aisé de confondre « *storytelling* » et « représentation ». Or, la mise en récit du changement ne constitue pas l’intégralité de sa représentation, dans la mesure où même en dehors du *storytelling* élaboré pour faciliter le changement, l’organisation « représente » (dans le sens de « mettre en scène ») d’une manière ou d’une autre le changement (i.e. au travers des actes des membres de l’organisation et/ou au travers des discours, qu’ils relèvent du *storytelling* ou non). Par conséquent, les pratiques et la mise en récit analysées dans les deux premiers chapitres de résultats ne constituent qu’un aspect de cette représentation globale, dont nous tentons d’interpréter la construction.

Figure 23a : Structure et contextualisation du chapitre IX

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique
	Section 1. Analyse de la représentation donnée et perçue du changement
	Section 2. Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation culturelle
	Section 3. Du « monde est un théâtre » à « l’organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs

Sous-section 1.1. La représentation du changement au sein des organisations

Nous n’avons pas la volonté de catégoriser les organisations en formalisant la (ou les) représentation(s) spécifique(s) qu’elles véhiculent, démarche qui serait d’ailleurs inappropriée compte tenu de notre démarche qualitative. Nous cherchons davantage à comprendre la manière dont la métaphore s’illustre au travers de nos données prises comme un ensemble, comme un cas unique. L’objectif de cette partie est donc de montrer la capacité de la métaphore à être mobilisée pour améliorer la compréhension du phénomène de transformation de la distribution

PARTIE 3 - RESULTATS

dans son ensemble. Nous mobilisons plusieurs exemples, repris des précédents chapitres ou inédits, sans chercher à reconstituer l'entièreté de la métaphore et de ses composantes, dont la non exhaustivité ne rendrait d'ailleurs pas hommage à la complexité de la pensée de Goffman (i.e. puisqu'une recherche à part entière serait nécessaire). Notre volonté est de montrer comment l'exploration de la métaphore dans notre contexte contribue à éclairer la façon dont une mutation d'ordre culturel est mise en scène. Nous présentons successivement les dimensions qui composent la représentation.

Chez Goffman (1973, p.25), la « représentation » désigne la totalité de l'activité d'un acteur (e.g. un manager) qui se positionne face à des observateurs (e.g. ses collaborateurs) eux-mêmes influencés par cette activité. Par exemple, lorsqu'un manager présente la stratégie de l'entreprise à ses collaborateurs, sa prestation constitue l'activité dont parle Goffman ; elle est composée des paroles, mais aussi de la gestuelle ou éventuellement des objets que le manager utilise pour remplir sa mission. Cette dernière consiste notamment à ancrer et rendre naturelle une routine, c'est-à-dire un mode de fonctionnement ou de pensée, chez les observateurs. Goffman parle de « socialiser » une routine chez les observateurs. Dans notre contexte, une routine pourrait être toute action que les collaborateurs devraient mettre en œuvre dans leur quotidien en vue de répondre à la stratégie de devenir omni-canal.

Dans les cas étudiés, nous en avons de nombreux exemples au travers de récits qui relatent comment les organisations tentent d'acculturer les collaborateurs aux exigences de leurs stratégies omni-canal. Nos données révèlent plusieurs indices quant aux représentations véhiculées qui donnent à voir la façon dont la mutation culturelle est communiquée au sein des organisations. Contrairement à la mise en récit qui peut s'inscrire dans une démarche volontariste et contrôlée, la mise en scène est en réalité l'ensemble de l'espace organisationnel où circulent les représentations de manière autonome (e.g. le manager ne contrôle pas nécessairement la totalité de sa représentation : discours, gestes, interactions, attention du public, allers et venues au cours de sa représentation, etc.), en dehors d'une volonté de contrôle stratégique de l'organisation (contrairement aux récits qu'elle peut chercher à contrôler, même en vain). La représentation n'est pas un instrument sous le contrôle de l'organisation ; elle est une réalité de l'organisation, et plus largement de tout lieu où des acteurs interagissent en société. En revanche, c'est par l'influence des pratiques et des discours que les organisations font évoluer les représentations et opèrent leur transformation. La mise en scène qui en résulte est bien la conséquence de la combinaison des éléments vus dans les deux précédents chapitres.

PARTIE 3 - RESULTATS

Concrètement dans nos données, la représentation peut être illustrée au travers d'un des récits parmi les plus saillants des distributeurs : celui sur la nécessité de renforcer ou d'acquérir une « culture client ». Le fait de le marteler comme un principe fondateur des organisations contribue à en faire un élément fondamental dans l'exercice de la fonction des collaborateurs. Si nous avons cependant constaté un décalage entre pratiques et discours, c'est en cela que la représentation est utile : elle met en scène l'orientation client pour l'instaurer comme une routine chez les collaborateurs et réduire ainsi l'asymétrie entre discours et réalité. Pour exemple, nous faisons appel à un document du cas Alpha présenté dans le chapitre VIII (p.379) avec des témoignages de collaborateurs de différents points de vente, en vue d'inciter les autres magasins à prendre des initiatives. Cette succession de petites histoires vient servir un discours plus général pour faire intégrer la dynamique de changement en adoptant de nouveaux réflexes vis-à-vis des clients. C'est en évoquant ces « équipes déjà en mouvement » qui ont intégré et appliquent cette routine que l'organisation espère la développer chez de nouveaux individus, par des effets de mimétisme entre les équipes. Nous avons vu qu'il s'agit d'une mise en récit par un *storytelling* « utopique », montrant l'aspect résolument positif des initiatives entreprises. Ces pratiques (i.e. initiatives concrètes) et discours (i.e. *storytelling* « utopique ») prennent part à la mise en scène globale sur la transformation omni-canal. En effet, le fait de faire circuler dans l'organisation et par le biais de différents canaux ces documents permet de socialiser une représentation voulue de la culture client chez Alpha, qui vient imprégner peu à peu l'esprit des collaborateurs. Cette représentation vient conforter, renforcer ou renouveler la conception de la culture client que se font les collaborateurs, conforme à celle portée par la vision omni-canal de l'organisation.

Un second exemple de représentation peut être d'explorer l'instauration d'une routine jugée favorable à l'ancrage dans un environnement omni-canal, à savoir le développement l'implication des collaborateurs (i.e. participation à l'écriture de la vision ou de la stratégie) et la communication autour de ces initiatives participatives (i.e. mise en récit de la participation). La participation des collaborateurs et le *storytelling* qui est fait à ce propos en amont, pendant et en aval, auprès de différents publics (internes ou externes) contribue en effet à l'élaboration d'une représentation dans laquelle les organisations n'agissent plus de manière « descendante » mais véritablement de manière collaborative. La proactivité, l'implication et l'adhésion des collaborateurs au projet de transformation apparaissent indispensables aux organisations pour réussir le changement. Grâce au déploiement de ces initiatives et de leur large promotion, les effets de cette représentation se produisent à la fois en interne, sur l'image que les collaborateurs

PARTIE 3 - RESULTATS

ont de leur propre entreprise et en externe, sur l'image des consommateurs et des potentiels futurs collaborateurs.

Nous venons de voir deux exemples de représentations, choisis dans la mesure où ils cristallisent des thématiques centrales des discours que nous avons collectés. Toutefois, nous pouvons dépasser ces éléments caractéristiques de l'évolution des distributeurs pour nous intéresser à la manière dont les représentations peuvent agir sur des éléments plus disséminés de la transformation (i.e. modifier les routines). Par exemple, l'émergence des nouveaux métiers et l'évolution des métiers existants sont des aspects assez peu développés dans les entretiens. S'ils sont pourtant nécessaires, ils ne sont pas ou peu évoqués de manière spontanée par les répondants et ne génèrent pas de mise en récit particulière, en dehors de l'émergence d'un vocabulaire organisationnel spécifique autour des métiers comme vu dans le chapitre VIII. Mais alors de quelle manière s'intègrent-ils dans la mise en scène sur le changement ? La représentation est dans ce cas circonscrite à un nombre plus réduit d'occasions puisque les discours et supports à ce propos sont limités. La représentation s'opérant de manière plus disséminée, la socialisation de cette nouvelle conception des métiers dans l'esprit des collaborateurs peut être plus longue à s'opérer. D'ailleurs, les managers, « exposés » avant le reste des collaborateurs à ces représentations (puisque la stratégie de changement leur est présentée en amont), n'intègrent pas eux-mêmes ces routines. A titre d'exemple, ils nomment (e.g. à l'oral dans les entretiens, dans leur signature mail) encore les métiers selon leur dénomination « classique », notamment « *Responsable de rayon* » ou « *Vendeur* » chez Bêta alors que des intitulés jugés plus concordants avec la vision omni-canal (en ce qu'ils reflètent les nouvelles postures managériales) ont été mis en place depuis plusieurs mois. La représentation est alors contrainte par le niveau de visibilité des pratiques en évolution, c'est-à-dire que la mise en scène globale sur le changement n'intègre pas l'ensemble des représentations sur les éléments en mutation mais probablement seulement ceux qui sont les plus portés par l'organisation et sa communication.

Nous développons ci-après différentes dimensions qui composent la représentation et que nous observons dans nos résultats, au travers des impressions que les organisations cherchent à produire auprès des collaborateurs : la conviction de l'acteur, la réalisation dramatique et l'idéalisation.

▪ La conviction de l'acteur

Dans la représentation, Goffman (1973) invite à s'intéresser en premier lieu à ce qu'il appelle la « *conviction de l'acteur* », laquelle consiste à organiser une représentation à l'intention des autres, qui acceptent implicitement de croire dans la représentation jouée par l'acteur. Elle est donc intimement liée à la représentation puisqu'il s'agit de la relation qui se crée entre l'acteur et son jeu et de son impact sur le public. Ce dernier accepte alors de croire dans le fait que les choses sont en réalité comme elles ont l'apparence d'être et que donc, les conséquences qu'elle est censée entraîner le seront également.

L'analyse des valeurs des distributeurs à l'heure de la mutation vers l'omni-canal que nous avons réalisée dans le chapitre VII constitue un exemple évocateur. En effet, même lorsque les managers déplorent une dégradation des valeurs historiques (e.g. l'autonomie chez Alpha, la simplicité chez Delta), cela n'altère pas la mise en récit qu'ils en font. Afin de réaffirmer ces valeurs, ils soutiennent et entretiennent le *storytelling* autour de ces valeurs, à l'oral comme à l'écrit. De manière triviale, on pourrait appeler cela « jouer le jeu » de la transformation. Aussi, les managers se laissent convaincre par le projet de l'organisation et les collaborateurs se laissent convaincre par le projet que leur présentent les managers. Chacun adopte alors des comportements favorables à la conduite du changement puisque c'est ce que l'on attend d'eux. Même si nous avons vu des comportements réticents, la majorité se conforme à ce qui est attendu, de manière plus ou moins active, comme le souligne la majorité des managers interrogés.

Il est toutefois possible que l'acteur se prenne à son propre jeu en ayant la pleine conviction du bienfondé de sa démarche, oubliant qu'il ne s'agit « que » d'une représentation orchestrée par l'organisation. Parfois même, les acteurs font preuve d'un cynisme que Goffman oppose à la sincérité pour désigner les acteurs qui ne croient pas en l'impression produite par leur propre représentation. Par exemple, on peut se poser la question pour les fervents défenseurs de la cause féminine en interne qui ne le seraient pas en dehors en tant que « simples » citoyens. Cependant, notre connaissance des répondants ne nous permet pas d'étayer davantage cet argument. Nous savons toutefois qu'en leur qualité de manager, les profils interrogés adoptent un discours travaillé, aligné sur les stratégies puisque c'est ce qui est attendu dans l'exercice d'une fonction de management. Sans jamais se revendiquer « non convaincus » par les représentations véhiculées par l'organisation, les managers témoignent cependant d'une conscience du jeu d'acteur auquel ils prennent part. Par exemple, lorsqu'ils relaient le discours de leur organisation « orientée client » tout en sachant qu'elles ne le sont pas (encore), ils

PARTIE 3 - RESULTATS

soulignent le travail qui reste à faire mais ne remettent pas en cause le bienfondé de cette représentation, à laquelle ils contribuent.

Il existe en somme une multitude de représentations du changement qui varient selon les organisations, les individus ou encore le moment où l'on « observe » cette représentation. Il est alors possible de relever des décalages entre les représentations. Par exemple chez Epsilon, lorsqu'un répondant affirme que la prise en considération du nouvel indicateur (le NPS) peine à se généraliser dans l'organisation et qu'un document interne la présente comme l'indicateur phare sur le développement de l'amélioration continue, la cohérence de la représentation est altérée. S'agit-il de confirmer que l'organisation évolue dans le sens voulu en formalisant la prise en compte grandissante de cet indicateur « client » ou d'accélérer son adoption en l'inscrivant de manière formelle ? Le décalage se situe ici dans le désaccord sur le niveau de changement communiqué.

Document Epsilon : Entretien versus document

« Ça descend petit à petit dans l'entreprise. En tous cas au niveau direction et au niveau management, là c'est vraiment complètement acquis on va dire, intégré, ça fait partie des choses. Et donc le Net Promoteur Score c'est celui qui est le plus récent. Mais par exemple la commande parfaite, je pense que vous interrogez n'importe qui dans l'entreprise, à 90% vous allez avoir une vraie conscience de ce qu'est la commande parfaite. (...) Donc celui qui aujourd'hui dans l'entreprise n'est pas sensibilisé à la commande parfaite, soit il vient d'arriver, soit il le fait un peu exprès. Le NPS c'est plus sensible. C'est plus compliqué. Déjà, faut comprendre ce que c'est, le côté promoteur, le côté détracteur, on fait la différence entre les deux et ça donne le NPS. C'est un peu moins intuitif mais ça commence à se développer pas mal. »

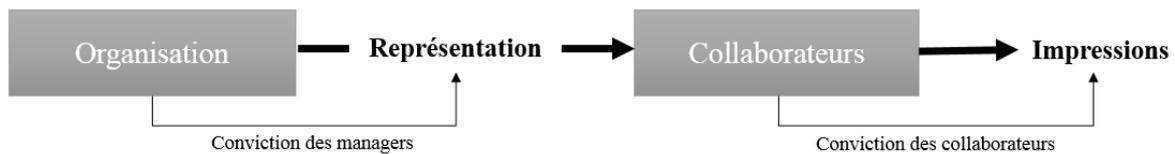
Source : E4, Directeur ressources humaines



Source : Extrait magazine vision.

Afin de bien comprendre comment prend forme la mise en scène de la transformation omni-canal chez les distributeurs, nous avons formalisé dans le schéma ci-dessous la façon dont s'articulent les représentations et se forment les convictions des acteurs.

Figure 24 : De la représentation aux impressions (métaphore dramaturgique)



Au travers des managers qui incarnent le changement, l'organisation soumet une représentation (en réalité *des* représentations compte tenu du nombre de managers) aux collaborateurs, qui produit des effets sur ces derniers. Selon la conviction des collaborateurs dans la représentation proposée par les managers, les impressions qui en ressortiront seront plus ou moins congruentes avec celles escomptées par l'organisation (i.e. des impressions favorables au changement).

▪ La façade

Après la conviction de l'acteur, la façade constitue la partie de la représentation dont l'objectif est « *d'établir et de fixer la définition de la situation qui est proposée aux observateurs. La façade n'est autre que l'appareillage symbolique, utilisé habituellement par l'acteur, à dessein ou non, durant sa représentation* » (1973, p.29). Elle est composée du décor (e.g. mobilier, objets, tenues, actes humains) qui gravitent autour de la représentation. Le *storytelling* qui met en récit la mutation des organisations procède de cet embellissement. Il participe à la construction de cette façade et augmente son impact pour faire en sorte que la représentation soit conforme à la manière dont on souhaite qu'elle soit perçue.

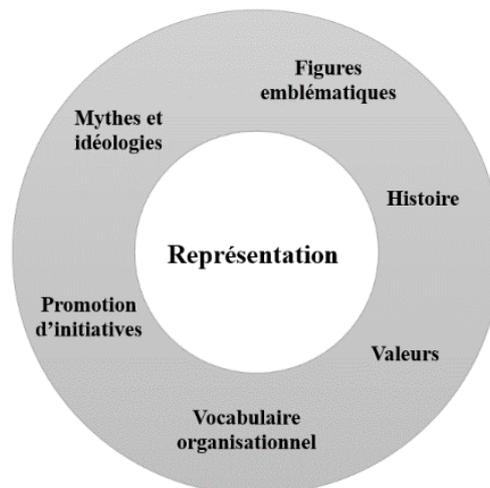
Nous avons vu dans le chapitre VIII précédent que les différents cas mettent en place des façades relativement homogènes qui s'appuient sur les valeurs actuelles ou nouvelles mais qui sont surtout congruentes avec la « culture omni-canal » à laquelle ils aspirent. De manière plus surprenante, l'enseigne Gamma (C) n'hésite pas à se remettre fortement en question et à *challenger* ses probables manquements dans la mise en œuvre d'une véritable orientation client compte tenu de ses difficultés de survie. Dans son projet d'entreprise (document interne), l'organisation exprime clairement : « *Objectif : changer la culture de l'entreprise* », c'est-à-dire que « *la culture d'entreprise doit devenir entrepreneuriale et dont l'obsession doit être la satisfaction du client* ». Le document qui a vocation à accompagner la transformation montre qu'il s'agit bien d'une cible et pas encore d'une réalité. La façade promet donc les nouvelles valeurs que l'entreprise souhaite incarner en vue d'en faire une réalité concrète. Dans ce document, Gamma utilise la figure des dirigeants pour exprimer cette nécessité absolue.

PARTIE 3 - RESULTATS

Dans d'autres cas, comme Alpha et Bêta, l'organisation opte pour la mise en avant d'autres collaborateurs pour obtenir l'adhésion du « public ». Epsilon qui se définit comme une entreprise innovante, mobilise systématiquement le même exemple, à savoir une technologie innovante qui améliore les performances des produits. Sa façade se construit toujours en ayant recours à la même innovation qui a eu lieu au début des années 50, ce qui par définition, ne témoigne pas d'un renouvellement constant. La façade qui émerge ici du *storytelling* autour de cette innovation historique masque une capacité d'innovation en réalité limitée mais dont l'organisation souhaite entretenir le mythe au moyen d'une répétition du même récit historique. Chez Delta, plusieurs répondants évoquent la force du nouveau territoire de communication, qui génère de belles histoires sur le rôle que peut jouer Delta dans l'épanouissement des équipes en interne et des consommateurs en externe. Il est utilisé comme une « preuve » du renouveau de l'organisation, de la modernisation de son image et de son discours. Dans la métaphore dramaturgique, ce territoire de communication apparaît comme la façade de Delta pour ancrer la nouvelle représentation « d'organisation moderne ».

Au final, que ce soit au travers de personnages (e.g. fondateurs), d'une communication soignée ou d'événements historiques (e.g. développement d'une technologie de pointe), les distributeurs mobilisent les éléments qu'ils jugent les plus solides pour constituer la façade à même de socialiser les collaborateurs avec les nouvelles routines nécessaires pour devenir omni-canal. Sur la base des éléments émergés de nos résultats, nous avons formalisé le schéma (non exhaustif) ci-dessous synthétisant les principales composantes de l'appareillage symbolique (i.e. la façade) qui renforcent la représentation de la transformation culturelle des distributeurs.

Figure 25 : La représentation et ses façades dans le contexte de mutation culturelle



PARTIE 3 - RESULTATS

Toutefois, à mesure que le discours est élaboré dans une sphère plus ou moins « intime », la façade présente une tendance à s'abaisser ou à tomber. Ces façades sont plus solides dans les documents internes qui présentent des discours institutionnels formatés, validés et contrôlés par l'organisation. En revanche, elles sont moins robustes dans les entretiens en raison de l'interaction duale qui se met en place, une relation « sachant-apprenant » qui invite à la confiance et à une forme de décontraction face à l'apparente naïveté du chercheur (présenté sous son statut de doctorant, d'étudiant). Les répondants s'autorisent à dire ce qu'il ne convient pas de dire généralement dans le cadre de l'entreprise, repoussant quelques peu les frontières du « politiquement correct », qui prennent aussi « plaisir » à se livrer, de manière plus triviale à « vider leur sac ». Ainsi, nous considérons l'exemple ci-dessous chez Gamma.

Tableau 27 : Entretien *versus* document – Gamma

Entretien	<p>« <i>Le rôle qu'on a nous au niveau de la communication et avec les clients, c'est pas que de leur vendre des produits, c'est aussi de maintenir ce lien et le gros challenge qu'on m'a donné quand je suis arrivé c'était de faire évoluer la perception des gens sur la marque Gamma, qui commençait à devenir une marque vraiment has been, un peu vieillotte.</i> »</p> <p>Source : C2, Directeur marque et communication</p> <p>➔ Aveu du problème de fond.</p>
Documents internes	<div style="text-align: center;">  <p>Sources : Magazines internes</p> </div> <p>➔ Présentation du projet de modernisation de la marque au travers de toutes les initiatives qui s'inscrivent dans les tendances actuelles (e.g. vanter la digitalisation de l'enseigne, promouvoir l'alliance avec des ambassadeurs, Youtubeurs, créer des collections revendiquées « designed in France », dans l'ère du temps et du consommateur local). Ne traite pas le sujet frontalement mais au travers de ce qui valorise l'organisation.</p>

PARTIE 3 - RESULTATS

Dans ce cas, l'image qui se pose comme un frein au changement car n'inscrit pas l'organisation dans son temps, est traitée de manières différentes : de façon frontale dans l'entretien, sans appareillage symbolique (le répondant a été recruté pour résoudre ce problème) et de façon plus édulcorée dans les documents où l'organisation met en avant toutes les initiatives qui contrent cette image qui dessert la transformation.

Outre le décalage qui peut s'observer d'une donnée à l'autre, une même façade peut évoluer au sein d'une même source. Dans cet exemple, la façade présentée en début d'entretien était davantage conforme à la façade présente dans le document. Au fil de l'entretien, cette façade s'effrite et laisse place à un discours plus spontané. Ce phénomène se retrouve aussi dans d'autres cas comme Alpha, Bêta ou à nouveau Delta sur le thème du management. Les changements de postures, l'ouverture du management, la mise en place de systèmes de *feedbacks* ou « *bottom-up* » etc. n'est abordé que sous l'angle des bénéfices associés aux nouveaux modes de management. Au fur et à mesure de l'entretien, on apprend les difficultés liées à la mise en place de ces nouveaux modes de management, lourde de conséquences pour les managers qui voient notamment leur légitimité remise en cause. On constate alors que les répondants tiennent leur rôle pour un temps en énonçant toutes les initiatives louables et providentielles qui découlent de la stratégie puis ils se laissent aller à la confiance alors que l'entretien avance. Un répondant chez Bêta avertit toutefois quant au délai d'intégration des nouvelles routines. Il s'agit avant tout d'un travail de fond à ancrer dans la culture organisationnelle, qui ne peut être effectif qu'une fois intégré dans chacun des gestes quotidiens et encouragé dans toute l'organisation. La façade qui nourrit la représentation du changement doit donc perdurer pour laisser aux nouvelles routines le temps de s'instaurer durablement, comme l'évoque un répondant chez Bêta : « *on peut pas dire un matin, on va dire bonjour dorénavant au client, lui dire au revoir quand il part et le servir donc voilà. Ça, ça n'existe nulle part, surtout dans des organisations où on est extrêmement nombreux. Donc ça veut dire que c'est drivé par la culture d'entreprise, par le management évidemment, par le sens que l'on donne au quotidien, à chaque action qu'on prend* » (B3, Sponsor du projet de transformation omni-canal).

Outre la façade qui permet d'aider à véhiculer la représentation voulue, les acteurs (qui sont pour rappel, les organisations au travers des managers), peuvent faire appel à un procédé de réalisation dramatique.

▪ La réalisation dramatique

On peut qualifier la réalisation dramatique de phénomène d'exagération ou d'amplification de faits qui pourraient autrement passer inaperçus. L'acteur souhaite leur « *donner un éclat et un relief dramatiques* » (1973, p.36) afin de lui permettre d'exprimer ce qu'il souhaite communiquer. L'analyse du *storytelling* permet d'interpréter ces amplifications, particulièrement au travers des émotions dont sont emplis les récits, comme pour mieux démontrer les enjeux du changement. On observe alors des émotions négatives lorsqu'il s'agit de montrer combien la mutation culturelle est difficile (e.g. frustration, agacement, désarroi) mais aussi des émotions positives (e.g. fierté, admiration, empathie) en évoquant les avancées de l'organisation dans sa transformation ou la glorification de son passé qui renforce la volonté de la faire prospérer.

Comme pour les émotions, les figures de style employées et dans un style moins littéraire, les expressions populaires permettent d'opérer cette réalisation dramatique. Beaucoup de répondants, et tout individu qui se pose en narrateur d'un récit a cette tendance à l'accentuation, que ce soit dans un sens positif ou négatif. Ce phénomène tient davantage à la personnalité du répondant qu'à l'organisation dont il dépend. Par exemple, l'expert Z5, travaillant dans les Ressources Humaines d'une enseigne alimentaire, parle des collaborateurs comme des « *pépites* » qui ne peuvent s'accomplir que si un manager sait les mettre dans « *le bon écrin pour révéler tout leur éclat* ». Le répondant cherche à démontrer ici une considération exemplaire vis-à-vis des collaborateurs. Un autre exemple beaucoup plus trivial de B5 (Directeur communication & innovation) chez Bêta accentue la position délicate d'un concurrent en perte de vitesse : « (...) *pendant que X est en train de crever la gueule ouverte* ». Son objectif n'est pas ici de « rabaisser » son concurrent mais de souligner que l'état du marché est si délicat que même Bêta, en situation de *leadership*, ne doit pas se croire immunisé face aux secousses subies par les autres enseignes. D'ailleurs Gamma (C), qui a également vécu une situation extrême en frôlant la banqueroute, appuie l'héroïsme de la renaissance de l'organisation en employant des superlatifs (« *ses grandes heures* », « *meilleur au monde* »). Chez Alpha, la réalisation dramatique est aussi essentielle lorsque les répondants racontent l'Histoire avec un grand H. L'état de la société lors de l'Après-Guerre est également amplifié à dessein, pour mieux souligner le caractère providentiel de l'arrivée d'Alpha sur un marché qui en avait résolument besoin, qui « l'attendait ».

Les termes formulés par les répondants à l'égard de leur organisation, soit pour la définir (e.g. « *vieille dame* »), soit pour représenter symboliquement la façon dont elle peut et doit évoluer

PARTIE 3 - RESULTATS

(e.g. « *besoin d'un lifting* ») mobilisent des éléments biologiques, des traits humains. Cette anthropomorphisation de l'organisation calque son évolution sur le rythme de la vie humaine, référence évocatrice, proche du style journalistique pour imager les écrits sur les organisations et les rendre « parlants » pour tout un chacun. Chez Epsilon, la réalisation dramatique a même été utilisée comme une technique de mise en mouvement par les Ressources Humaines. Le répondant E3 (Adjoint du PDG) explique que la non-adhésion au projet de déménagement initial (i.e. à cause des probables difficultés de stationnement dans les nouveaux locaux) s'est transformée en adhésion (i.e. acceptation de covoiturer ou de prendre les transports en commun) dès que l'organisation a mis en place des groupes de travail à ce sujet. Dans sa mise en scène du changement, l'organisation a fait preuve d'empathie quant aux sujets de préoccupation pour les collaborateurs et les a impliqués dans le processus de réflexion. Les collaborateurs n'étaient alors plus des spectateurs en attente d'une solution, ils ont pris part à la réflexion et ont convenu eux-mêmes de solutions alternatives. Cela relève du discours officiel. Toutefois, le répondant a également exprimé à demi-mots (à voix basse, montrant ainsi qu'il ne s'agit pas d'un discours que l'on peut convenablement tenir), que lorsqu'on explique aux collaborateurs que « *changer de bureau, c'est un moindre mal par rapport au fait de perdre son travail* », on obtient plus facilement qu'ils se mettent en mouvement. Il ne s'agit toutefois aucunement de menaces proférées aux collaborateurs mais bien de leur ouvrir les yeux sur l'inéluctabilité du changement et du fait que ses conséquences sont pour certains collaborateurs plus graves. L'idée est de rendre « anecdotique » un changement de lieu de travail relativement peu impactant (quelques kilomètres) face par exemple aux fermetures ou aux délocalisations.

La réalisation dramatique, lorsqu'elle relève d'un processus d'amplification résolument positif, s'apparente à une idéalisation, autre dimension de la représentation qu'il est possible de mobiliser.

▪ L'idéalisation

Selon Goffman (1973), ce processus relève d'une « *tendance des acteurs à donner à leur public une impression idéalisée par tous les moyens* » (p.40), notamment en leur présentant une image idéalisée d'une situation banale. Par exemple sur le développement de la culture client, thème consensuel parmi nos cas, nombre de répondants évoquent des actes « extraordinaires » alors que la tendance est à banaliser le fait d'être orienté client (qui ne constitue plus un discours disruptif). En effet, les organisations cherchent à se montrer comme uniques dans leur démarche, c'est-à-dire plus engagées que les autres ; et si l'on en revient à la conviction de

PARTIE 3 - RESULTATS

l'acteur évoquée précédemment, on peut supposer que les acteurs croient eux-mêmes en leur propre représentation, oubliant qu'il s'agit d'une nécessité imposée par le fait de vouloir devenir omni-canal. Par exemple, les managers interrogés affichent tous une probité sans faille, exprimant la nécessité pour les managers d'être exemplaire, ce qui semble nécessaire pour attendre des collaborateurs qu'ils en fassent de même. La posture de manager est par conséquent idéalisée au travers de ce qu'il est commun d'appeler la « valeur d'exemple » (i.e. fait d'être exemplaire) au sein des organisations. Toutefois, nos résultats ont aussi révélé une tendance à privilégier la performance, le territoire ou les privilèges, ce qui va à l'encontre de leurs discours. Certains de nos répondants se saisissent alors de l'occasion de briser l'idéalisation de dirigeants prétendument exemplaires, qui ne sont justement pas assez ouverts, compétents ou alignés à la philosophie omni-canal. Les répondants accusent alors des managers de l'échelon supérieur de freiner l'avancée de la mutation vers l'omni-canal, ce qui leur permet d'augmenter l'importance du rôle qu'ils ont à jouer dans la transformation en vertu de leur capacité à prendre du recul sur la personne du dirigeant ou des *top* managers et à remettre en cause leur idéalisation.

Les documents internes, durables (par opposition aux discours éphémères, lorsqu'ils ne sont pas retranscrits ou enregistrés) et largement diffusés, ont tendance à présenter de manière idéalisée les éléments culturels majeurs de la transformation vers l'omni-canal, à l'instar de la culture client, du bien-être des collaborateurs ou des nouvelles postures managériales. Présenter ces éléments de manière exacerbée participe à les intégrer progressivement dans les discours et les pratiques. Toutefois, ces éléments ne bénéficient pas du même niveau d'idéalisation puisque le caractère éphémère de certains discours oraux laisse échapper les doutes, les réticences ou les anecdotes du narrateur. Cela nous permet de constater que certains éléments ne sont effectivement pas encore intégrés. Par exemple, de nombreux documents insistent sur l'importance du rôle joué par les collaborateurs dans l'écriture des visions d'entreprises, sans jamais le remettre en cause. Pourtant, quand les répondants évoquent cette thématique, si de prime abord leurs discours sont cohérents avec les écrits, lorsqu'ils décrivent de manière plus précise le déroulé des événements, on s'aperçoit que tous les collaborateurs n'ont pas souhaité apporter leur contribution et que les idées ressorties sont systématiquement avalisées, harmonisées et reformulées par la direction. Cette légitime nécessité de cadrage pour assurer unité et cohérence du tout vient cependant témoigner de l'idéalisation faite dans la documentation, où le manque de précision permet de servir le processus d'idéalisation de la participation des collaborateurs.

PARTIE 3 - RESULTATS

Bien que tous les cas mobilisent des processus d'idéalisation, Bêta semble en être le « grand gagnant ». En effet, l'enseigne a développé un large panel de supports physiques et numériques en lien avec le changement. Plus particulièrement, son site interne entièrement dédié au projet de transformation met en œuvre divers processus d'idéalisation de l'histoire de l'organisation, de sa trajectoire, de ses valeurs emblématiques ou encore des idéologies qu'elle porte. Bien qu'il existe une réalité plus pragmatique et rationnelle autour de ces éléments, ce site interne a véritablement pour fonction d'embellir tout ce qui contribue à élaborer une nouvelle « culture omni-canal » dans l'organisation. Cette dernière, dans un processus d'auto-idéalisation se définit comme un être capable d'amour qui choisit ses collaborateurs et ses clients et s'en soucie véritablement, au travers d'une relation profonde, émotionnelle... La mise en scène permet d'apprécier la cosmétique qui vient enrichir les discours par l'exacerbation de la dimension humaine des organisations.

Le tableau 28 synthétise les différents éléments de la représentation qu'opèrent les organisations à l'intention des collaborateurs.

Tableau 28 : Synthèse de la représentation donnée dans le contexte de mutation vers l'omni-canal

Conviction de l'acteur	Façade	Réalisation dramatique	Idéalisation
> Croyance des collaborateurs dans le jeu d'acteur de l'organisation (se conforment aux attentes). > Croyance des managers dans leur propre jeu.	> Homogénéité des façades reposant sur l'histoire, les valeurs, les figures emblématiques, les mythes et idéologies et les initiatives de l'organisation.	> Amplification pour promouvoir la capacité des organisations à changer au travers de figures de style. > Révélation d'émotions exacerbées (positives ou négatives) <i>via</i> les récits, selon l'argument du narrateur.	> Présente dans tous les discours mais surtout issus des documents internes, idéalisation de la capacité des organisations à mettre en œuvre les préceptes de l'omni-canal (e.g. être orienté client) et de son caractère unique, distinctif par rapport aux concurrents.

Dans la continuité de ces éléments, toujours issus de la représentation goffmanienne, nous en abordons d'autres qui dans nos données, apparaissent davantage au regard des impressions qu'ils produisent chez les collaborateurs.

Sous-section 1.2. Les impressions produites par la représentation du changement

Nous avons vu jusqu' alors la façon dont les organisations et les managers mettent en œuvre les représentations de la mutation omni-canal au moyen de différents éléments. Nous poursuivons l'analyse de ces représentations au travers des dispositifs qui influent de manière considérable sur les impressions qui sont laissées au public, à savoir les collaborateurs, premiers destinataires du changement. Ainsi, la cohérence de l'expression, les représentations frauduleuses et la mystification influent sur l'adhésion ou non des collaborateurs aux représentations sur le changement vers l'omni-canal.

Nous développons ci-après ces dimensions qui composent la représentation et qui émergent de nos résultats mais cette fois, au regard des impressions qu'elles produisent sur les collaborateurs (et non plus au travers des impressions que les organisations cherchent à produire, comme dans la première sous-section).

▪ **La cohérence de l'expression**

C'est grâce aux indices de l'expression et du langage qui apparaissent que le public produit son interprétation. Mais ces signaux peuvent aussi conduire à se méprendre sur l'interprétation des signes et de leurs significations implicites. Il est alors nécessaire d'assurer une cohérence de l'expression pour donner l'illusion d'une maîtrise totale de la représentation et des aléas qu'elle peut entraîner, comme une méprise sur les gestes ou les éventuelles maladresses de l'acteur. Tous les éléments de la communication, aussi mineurs soient-ils, doivent donc être envisagés de façon à ne donner aucune impression contraire à l'interprétation voulue. Nous avons vu à l'issue du chapitre précédent qu'il existe de nombreux décalages entre la mise en récit et les pratiques relatives à la mutation vers l'omni-canal. Pour l'organisation, ces décalages ne relèvent pas d'une incohérence de l'expression à proprement parler mais bien d'une stratégie visant à faciliter la conduite du changement en « améliorant » les pratiques grâce aux discours. C'est donc plutôt à la cohérence entre cet idéal des distributeurs et la façon dont il s'intègre à leur mise en scène que nous nous intéressons.

Par exemple, en dépit de la difficulté à faire intégrer un nouveau jargon organisationnel jugé plus adapté à l'omni-canal, nous avons vu la force du vocabulaire organisationnel, et même au-delà l'existence d'un vocabulaire commun parmi les enseignes de distribution. Cette cohérence s'observe au niveau des entretiens au travers du vocabulaire commun utilisé (nommer les clients

PARTIE 3 - RESULTATS

ou les collaborateurs de la même manière, utiliser les expressions promues par l'organisation à l'instar de la « *subsidiarité* » chez Bêta ou de la « *symétrie des attentions* » chez Delta). Cette cohérence des termes employés participe à immerger le public (i.e. les collaborateurs) dans un univers spécifique et à les « socialiser » avec les termes, nouveaux ou plus anciens, que l'organisation juge bon de mobiliser pour faciliter sa transformation. Par exemple chez Bêta, il existe une maîtrise du discours des répondants qui veillent souvent à « féminiser » en parlant de « collaboratrices et collaborateurs » et non seulement de « collaborateurs » au sens large. L'expression cherche ici à être en adéquation avec l'idéal paritaire envisagé dans les organisations. A ce sujet, il n'y a aucune contradiction entre les répondants ou les sources d'informations, que les discours soient explicites (i.e. lorsqu'on parle de la féminisation des directions) ou sous-jacents (i.e. lorsque le répondant traite d'un autre sujet mais l'évoque en mentionnant toujours les femmes et les hommes de l'organisation, plutôt que les Hommes au sens générique). La cohérence de l'expression s'exprime aussi au travers de la volonté d'harmoniser la communication et l'image des organisations en interne et en externe. Contrairement aux consommateurs, les collaborateurs ont accès à la communication interne mais aussi externe de l'organisation. Cette unité permet de prolonger la relation du collaborateur à son enseigne au-delà du cadre de l'exercice de sa fonction, et d'en faire ainsi un « adhérent à temps complet » de la stratégie de l'organisation, voire un ambassadeur en externe.

Au final, nous pouvons affirmer que les représentations sont véhiculées au travers d'une expression cohérente qui cependant ne bénéficie pas systématiquement des retombées escomptées auprès des collaborateurs. A titre d'exemple, malgré la cohérence de l'expression, la mise en récit peut se révéler inefficace (du moins partiellement) dans la conduite du changement. Cette inefficacité ne réside donc pas tant dans les incohérences que dans l'inexistence de communication, elle-même incohérente avec les préceptes de la « culture omni-canal », invitant à la coordination, aux synergies ou à la transparence.

Par exemple, lorsqu'un récit (voir A#7 ci-dessous) porte sur les vertus de la technologie, il peut s'avérer inefficace car il ne véhicule pas de sens particulier par rapport à la mutation (e.g. technologie utile pour décharger le vendeur de certaines tâches et lui permettre de renouer avec les fondamentaux du métier de commerçant, et passer plus de temps avec ses clients). Ce récit tragique montre en effet comment le manque de sens insufflé dans la conduite du changement omni-canal en magasin chez Alpha a conduit à l'échec de la transformation des façons de travailler.

PARTIE 3 - RESULTATS

📖 A#7 : Pas de sens, pas de succès

« Le vendeur historiquement chez Alpha, comme c'est le directeur général de son allée, il gère dans son allée TOUT : l'approvisionnement, le référencement, les prix, la mise en rayon, du coup il s'éclate dans son job quoi, c'est vraiment un patron. Et quand il a du temps, il va renseigner les clients. Ben oui, on a construit l'entreprise sur cette culture dont je te parle. Et là on dit, le métier du conseiller de vente il change. Donc maintenant, les gammes en fait on va standardiser un peu plus, arrête de te poser la question, on va vendre ces produits-là. Les plans merchandising, y'a des experts en centrale d'achat, applique et puis réinvente pas le truc. Les prix, maintenant on fait du matching, on va pomper les prix sur internet et du coup, ils sont actualisés en temps réel, t'emmerde plus (...) comme ça t'arrives à 9h dans ton rayon (...) tu es tranquille, tu peux t'occuper de tes clients. Est-ce que ça a marché ? Ben non ça n'a pas marché. Pourtant, tout ça on l'a mis en œuvre. Mais en fait, est-ce que les conseillers de vente ils ont compris déjà la démarche de sens ? Le changement, la formule du changement c'est sens + envie + avoir les moyens de. Franchement, je pense qu'on a donné les moyens de. Est-ce que le sens et l'envie ont été bien donnés, ben je ne suis pas sûr tu vois. Donc le sens, est-ce que les managers qui sont des donneurs de sens pour leur équipe, est-ce que les managers ils ont capté, les chefs de secteur. On a fait plein de trucs, on a fait des grandes conventions sur le cross-canal pour expliquer mais... je pense qu'en fait on ne sait pas expliquer de manière pragmatique ce que c'est cette transformation. Y'a un vrai déficit de sens. » (A2, Directeur e-commerce)

Le sens des évolutions réalisées et la manière dont elles s'inscrivent dans la stratégie omni-canal n'ont pas été donnés. La mise en scène est ici incomplète puisque les moyens techniques ont été donnés et une histoire a été racontée, mais pas « la bonne ». Cela crée une incohérence de l'expression avec la valeur d'autonomie ou la richesse des métiers promues en interne alors que le récit énoncé suggère de réduire le périmètre du métier à son fondamental de relation client.

Pour être crédible, la représentation du changement vers l'omni-canal doit aussi être cohérente vis-à-vis de l'individu qui la véhicule. De fait, comme un acteur s'approprie son texte et le répète avant de monter sur scène, chez Delta, on estime qu'il est indispensable que chacun se forge des convictions sur ce que représente le changement au travers d'expériences personnelles. Sur le plan RH, Delta a choisi d'accorder à chacun le droit de vivre de vraies expériences (i.e. tester, prendre des initiatives dans son travail) en lien avec la mutation vers l'omni-canal afin d'expérimenter ce qui est cohérent ou non avec les prérequis de l'omni-canal, et afin d'être cohérent également avec la manière dont les individus vivent leur métier au quotidien.

« Je pense que chacun a tâtonné, a fait ses propres expériences, y'a peut-être des choses qui ont été vécues et qui ont permis que de nouveau on travaille sur l'émergence de « c'est quoi ce profil collaborateur-Delta » et « c'est quoi ces missions du leader ». Et ça n'aurait pas pu se faire il y a 2 ans. C'était trop tôt. Il a fallu que aussi on se frotte à ça, que chacun puisse

PARTIE 3 - RESULTATS

s'approprier le sens de ce mouvement de transformation, réfléchisse à ce que ça voulait dire pour lui, par rapport à son groupe, dans sa pratique, il fallait qu'il y ait plein de choses qui aient été vécues à ce moment-là. » (D5, Responsable ressources humaines)

Pour le même répondant chez Delta, il a aussi fallu lutter contre une croyance infondée mais surtout incompatible avec la conception de l'omni-canal dans l'entreprise.

« On avait travaillé sur les croyances qui vivaient chez Delta. Et parmi les croyances limitantes c'était « si c'est simple, c'est pas nous ». Donc là le fait qu'on se dise « j'agis simplement », et ça rejoint la notion d'omni-canal. J'agis simplement pas seulement dans mes relations mais aussi dans la manière de concevoir, de travailler ensemble, de concevoir les projets c'était aussi très très important. (...) Parce que dans le « je fais confiance », le « je fais confiance » était présent, le « je me fais confiance » pas tellement. Y'avait une forme un peu de complexe d'infériorité. Est-ce qu'on est vraiment fier de ce qu'on fait ? Est-ce qu'on est vraiment fier de nos compétences ? Voilà, y'avait une forme de croyance qui était « on est des suiveurs de mode, on n'est pas des créateurs de mode ». Ça aussi je pense que c'était une phrase de [fondateur] d'ailleurs. Là où aujourd'hui voilà on n'est pas devant la mode, on ne crée pas les tendances mais en revanche il y a un vrai virage mode qui a été pris avec du coup une forme aussi d'affirmation et de, ouais de de, je pense de fierté je crois, à la fois de notre savoir-faire et de ce qu'on peut offrir et de l'envie vraiment d'offrir des choses de... cette notion de bonheur pour le client vraiment, elle nous a vraiment emmenés je pense. Et ça c'est nouveau enfin on sent vraiment quelque chose de nouveau. » (D5, Responsable ressources humaines)

Dans cet exemple, la cohérence de l'expression de Delta s'est vue altérée par des croyances qui circulent dans l'organisation sur le fait que la simplicité notamment ne soit pas inscrite dans les gènes de l'organisation alors qu'elle la promet dans sa communication pour évoluer vers un nouvel environnement omni-canal. Le fait que Delta prenne des mesures pour faire évoluer ces croyances dans le sens voulu (« on avait travaillé sur les croyances qui vivaient ») en fait un exemple révélateur du décalage entre discours et réalité. Il s'agit donc davantage d'une incohérence que d'une volonté de l'organisation de « tromper » ses collaborateurs en leur « vendant » des préceptes (comme la simplicité) qui ne s'appliqueraient pas en réalité. C'est justement de cet aspect que traite le point suivant : la représentation frauduleuse.

▪ La représentation frauduleuse

Il s'agit du fait que le public se laisse généralement porter par les indices fournis dans une situation de communication, dans notre cas la mise en récit faite par les dirigeants et les managers. Cela implique aussi le risque pour le public de se laisser duper et de s'égarer. Goffman (1973) parle d'une falsification de la représentation des faits. Certains éléments peuvent alors être mis en évidence alors que d'autres sont minimisés voire cachés.

PARTIE 3 - RESULTATS

Dans notre contexte, l'élément le plus évident concerne le fait de mettre en avant toutes les initiatives louables pour la transformation, en accord avec la stratégie et de ne pas ébruiter les cas de gestion de crise (e.g. conflits de territoires).

Sur la thématique de l'orientation client émergée de nos deux méthodes d'analyse, deux récits chez Epsilon et chez Gamma révèlent une forme de mise en scène frauduleuse de la culture client. Dans le premier, il s'agit de l'aveu explicite que l'orientation client dont se targue l'organisation relève davantage d'une mise en récit que d'une réelle mise en pratique. Cet aveu d'apparence sincère ne constitue pas en soi une représentation frauduleuse, en revanche, il nous invite à questionner ce caractère frauduleux relativement aux données que nous avons collectées, sans remettre en cause la sincérité individuelle des répondants, qui peuvent eux-aussi croire en la représentation qu'ils véhiculent, comme nous l'avons vu concernant la « conviction de l'acteur ».

Récit E#29 : Culture client, vrai ou faux ?

« [Répondant] *Contrairement à ce qu'on dit, je trouve qu'on a une culture client qui n'est pas si forte que ça. On prétend qu'on est client orienté et tout ça et tout ça mais je pense qu'on pense en premier au produit, au concept, aux trucs comme ça avant de vraiment penser à c'est quoi le vrai besoin du client, enfin après c'est que mon avis à moi.*

[Chercheur] *C'est plus du discours que... ?*

[R.] *Je trouve un petit peu. Enfin je trouve qu'on n'y est pas encore. On va penser avant tout à nos indicateurs, aux différents KPI qu'on aura mis en place. Ça bouge du coup maintenant avec le NPS qui devient l'indicateur principal. Mais le NPS on n'en parlait pas du tout y'a encore 3 ans et la commande parfaite y'a 5 ans... Voilà c'est... On a 40 000 colis à gérer aujourd'hui, on en a fait 35 000 ben c'est pas si mal que ça donc... Ouais les 35 sur 40 c'est pas si mal. Ça doit faire près de 80% quelque chose comme ça. Mais les 5000 qui n'ont pas reçu leur colis ? Potentiellement ça peut être un peu problématique... Et puis on ne sait pas s'ils l'ont pas reçu ou avec 1 jour de retard, 2 jours de retard, 3 jours de retard. Ça c'est une culture qui est en train de se mettre en place. Je crois qu'on n'y est pas encore. » (E4, Directeur du développement)*

Le deuxième exemple est en revanche bien celui d'un récit cherchant à falsifier la réalité. Ainsi, le *storytelling* opéré ici semble laisser le choix aux collaborateurs de s'adapter ou non à la stratégie omni-canal, mais en définitive, la représentation ne laisse qu'une seule interprétation possible. Il s'agit en effet d'un « faux choix » : s'adapter ou quitter l'organisation.

PARTIE 3 - RESULTATS

📖 Récit C#11 : Volontariat obligatoire

« Et le deuxième élément qui me semble important, pas plus tard qu'hier j'en ai parlé à mon équipe, c'est qu'il faut absolument que tout le monde s'ouvre les chakras. C'est-à-dire que y'a un côté où il faut être auto-apprenant. On pourra pas, l'entreprise que ce soit ses managers ou des sites de formation, si on n'est pas curieux de ce qui se passe dans la vie de tous les jours des gens, si on n'est pas auto-apprenant, personne pourra le faire à votre place. Donc ça c'est la nécessité d'être curieux et de pouvoir évoluer parce que c'est un environnement extrêmement changeant. Ce qui est vrai aujourd'hui demain ne sera plus vrai, sur nos métiers. Donc si on ne s'intéresse pas à ce qui se passe, on loupe le wagon quoi. » (C2, Directeur marque et communication)

Chacun des cinq cas étudiés considère qu'il est indispensable de prendre en compte les individualités et les différences de rythme dans l'acceptation du changement. Pour autant, les départs de ceux qui ne parviennent pas à s'adapter ou pas assez vite sont considérés comme « une bonne chose » par les répondants. La mise en scène proposée par l'organisation constitue en ce sens une représentation frauduleuse en ce qu'elle met en avant des comportements et un *storytelling* qu'il serait inconvenant de tenir devant des syndicats ou les collaborateurs eux-mêmes.

La diversité des sources collectées nous permet également d'apprécier le caractère frauduleux de certaines représentations. Un élément saillant de l'évolution défavorable de la culture organisationnelle dans le cadre de la mutation concerne l'ambivalence des valeurs. Si les entretiens ont pu rendre compte de cette ambivalence, les documents ne donnent à voir que la dimension favorable que l'organisation souhaite promouvoir. En ce sens, l'étude de cas s'avère féconde pour explorer la mise en scène de la mutation omni-canal, qui ne présente qu'un de ses visages lorsqu'on l'étudie qu'au travers d'un seul type de données. D'ailleurs, de manière plus sincère encore, nous avons eu accès à certains discours informels dans le cadre de notre étude de cas, cette fois parmi des collaborateurs (non managers) de l'enseigne Bêta. Ces collaborateurs nous ont révélé l'envoi d'enquêtes de satisfaction internes corrélé à l'annonce de bonnes nouvelles (e.g. taux de primes élevé). En dépit de la véracité de l'information que nous ne sommes pas en mesure de vérifier, le simple fait que ces collaborateurs partagent cette information témoigne d'une défiance qu'ils ont vis-à-vis de l'organisation sur une forme de manipulation qu'ils ont l'impression de subir. L'objectif de l'organisation est d'obtenir un score de satisfaction des collaborateurs en phase avec le soin que l'organisation s'engage à porter à ses équipes dans sa mise en récit, nécessaire pour s'inscrire dans un environnement dans lequel ces comportements organisationnels sont valorisés.

PARTIE 3 - RESULTATS

La représentation frauduleuse peut également prendre des formes plus subtiles, d'apparence justement moins frauduleuse. Prenons l'exemple du parcours de Singh sous forme de bande dessinée présenté dans le chapitre VIII (p.365) sur l'humanisation des documents au sujet de la transformation. Même si sur le fond, le document ne véhicule aucune information falsifiée de quelque manière que ce soit, le caractère frauduleux repose sur un processus de simplification « extrême ». Le sujet n'y est alors présenté que de manière partielle (i.e. uniquement l'aspect positif). De plus, la volonté systématique au travers des documents de rappeler la dimension internationale (e.g. collaborateurs d'autres pays) ajoute une dimension idéologique qui vise à toucher les collaborateurs sur un plan plus intime et émotionnel. Dans ce cas, le caractère « frauduleux » de la représentation vient servir un besoin d'acculturation des collaborateurs à cette dimension mondiale, sans frontière du changement dans l'organisation. Parmi d'autres cas, notamment chez Alpha, une volonté similaire de création de supports de communication rendant plus accessible une transformation complexe pour nombre de collaborateurs est exprimée.

Dans d'autres cas encore, la représentation frauduleuse peut s'avérer plus surprenante lorsqu'elle est inversée. Par exemple chez Bêta, le répondant (B5, Directeur communication & innovation) nous raconte comment le dirigeant a volontairement créé les conditions d'un inconfort dans l'organisation, mettant les collaborateurs en alerte plus que nécessaire sur les difficultés de l'organisation à s'inscrire dans les évolutions actuelles. L'objectif de la description d'une situation, si ce n'est factice, tout du moins amplifiée de manière artificielle, est d'entraîner une prise de conscience et une mise en mouvement plus rapides. Comme une mise en abyme, le dirigeant intègre alors une « fausse » représentation dans la représentation globale. Dans ce cas, l'organisation use de la mise en scène dramaturgique pour parvenir à ses fins d'adhésion au changement.

Nous avons relevé un autre exemple relevant d'une forme particulière de représentation frauduleuse. Certains répondants évoquent avec insistance les difficultés, notamment sociales (e.g. réduction des effectifs) qu'ont connues leurs organisations, ce qui semble témoigner du contraire d'une représentation frauduleuse. Le manque de popularité de la distribution dans la société (Cliquet *et al.*, 2018) et le traitement qui lui est accordé par les médias semblent en effet pousser les répondants à prendre les devants sur les sujets critiques. Comme pour mieux prendre l'avantage (plutôt que dans une volonté de transparence absolue), ils abordent d'eux-mêmes ces questions délicates pour en donner une autre représentation que celle qui est communément admise et véhiculée. Il ne s'agit cependant pas de tromper sur les données factuelles mais de donner une lecture de la situation qui soit plus favorable à la représentation que l'organisation

souhaite donner d'elle-même. Si l'on poursuit sur cet exemple de réduction des effectifs au travers des Plans de Sauvegarde de l'Emploi conduits chez Gamma notamment, la mise en récit qui est faite de ces événements consiste à évoquer les départs en pré-retraite qui n'ont aucunement été contraints et l'aspect positif du renouvellement favorable des profils et des compétences. Nous abordons désormais un autre élément constitutif de la représentation des acteurs : la mystification.

▪ La mystification

Le processus de mystification dans la mise en scène dramaturgique est maintenu grâce à la préservation d'une distance sociale entre le public et les acteurs. Elle contribue à maintenir une forme de « *crainte* » du public vis-à-vis des acteurs. C'est ce qui permet « *à l'acteur d'avoir les coudées franches pour fabriquer l'impression de son choix* » (Goffman, 1973, p.71). L'examen méticuleux de l'activité sur scène par le public conduirait à une démystification de la fonction de protection ou de menace que l'acteur est censé occuper pour son compte ou pour celui du public. Goffman l'illustre en évoquant les sujets que le public évite d'aborder par respect pour l'acteur en ce qu'ils risqueraient de le mettre en porte-à-faux, de le déstabiliser ou de faire en sorte qu'il se sente honteux (p.71). Dans les organisations, ce phénomène peut s'observer au travers des questions qu'il est « politiquement correct » ou non de poser lors d'une réunion ou d'une présentation (e.g. discussion de l'attribution du chiffre d'affaires à une équipe plutôt qu'à une autre, interrogation sur des décisions stratégiques n'allant pas dans le sens d'une orientation client, etc.). Même si l'on sait que ces questions délicates existent, il est préférable d'en discuter dans un cadre plus « privé » pour ne pas décrédibiliser l'acteur (ici, l'individu dans sa fonction).

Notre étude de cas révèle que les répondants ont besoin d'un cadre pour comprendre comment ils pourront exercer leur fonction dans la « nouvelle » organisation. C'est grâce à ce cadre que la distance entre les *leaders* et les troupes du changement est préservée. Il s'agit de donner du pouvoir au public mais de manière suffisamment cadrée pour que le scénario global reste malgré tout aux mains des acteurs, les *leaders* du changement. Ce cadre est indispensable à la vie en communauté, en société afin de savoir ce qui est admis ou non, ce qui est correct ou non.

« Quand on lance ce genre de mouvement, on structure en marchant parce qu'on est incapable de structurer avant parce qu'on ne sait pas ce que ça va donner, donc d'étape en étape notre transformation s'est structurée, qu'on y mette un cadre, qu'on y mette des piliers, qu'on y mette un axe, qu'on dise ce que ça veut vraiment dire, expliquer aux collaborateurs quelle était la

PARTIE 3 - RESULTATS

finalité de faire une transformation comme celle-là. Où est-ce qu'elle pouvait nous conduire, ce qu'il fallait respecter, les libertés qui étaient données à chacun dans ce cadre-là. » (D3, Directeur marketing)

Les collaborateurs sont autant en demande d'un cadre que les managers voient en lui le garant du bon respect de la stratégie. Pour les collaborateurs, cela permet de conserver intact le projet dans lequel ils croient et dont ils se nourrissent pour se mettre en mouvement. Chez Bêta, en plus de donner un cadre, l'organisation tente de mystifier le projet de changement en montrant qu'il est supporté au-delà de l'organisation, par une tendance globale au niveau de la distribution et de la sphère économique en général. Ces références en dehors de l'organisation constituent un exemple très concret de mystification : le changement est global, donc inévitable et indiscutable. Elles permettent de maintenir une distance entre le public et ses éventuelles revendications et les managers de l'organisation qui ne se positionnent pas comme les auteurs de la pièce, mais comme de simples interprètes (i.e. la transformation relève d'un scénario global, que toutes les organisations doivent suivre). Ainsi, sur le site interne sur le projet de transformation de Bêta, une bibliographie très visuelle d'articles de presse, d'ouvrages ou de vidéos est proposée aux collaborateurs dans un onglet « Inspiration ». L'objectif apparent est de développer leur culture du changement et de mieux les acculturer aux modes de fonctionnement attendus par des exemples extérieurs à l'organisation, fournissant une forme de preuve de l'inéluctabilité du changement en interne, puisqu'il relève d'une tendance globale. De fait, elle ne peut être évitée sans prendre un risque pour la pérennité de l'organisation, et donc pour l'emploi de l'ensemble des collaborateurs. L'organisation véhicule alors un message « subliminal » qui préserve l'ordre, l'attention et le respect vis-à-vis de la représentation.

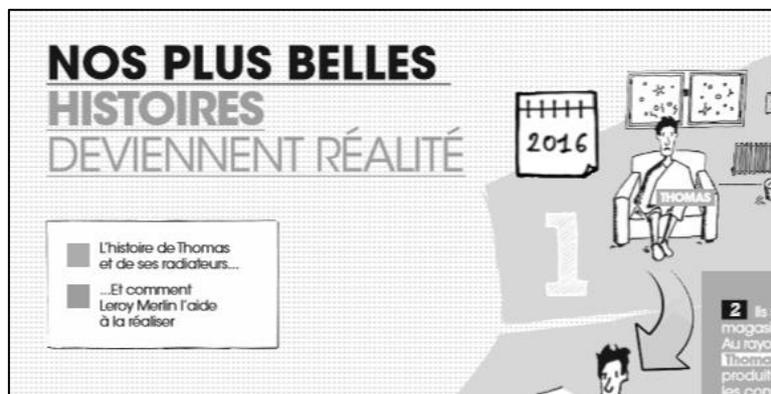
Document Bêta : Exemple d'ouvrages pour inspiration (site interne)



PARTIE 3 - RESULTATS

Dans le document ci-dessous, le maintien de la distance réside dans la « crainte » que le contenu suggère aux collaborateurs. L'objectif d'Alpha est de leur permettre de s'identifier dans ce parcours au travers des interactions client-collaborateur. A la fois, une certaine distance est maintenue avec la peur de se voir mis en concurrence avec un vendeur « fictif » idéalisé, au comportement exemplaire et irréprochable. Contrairement à certaines mises en récit de collaborateurs exemplaires ou en tous cas investis dans le changement, ce document met en scène un stéréotype du vendeur idéal (personnage « imaginaire » et non un collaborateur « réel »), complètement investi et dont l'issue est invariablement la pleine satisfaction du client.

Document Alpha : Témoignages de collaborateurs (livret sur la transformation)



Les comportements attendus (e.g. écoute, accompagnement, flexibilité) sont alors illustrés et suggérés aux collaborateurs, remettant en cause par la même occasion (de manière subliminale encore) la légitimité de collaborateurs qui ne s'identifieraient pas à ce vendeur « idéal », dont les problématiques qu'il a à gérer semblent réductrices face aux situations qui peuvent se présenter dans la réalité. Le tableau 29 synthétise ces trois points au travers des principaux éléments ressortis de nos résultats.

Tableau 29 : Synthèse de la représentation perçue dans le contexte de mutation vers l'omni-canal

Cohérence de l'expression	Représentation frauduleuse	Mystification
> Mise en œuvre d'un discours global cohérent (entre les supports, entre les managers) mais pas toujours perçu comme tel par les collaborateurs (e.g. manque de sens).	> Majoritairement sur l'orientation client, considérée comme un axe de travail majeur sur le plan culturel (aveu des managers) vs discours officiels qui disent les organisations déjà orientées client.	> Besoin d'un cadre formulé par les collaborateurs et nécessité d'imposer un cadre soulignée par les managers : équilibre qui maintient la représentation au travers de l'acceptation

PARTIE 3 - RESULTATS

<p>> Incohérences ponctuelles liées aux habitudes et aux routines des managers (e.g. nouveaux intitulés de métiers pas systématiquement utilisés).</p> <p>> Décalages entre discours et réalité ne relevant pas d'une incohérence car volontaires : volonté de remodeler la réalité en mobilisant la mise en récit.</p>	<p>> Volonté de tourner tout élément défavorable en élément favorable (e.g. réduction des effectifs).</p> <p>> De manière plus spécifique sur le caractère volontaire de la transformation vs obligation implicite de chaque collaborateur d'adhérer et d'évoluer (même si à nuancer par le temps concédé et l'accompagnement proposé).</p> <p>> Sur-simplification dans certains documents (éludant les éléments les plus complexes ou les conséquences collatérales).</p>	<p>des uns d'adopter des comportements attendus et des autres d'offrir un cadre formalisé dans lequel agir.</p>
---	--	---

Une fois les éléments participant à la construction de la représentation développés, nous nous intéressons dans la section suivante aux autres dimensions qui participent à la mise en scène de Goffman (1973).

Résumé du Chapitre IX – Section 1

Cette section mobilise la théorisation de Goffman (1973) pour tenter de reconstituer la pièce de théâtre qui se joue au sein des organisations en phase de mutation pour devenir omni-canal. Positionnant l'organisation et ses managers comme les acteurs en représentation et les collaborateurs comme le public de la pièce qui se produit (mais qui la co-produit également en prenant part aux réalisations et à son tour élaborant des récits sur le changement), l'objectif est d'éclairer la compréhension de la mutation culturelle au travers des analogies que la métaphore du théâtre présente avec le monde « réel ». On y découvre de quelles manières les organisations véhiculent différentes représentations en vue de socialiser les collaborateurs à de nouvelles routines *ad hoc* pour s'inscrire dans un nouvel environnement. Après avoir pris connaissance de l'ensemble des éléments qui constituent la mise en œuvre de la représentation de la transition vers l'omni-canal et son appropriation par les collaborateurs au travers des impressions qu'elle laisse selon la perspective dramaturgique, nous nous intéressons à la manière dont cette mise en scène est instrumentalisée au travers des acteurs (i.e. les membres de l'organisation) et du décor scénique (i.e. l'environnement interne qui englobe les pratiques et les mises en récit du changement).

Section 2. Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation vers l’omni-canal

Cette section vise à rendre compte de la manière dont la mise en scène du changement est instrumentalisée au travers de deux éléments majeurs de la mise scène théâtrale : les acteurs (incluant leurs rôles et interactions) et le décor (traduit par l’environnement spatio-temporel de la mutation). Leur analyse à la lumière de l’œuvre de Goffman (1973) nous permet de mieux comprendre comment « la magie de la représentation opère » grâce à la répartition des rôles sur scène et à l’organisation de l’espace-temps de la représentation.

Figure 23b : Structure et contextualisation du chapitre IX

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l’histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l’éclairage de la métaphore dramaturgique
	Section 1. Analyse de la représentation donnée et perçue du changement
	Section 2. Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation culturelle
	Section 3. Du « monde est un théâtre » à « l’organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs

Sous-section 2.1. Le casting : distribution des rôles pour la mise en œuvre du changement

Nous nous intéressons à la façon dont les organisations (re)présentent leur transformation vers l’omni-canal par le biais de leurs managers. Goffman (1973), au travers de l’analyse de la présentation de soi permet de comprendre comment ces derniers sont alors des instruments de l’organisation pour faire évoluer les pratiques et mettre en œuvre une mise en récit favorable au changement. Nous inspirant toujours de ses travaux traitant des rôles et des équipes, nous analysons la répartition des rôles parmi les managers (*middle* et *top* managers interrogés) et la façon dont ils perçoivent le rôle que doivent tenir en amont les dirigeants et en aval, les collaborateurs.

PARTIE 3 - RESULTATS

Le récit présenté ci-dessous aborde en bloc différentes problématiques soulevées par l'impératif de mutation vers l'omni-canal. Il est très dense et illustre l'ensemble de notre sous-section, mettant le narrateur lui-même (*middle manager*) au cœur de la transformation, expliquant le rôle à jouer par le dirigeant mais aussi par les collaborateurs.

📖 Récit A#3 : Les rôles à jouer

« [Chercheur] *Quel est le niveau de conscience par rapport à tous ces enjeux ? Est-ce que tu as l'impression que c'est partagé par tout le monde, à la fois ici au siège, en magasin, en pays...*

[Répondant] *Non. Pas du tout. Et c'est ça qu'il faut, ça je pense que c'est un point majeur de ta thèse. C'est que moi j'ai les mains dedans, c'est mon quotidien, c'est moi qui fait des présentations donc je suis la personne avec qui il fallait parler pour ta thèse. Mais moi notre enjeu au sein du service internet, c'est comment on vient raconter cette histoire à XX 000 collaborateurs qui sont pragmatiques au quotidien, auprès des clients, auprès du produit. Il ne faut pas qu'on leur raconte un truc qui est trop « tête », trop compliqué. Qu'est-ce que tu veux leur raconter... multi-canal, cross-canal, omni-canal, ils n'en ont rien à faire. Déjà je les ai perdus, ils n'en ont rien à foutre de ça. Nous on se raconte ça parce qu'on est au siège et qu'on a beaucoup de profondeur métier et d'expertise. Et c'est nécessaire pour faire cette transformation. Mais la vraie problématique c'est comment tu parles, tu fais cette pédagogie aux vendeurs, aux magasins, aux hôtesses service client, aux logisticiens pour qu'ils s'en sentent les acteurs. Et à ce jour, on n'a pas trouvé la solution.*

[C.] *Pour toi c'est ça le plus gros frein à l'omni-canal aujourd'hui ?*

[R.] *En fait je ne dirais pas que c'est un frein, je dirais que c'est un enjeu. C'est l'un des plus gros enjeux. Y'a plein d'enjeux, y'a un gros enjeu de système d'informations, y'a un gros enjeu métier et y'a un grand enjeu culturel, RH. Et celui-là en fait c'est le plus dur et on sait pas comment, parce que modifier un système d'informations on sait faire, demander à des mecs métier comme moi de mettre en place l'omni-canal en racontant des histoires, on sait faire. Mais impacter culturellement XX 000 collaborateurs, c'est compliqué.*

[C.] *Et vous y pensez aujourd'hui ?*

[R.] *Oui, moi ma préco : faut commencer par les patrons. Les patrons ils connaissent rien au digital. Les patrons ici, les boss de la boîte, ils ne connaissent pas grand-chose au digital. Et c'est normal, le digital ce n'est pas juste au travers de tes expériences clients sur Amazon ou je sais pas quoi, tant que t'as pas mis les mains dedans, tant que t'as pas investi du temps avec les équipes du web pour comprendre les problématiques, pour comprendre les métiers, pour comprendre comment on fait les projets, tu ne maîtrises pas vraiment le sujet. Et en fait ce que je regrette dans notre transformation, c'est que nos patrons ne viennent pas assez nous voir, du coup ils ne comprennent pas bien les enjeux, ils ne prennent pas les bonnes décisions. C'est dur pour eux de développer ces nouvelles compétences mais pour moi c'est la première étape.*

[C.] *Tu as en tête un exemple de décision justement qui n'allait pas dans ce sens-là ?*

[R.] *Ouais, j'ai en tête en fait qu'aujourd'hui dans le digital on a besoin d'être agile, de faire des tests, de faire des POC³⁷. Et aujourd'hui, on l'explique aux patrons et pour autant dans les roadmaps de l'entreprise, on n'arrive pas à dégager de la ressource pour être dans cette*

³⁷ Un POC (*proof of concept*) ou preuve de concept ou démonstration de faisabilité est « une réalisation expérimentale concrète et préliminaire, courte ou incomplète, illustrant une certaine méthode ou idée afin d'en démontrer la faisabilité (et) située très en amont dans le processus de développement d'un produit ou d'un process nouveau » (Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Preuve_de_concept).

PARTIE 3 - RESULTATS

dynamique-là. Je trouve que c'est une bonne illustration de tant que tu l'as pas vécu, cette frustration de pas être en capacité de faire des POC, tu ne mets pas de budget. Et en 2017, on n'a toujours pas de budget pour faire des POC. Donc on reste dans des modes de fonctionnement où on met 18 mois à sortir des projets. Mais c'est juste pas possible quoi. Et y'a un deuxième gros frein au niveau des boss aussi, c'est que souvent dans cette transformation omni-canal on a besoin pour mettre en œuvre les projets, on a besoin de faire péter tous les silos au sein de l'entreprise. Pourquoi, parce que tout projet nécessite la contribution de tous les grands métiers de la boîte à savoir le produit avec la centrale d'achat, la supply chain, le marketing, l'IT, du contrôle de gestion. Voilà, dans cette transfo, on travaille en mode projet. Et nos boss, ils doivent apprendre à travailler ensemble, ce qui est nouveau pour eux. Nous, les chefs de projet on s'en fout le territoire machin mais eux les patrons c'est des hommes de pouvoir et donc on leur demande de faire péter les territoires. Et ça c'est pas dans leur culture. C'est compliqué pour eux, ce que je comprends, quand t'as été construit comme un homme de pouvoir et qu'on te demande de devenir un homme de collaboration. C'est dur. Du coup, ça c'est un frein. Ça pour le coup c'est un vrai frein à la transformation des entreprises, le top management. Et les organisations silotées. Et c'est eux qui doivent désiloter les organisations, sauf qu'ils y arrivent pas ou ils y arrivent avec beaucoup de difficultés. Va voir à Décathlon le chemin qu'ils ont pris et compare le chemin de Décath avec le chemin d'Auchan ou le chemin d'Alpha. Norauto est très intéressant aussi parce que Norauto, Kiabi et Décath dans leur transformation ont plutôt dit ok on a compris qu'il faut péter les silos et qui ont des dirigeants hyper acteurs sur le sujet. Alors eux ils ont dit on se libère, alors je sais pas si se libérer c'est la bonne solution mais en tous cas c'est comme ça qu'ils l'ont fait. On se libère et puis les patrons font péter les silos, y'a plus de territoires et on fait les projets ensemble. Ça c'est un sujet sur lequel il faut que t'investigues à fond. En fait dans l'omni-canalité, la clé c'est la transformation de l'ADN, de la culture de l'entreprise et ça passe par les patrons. » (A2, Directeur e-commerce)

Ce long récit s'inscrit en préambule des points que nous abordons ensuite, montrant que l'addition des rôles individuels conduit en réalité à une responsabilité collective, à un rôle collectif. De son côté, l'analyse thématique des entretiens a révélé que 20 répondants évoquent spontanément l'importance du rôle de la direction, 11 celle du management intermédiaire et 6 celle des collaborateurs (parfois plusieurs rôles évoqués par un même répondant). Tout un chacun et tous les niveaux hiérarchiques confondus ont bien un rôle à jouer. Nous développons dans les points suivants la volonté de chacun de se positionner au cœur du changement (premier point), puis finalement la convergence des répondants vers la nécessité d'un *leader* ultime, le dirigeant (second point) pour enfin rassembler tout le monde, dans un rôle collectif vis-à-vis du changement (troisième point).

▪ **Rôle principal du changement : quel *leader* de la transformation ?**

Quand ils parlent du changement, les managers interrogés se mettent inévitablement sur le devant de la scène. Chacun cherche à se placer dans la lumière, à faire en sorte que son

PARTIE 3 - RESULTATS

implication et ses initiatives soient connues, reconnues, répétées. Phénomène bien connu du *storytelling* où l'on sait qu'un narrateur a tendance à se positionner comme héros des histoires qu'il raconte. C'est le même phénomène lorsqu'on interroge un répondant sur la conduite de la transformation dans son organisation. Il raconte les histoires dont il a connaissance et qui par conséquent le concernent et qui le mettent en valeur.

Dans le récit A#3 (p.426) présenté en préambule de cette sous-section, la posture qu'incarne le narrateur, également héros de l'histoire, classe ce récit parmi les histoires épiques en raison des qualités épiques élémentaires que présente le récit. En effet, le narrateur se positionne en retrait des différents rôles à connotation négative qu'il distribue : ceux que nous appelons « les coupables » (dirigeants) et « les malheureux » (collaborateurs qui subissent le changement). Il tente de montrer l'étendue de ses connaissances mais avoue n'avoir pas encore trouvé toutes les clés pour résoudre le problème. Ici, on peut voir derrière un humble aveu un personnage qui s'attribue le premier rôle du scénario (la solution ne peut venir que de lui). Le narrateur opte d'ailleurs ponctuellement pour un ton légèrement défensif (« pas du tout ») pour témoigner des efforts qu'il accomplit par opposition aux autres qui ne s'impliquent pas suffisamment. Par ce récit, on assiste à une prestation quasi scénique où le narrateur tente d'impressionner son interlocuteur (ici, le chercheur). Il s'octroie la capacité à prédire le futur et à prendre du recul alors que les dirigeants en seraient incapables. Il s'agit d'un texte très bien reconstitué de la part du narrateur, vraisemblablement (au vu de la construction de la narration et logiquement, compte tenu de la cible interrogée) habitué à s'exprimer et à délivrer des allocutions sur le sujet du changement omni-canal. Il structure son propos et annonce qu'il va aborder tour à tour les différents sujets complexes de la conduite du changement. Son histoire parle d'opposition au changement à différents niveaux : bureaucratie, gouvernance, technologie et salarial (collaborateurs). Ce récit est un bon exemple de « proto-récit » (Gabriel, 1998) : l'histoire ne prend pas véritablement forme (dans une structuration claire avec un début, un milieu et une fin) mais n'en est pas loin. Il faut lire entre les lignes pour saisir l'intention du narrateur qui est d'impressionner son interlocuteur. Par ailleurs, des personnages n'interviennent pas de manière directe dans le récit mais se matérialisent bien : les « *XX 000 collaborateurs* » (la précision du chiffre en fait un personnage à part entière), les « *leaders* » et le narrateur. Ce dernier suggère qu'une difficulté se pose aux deux niveaux, en haut et en bas de la pyramide. En bas, la problématique de la communication de masse concerne la capacité à rendre le message simple. En haut, il s'agit de susciter chez le DG et les cadres dirigeants un intérêt suffisant pour qu'ils s'intéressent au changement et fasse évoluer leurs compétences. En définitive, ce récit apparaît très bien structuré et étayé par le narrateur. Cependant, la difficulté de l'informant à terminer

PARTIE 3 - RESULTATS

ses phrases témoigne de son implication émotionnelle. Elle laisse apparaître la vulnérabilité d'un *middle* management démuné, idée que l'on retrouve chez d'autres informants issus d'autres cas. L'intérêt de ce récit réside aussi dans sa capacité à révéler qu'un « bon récit » n'est pas forcément synonyme de « bon *storyteller* ». En effet, le narrateur délaisse des discours bien ficelés pour laisser s'exprimer son ressenti plus profond (e.g. inquiétudes, désirs, aspirations). Outre la nécessité d'incarner le changement par un *leader*, l'état émotionnel du répondant permet d'identifier un risque à plus long-terme d'affaiblissement des positions hiérarchiques intermédiaires, démunies face aux attentes des collaborateurs et elles-mêmes en manque de sens, ce que nous avons repéré parmi plusieurs de nos cas. La légitimité première de la fonction étant de faire le lien entre la direction et les collaborateurs, on comprend au travers de ce récit les craintes du narrateur face à une posture de *middle* management potentiellement remise en cause à terme.

C'est de manière récurrente que les répondants semblent démunis face à cette question de la répartition des rôles, comme en témoigne le verbatim ci-dessous d'un répondant chez Delta.

« Ce sujet de gouvernance sort beaucoup parce que ce qui émerge c'est de se dire ben à un moment donné quand il n'y a pas accord sur la stratégie, et ça peut être pour des bonnes raisons, qui tranche ? Et là, dans le contexte de libération, ben le « qui tranche ? », on le voit pas bien. »
(D2, Auditeur interne)

Malgré la répartition des rôles souvent suggérée (un rôle d'inspiration et de *leader* du dirigeant, un rôle de transmission de sens des managers intermédiaires et de proximité et un rôle d'ambassadeurs des collaborateurs impliqués dans le changement), c'est en réalité une question laissée sans véritable réponse à laquelle font face les organisations. Malgré cette volonté de s'inscrire tous au cœur du changement, sans véritablement savoir à qui il incombe de porter le changement, 20 de nos répondants ainsi que l'étude documentaire révèlent néanmoins un rôle qui dépasse tous les autres : celui du ou des dirigeants (et/ou fondateurs) comme figure(s) de proue du changement. Les documents internes prennent particulièrement appui sur ces héros incontestables ou incontestés, supposés montrer la voie. Il s'agit donc bien d'un rôle spécifique d'inspiration et non de gestion du projet de changement.

▪ **Les dirigeants, premiers « porte-drapeau » du changement**

Plus loin dans ce même récit, le ton se durcit davantage encore à l'encontre des dirigeants, dont le répondant fait véritablement le procès, en même temps qu'il se fait plus fébrile. Ses émotions sont dévoilées et révèlent au-delà de la frustration, confusion et inquiétude. Le narrateur qui se

PARTIE 3 - RESULTATS

voit au cœur du changement et souligne fermement la responsabilité du dirigeant dans le manque de vitesse de la transformation mais il n'en minimise pas moins le besoin pour tous dans l'organisation d'avoir un *leader*. Ce récit est corroboré par bien d'autres récits et verbatim issus de l'analyse thématique : « *c'est le DG qui doit l'incarner (...) lui il impacte* » (A2, Directeur e-commerce). On y retrouve d'ailleurs différentes postures que peut arborer le dirigeant, allant d'un rôle d'inspiration à celui d'un véritable « *chef de guerre* », par analogie aux affrontements militaires.

📖 Récit C#3 : Le chef de guerre

« *Chez les distributeurs, je vais pas dire que c'est la guerre mais un peu quand même. C'est-à-dire qu'à un moment donné c'est un peu le capitalisme qui veut ça, mais c'est de dire on est toujours en train de se battre pour deux ou trois points de croissance. Tout le monde ne peut pas faire de la croissance donc à un moment donné c'est quand même une guerre où il faut faire plus que l'autre donc il y a quand même un côté de vases communicants c'est-à-dire que, à part de créer des marchés de toutes pièces, on va tout de même un moment donné prendre des parts de marché donc mettre en difficulté les autres. Et du coup les dirigeants je pense qu'ils doivent incarner un peu comme des chefs de guerre en fait. C'est-à-dire que quelque part un peu en termes de leader charismatique ils doivent incarner la volonté, l'engagement, la transformation, c'est important. (...)* » (C1, Directeur communication corporate)

Cependant, si ce rôle de *leader* des dirigeants est nécessaire pour certaines répondants, ces mêmes managers laissent entrevoir qu'il n'est pas suffisant pour conduire le changement. Nous observons alors dans nos données un jeu de miroir entre différentes strates de management où chacun pointe du doigt la responsabilité des uns et des autres dans le changement. Sans même savoir précisément où se situe la décision sur les sujets du quotidien qui subissent cette redistribution des rôles comme dans l'exemple ci-dessus chez Delta (e.g. qui détient la data client ? le canal historique ? dominant ? préféré du client ? ...), la question de la gouvernance du projet de changement global est soulevée. Au sein d'autres cas étudiés, à l'instar d'Alpha et Bêta, c'est plutôt le « *manque de courage managérial* » qui est pointé du doigt. Les dirigeants ne sont, aux dires des managers interrogés, pas suffisamment proactifs dans leur prise de décisions. Le récit d'un cadre dirigeant chez Alpha (voir ci-dessous A#16) raconte la réorganisation opérée au niveau du comité de direction et pointe les avantages et inconvénients du nouveau mode de fonctionnement.

📖 A#16 : La myopie des patrons

« [Chercheur] *Dans le programme de transformation, y'a-t-il justement une partie qui a vocation à repenser cette lenteur des process et de la prise de décision ?*
[Répondant] *Ouais... ouais, ouais, ouais alors y'a théorie et pratique. Notre comité de direction français s'est réorganisé récemment. Ils sont une vingtaine en l'occurrence. C'est le grand*

PARTIE 3 - RESULTATS

comité, grand banquet quoi. C'est le baptême, la barmitsva et le mariage réunis ! Et en fait ils se sont réorganisés pour adresser différentes thématiques en plus petits groupes. Plutôt que d'être 20, ils sont 4x5, grosso modo. Donc ça c'est sur le papier, plutôt que de prendre des décisions à 20, un sujet qui concerne le groupe 1, ils sont 5 ils prennent la décision. Donc c'est censé faciliter la prise de décisions. Aujourd'hui sincèrement ça ne se ressent pas. Ça c'est mon point de vue, une fois de plus. Donc voilà, je pense qu'il y a l'intention, maintenant passer de l'intention à la réalisation, c'est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît. Ça veut dire aussi beaucoup de lâcher prise, je parlais d'état d'esprit au début de notre interview. Voilà c'est vraiment, c'est mindset quoi, c'est comment est-ce que je suis câblé et est-ce que je suis prêt à l'accepter ? Le problème c'est, pareil, avantages/inconvénients, tout le top management de la boîte c'est des gens qui ont 15 à 20 ans d'entreprise. Ils connaissent l'entreprise par cœur. Donc ça c'est bien c'est un avantage. L'inconvénient c'est qu'ils la connaissent trop par cœur. Ils ont pas changé de lunettes quoi. Et faut vraiment, quand on dit penser en dehors de la boîte, Think out of the box, c'est ça en fait, eux ils ne savent pas faire parce qu'ils sont trop dans la boîte. Et c'est ça, il va falloir qu'ils prennent plus de recul pour regarder l'entreprise sous un autre angle. Et c'est impossible quand on a 20 ans ou 25 ans de boîte. Donc c'est le paradoxe en fait : ça en fait des supers dirigeants, légitimes parce qu'eux, ils ont connu tous les métiers de l'entreprise, ils sont passés en magasin, aux services centraux, ils ont fait de la compta, de la logistique, du contrôle de gestion, du commerce, ils ont tout fait dans la boîte. Donc ils sont bien là où ils sont. Mais en fait, dans une phase de changement, faudrait aussi qu'en haut, on ait des gens qui viennent de l'extérieur. Et ça, c'est pas la culture de l'entreprise. La culture de l'entreprise c'est la culture de la promotion interne. Donc c'est vraiment, je suis assez désarmé quand je parle de ça parce que c'est toujours comme je dis, c'est avantages et inconvénients. L'avantage c'est d'avoir des mecs hyper compétents, l'inconvénient c'est qu'ils sont trop compétents. Ils connaissent trop l'entreprise. L'avantage c'est qu'on gagne du pognon et qu'on est plutôt une entreprise rentable. L'inconvénient c'est que du coup ça ne nous pousse pas à changer notre rythme, changer notre méthode de prise de décision parce qu'il n'y a pas urgence quoi. Comme disent les suisses, y'a pas le feu au lac. » (A3, Responsable Expérience Client)

Ce récit souligne le paradoxe qui règne en matière de gouvernance. Le narrateur ironise en effet sur le caractère formel et solennel du « top 20 » de l'entreprise, pourtant inapte à décider. Or, s'agissant des plus hauts *leaders* de l'organisation, ce récit possède une connotation comique. Il utilise notamment une métonymie (« *grand banquet, baptême, barmitsva, mariage réunis* ») pour dénoncer de manière humoristique un sujet plus grave, d'excès de zèle et de représentation de dirigeants qui par ailleurs ne remplissent pas le contrat lié à la fonction. Le narrateur dévoile ainsi un sentiment d'impuissance et de résignation face à une hyper-compétence et une hyper-spécialisation des dirigeants devenues contre-productives. En effet, s'ils possèdent une excellente connaissance des modes de fonctionnement historiques de l'organisation, les rouages d'une nouvelle organisation plus agile leur sont méconnus. Si d'une part, cette nouvelle organisation offre une meilleure proximité et visibilité des dirigeants avec les sujets stratégiques en cours, leur participation ne permet pas d'autre part d'accélérer ou de faciliter la prise de décision. La situation à laquelle est confrontée l'organisation constitue le pendant du dispositif

poétique attribuant de l'*agency* au protagoniste. Dans ce cas, les dirigeants souffrent au contraire d'un manque de responsabilité, témoignant du fait qu'ils n'exercent pas leur *agency*. Le caractère comique du récit n'atténue en rien la gravité du sujet. La définition du type comique qui doit être retenue ici concerne bien l'aberration de la situation et non le caractère risible ou l'amusement des protagonistes ou du narrateur. L'issue pourrait en effet s'avérer tragique si la « myopie » du *leader* face aux changements à mener et la consanguinité culturelle des dirigeants conduisait à la disparition de l'organisation. Le type du récit sera finalement voué à évoluer en fonction son issue, pas encore formalisée.

Si le dirigeant est une figure solennelle et consensuelle dans l'organisation, il n'est pas omniscient et ne peut opérer une telle transformation à lui seul, comme en témoignent les deux exemples présentés.

▪ Une partition collective

Par exemple, vouloir à tout prix nommer un « responsable de la transformation », comme a pu le suggérer la littérature récente sur la dimension culturelle de la transformation, est considérée comme une erreur (A2, Directeur e-commerce). Les managers ne cherchent plus à identifier la bonne personne pour mener ce changement. L'histoire partagée par l'ensemble des cinq organisations étudiées est bien celle de dire que tout un chacun est concerné par l'effort collectif à produire pour parvenir à opérer la mutation. Si le rôle à jouer diffère (le dirigeant donne l'impulsion de départ, les managers diffusent le sens et les collaborateurs mettent en œuvre des initiatives qui s'inscrivent dans cette nouvelle logique), il y a un partage des responsabilités qui rend les acteurs interdépendants. Ils représentent les maillons d'une même chaîne qui menace de rompre dès lors qu'un des maillons ne joue plus à l'unisson avec les autres. Le succès du projet réside dans cette prise de conscience que sa réussite est conditionnée par l'implication de chaque individu au service du collectif. De nombreux entretiens mais aussi des documents internes issus de différents cas en témoignent. Chez Alpha, le titre d'un document sur le projet de transformation, « *Demain, c'est nous tous acteurs* », est révélateur. Cette notion de collectif est d'ailleurs reprise dans les mêmes termes par les autres répondants du même cas : « *je parlais de mindset mais en fait c'est de changer et de se dire qu'on est tous acteurs et tous responsables (...) C'est chacun à son échelle qui va faire quelque chose.* » (A2, Directeur e-commerce).

D'ailleurs, l'implication des collaborateurs relève bien d'une stratégie liée au changement. Le répondant A1 (Directeur communication externe) explique cette volonté de les intégrer aux

orientations stratégiques et fait l'aveu d'un calcul stratégique. L'organisation Alpha tente en effet par ce biais de restituer une part de la valeur d'autonomie historique qui tend par ailleurs à être réduite, comme nous l'avons vu dans le chapitre VII (i.e. moins d'autonomie concédée en raison d'une nécessité d'harmonisation des stratégies et d'une automatisation des tâches). Intégrer les membres de l'organisation à la vision de l'entreprise constitue donc un moyen de ne pas remettre en cause une valeur fondatrice en les privant d'un acquis historique.

A#23 : L'écriture collective de la vision

« C'est pas évident... évidemment j'ai envie de dire autonomie parce que historiquement c'est quelque chose qu'on a donné aux collaborateurs, aux n+1, aux n+2 etc. Même si encore une fois avec l'omni-canal c'est pas évident, on recherche des nouvelles zones d'autonomie pour vraiment avoir cette fierté-là. Je pense, c'est bête à dire mais l'homme avec un grand H, le cœur de l'entreprise, c'était le slogan du Vision précédent et là ce Vision on l'a fait avec XX 000 collaborateurs et plus 3000 clients donc on continue à pousser et mettre l'homme au centre. On a pris l'écosystème cette année, on s'est dit qu'on ne peut plus être sur le microcosme. Enfin à XX 000 je sais plus si on parle de microcosme (rire) mais enfin il ne fallait plus être sur nous-mêmes mais aussi intégrer l'écosystème et du coup on a intégré 3000... alors pas que des clients mais des fournisseurs, des clients. Ça pouvait être des personnes de la communauté, de la commune... il y avait le magasin et là typiquement c'est bien donner la parole à tous. Enfin, cette matière-là c'est XX 000 personnes qui se sont exprimées à chaque fois sur deux demi-journées. La matière est ressortie, 37 000 verbatim ont été gardés et c'est comment on fait la synthèse pour vraiment faire l'Alpha de demain. Forts de tout ce qu'on a eu en termes d'inputs quoi. (...) » (Responsable ressources humaines)

Désormais qu'ont été abordés les différents rôles occupés par les acteurs dans la représentation du changement, la prochaine sous-section analyse la place du temps et de l'espace dans la mutation vers l'omni-canal.

Sous-section 2.2. Le décor : contexte spatio-temporel de la mutation vers l'omni-canal

Lorsque Goffman parle de « décor », il fait référence à la façade que mettent en place les acteurs dans leur représentation, abordée dans la première section. Par « décor », nous entendons l'environnement au sein duquel a lieu la mise en scène des distributeurs. Faisant fi des objets ou du mobilier qui peuvent servir les acteurs dans leur jeu et qui revêtent une importance certaine au théâtre, nous concentrons notre analyse sur le temps et l'espace de la mise en scène, plus prégnants dans notre contexte organisationnel. En effet, une pièce de théâtre est toujours délimitée dans le temps et l'espace où elle se produit, tout comme l'histoire qu'elle raconte possède son propre contexte spatio-temporel. La conduite de tout changement l'est aussi et dans notre cas, il est important de comprendre en quoi la complexité de la gestion du temps et de

l'espace influence la mise en scène de la mutation culturelle. Le changement organisationnel auquel nous nous intéressons fait en effet partie des mutations de grande ampleur dans l'histoire de la distribution, transversales et inéluctables pour la survie des organisations. Comprendre le rôle de la temporalité et l'impact de l'espace dans la mise en scène du changement éclaire la mutation des distributeurs.

▪ Représentation du changement dans l'espace

Nous avons brièvement décrit dans le chapitre VII comment les espaces physiques se réorganisent pour faciliter le travail en réseau et collaboratif. Nous analysons désormais l'espace de manière « scénique », nous intéressant aux « régions » et au « comportement régional » des acteurs. Une région est caractérisée par un « lieu borné par des obstacles à la perception » (Goffman, 1973, p.105), qu'ils soient entiers (e.g. les murs d'une maison) ou partiels (e.g. la vitre d'une régie radiophonique qui n'isole pas sur le plan visuel mais acoustique et inversement pour les cloisons à mi-hauteur). Comme l'exprime Goffman, l'usage dans nos sociétés relativement fermées consiste à donner une représentation dans une région délimitée. A ces limites physiques s'ajoutent aussi souvent des limites temporelles. Les représentations données ont alors pour objectif de saturer l'espace-temps qu'elles occupent de sorte que l'impression produite soit la même pour l'ensemble des individus présents dans cette région précise. Si l'heure est au décroisement, la mise en scène du changement offre pour sa part de nombreux espaces bien distincts dont la métaphore dramaturgique nous permet de mieux comprendre l'organisation. La scène est en effet le lieu où l'organisation et ses managers tiennent leur représentation, au travers du rôle qu'ils ont à jouer (e.g. orchestrer la mise en place de nouvelles procédures, instaurer de nouveaux modes de rémunération, communiquer aux équipes). Dans les organisations, il s'agit des lieux où les managers portent « publiquement » le projet de transformation ; ce qu'il convient de dire ou de faire est alors déterminé par l'organisation et la culture de cette organisation.

Goffman (1973) définit la région antérieure comme le « lieu où se déroule la représentation » (p.106), régie par un certain nombre d'exigences et de normes, sociales notamment. Ces lieux où la transformation se voit le plus souvent mise en scène dans les cas étudiés sont les suivants :

- Les événements ponctuels, à l'instar des grands-messes et des allocutions du dirigeant ;
- Les formations, lieu officiel « d'éducation » des collaborateurs ;

PARTIE 3 - RESULTATS

- Les lieux « virtuels » comme les sites web ou newsletter qui diffusent de l'information sur la transformation.

Mais majoritairement, c'est dans une multitude de lieux et de manière moins formalisée que se jouent les représentations. En effet, c'est au travers du *top* management et du management de proximité que la représentation s'organise le plus, et donc dans la grande variété de lieux auxquels ils ont accès : auprès d'équipes disséminées partout dans l'organisation, dans des zones géographiques variées, avec des dimensions hétérogènes (e.g. taille d'équipe). Il s'agit en réalité de tous les lieux à l'intérieur de l'organisation où les managers assurent leur mission de communication et de diffusion de sens sur la transformation, où ils prennent leur « *bâton de pèlerin* » (A2, Directeur e-commerce) lors de réunions à huis clos ou plus largement lors de visites en magasin auprès d'un plus grand nombre de collaborateurs.

Par conséquent, en fonction de l'interlocuteur et de son rôle supposé, sa représentation s'opère dans des espaces plus ou moins vastes. Le dirigeant s'adresse à la fois à ses N-1, un comité souvent restreint mais aussi à l'ensemble de l'organisation qu'il est supposé inspirer, mobilisant potentiellement des représentations différentes. Les *top* managers s'adressent à un nombre restreint de managers intermédiaires qu'il est nécessaire de convaincre pour assurer une bonne circulation de l'information vers le bas. Enfin, les managers intermédiaires s'adressent à leurs équipes de dimensions et localisations différentes (e.g. un service, un magasin dans une région, un pays ou un continent donné), auxquelles le discours doit être adapté (e.g. public de logisticiens, de vendeurs ou d'acheteurs et en fonction de la culture locale ou nationale).

Cependant, il ne faut pas oublier que ces espaces communiquent et disposent, comme le suggère Goffman de mitoyennetés. Ces espaces mitoyens permettent un transfert d'informations d'un service à l'autre et font également transiter les représentations. Un décalage dans les différents récits qui circulent peut alors avoir des conséquences sur la cohérence de l'expression vue dans la première section. L'impact du temps, que nous approfondirons dans le point suivant est également notable dans la mesure où un service peut recevoir une représentation avant ou en retard par rapport à un autre. La diffusion synchrone de l'information est elle aussi fondamentale dans l'adhésion des collaborateurs au projet, qui peuvent se sentir lésés s'ils ne sont pas exposés à la représentation dans les mêmes conditions que leurs collègues. On constate ici que toutes les dimensions de la mise en scène sont liées.

Dans la société, c'est chose courante que de voir plusieurs « *foyers d'attention visuelle* » se former : lors d'un cocktail ou dans un magasin avec différentes interactions vendeur-acheteur, plusieurs représentations parallèles ont lieu, contrairement à l'allocution d'un politique qui

PARTIE 3 - RESULTATS

captive toute l'attention ou lors d'un rendez-vous patient-médecin. Dans le cas du changement organisationnel, il existe une multitude de ces foyers d'attention visuelle. Rares sont les moments solennels où l'ensemble de l'organisation est tourné vers un seul et même foyer. Par exemple, les documents diffusés s'adressent à plusieurs groupes, créant alors des impressions distinctes aux collaborateurs, et parfois aussi aux clients lorsqu'il s'agit de documents externes. La nécessité de cohérence persiste malgré cette pluralité des groupes car les impressions peuvent être partagées d'un public à l'autre (e.g. quand les collaborateurs deviennent ambassadeurs au-delà des frontières de l'organisation ou quand les clients interagissent avec les collaborateurs sur un point de vente). Ces occasions contribuent à partager ses impressions avec l'autre, permettant du même coup de renforcer ou d'affaiblir sa propre conviction dans la représentation.

Il existe aussi des régions postérieures, également appelées « *coulisses* », où l'on peut « *observer des faits dissimulés* » qui pourraient discréditer l'impression produite par la représentation. Goffman définit la région postérieure comme le « *lieu où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation* » (Goffman, 1973, p.110). Ils sont bien entendu réservés aux acteurs. C'est le lieu où ils répètent leurs textes, se détendent entre eux et même où émergent des conflits qui n'ont pas lieu d'être visibles en représentation. Au sein des organisations, on pense aux lieux où les langues se délient, où les véritables intentions sont dévoilées, où les frustrations sont révélées ou encore où les conflits de territoire éclatent. L'étude des coulisses permet de faire exprimer davantage à la représentation que ce qu'elle souhaite exprimer. C'est le lieu où sont fabriquées les illusions, où s'accumulent les accessoires scéniques qui permettent d'établir la façade (e.g. préparation des costumes). Le public y trouverait également des éléments dont il ne doit pas avoir conscience qu'on aurait pu les lui présenter, ce qui serait décevant et desservirait ce qu'on lui a effectivement proposé. Les équipes y répètent leur texte et de manière moins contrôlée, évitant par là même de risquer offenser le public. Les acteurs sont aussi éduqués pour incarner au mieux leur rôle et assurer la crédibilité de la représentation globale. Enfin, c'est aussi le lieu où ils peuvent se détendre et abandonner la façade. Notre étude ne nous a laissé qu'un accès limité à ces espaces dans la mesure où même si les répondants se livrent au cours des entretiens à des confidences, l'entretien en lui-même reste un exercice qui fait partie de la région antérieure. Toutefois, les nombreux exemples de comportements « non conformes » aux comportements attendus par l'organisation, que ce soit de la part de collaborateurs ou de managers, donnent à voir de quelle manière les conflits prennent forme dans ces régions postérieures. Les managers qui nous

PARTIE 3 - RESULTATS

livrent leurs inquiétudes ou leurs frustrations laissent également entrevoir une partie des coulisses où ils deviennent des individus fébriles, en dehors de leur costume de manager déterminé et convaincu. La méthodologie d'analyse du *storytelling* est particulièrement propice à l'identification de ces zones où les émotions sont souvent plus authentiques et les discours plus spontanés. L'exemple de récit ci-dessous, formulé par le répondant B1 raconte l'opportunisme d'un collaborateur qui se met en avant au sujet d'un projet auquel il n'a en réalité pas véritablement contribué, et ce dans le but d'être associé à un projet à succès dans le cadre de la stratégie de changement.

📖 Récit B#8 : L'opportuniste

« C'est un truc un peu bête, enfin non ce n'est pas bête parce que ça me bouffe régulièrement mes journées mais, à partir du moment où tu commences à être un peu en réussite et un peu à montrer des choses qui plaisent, soit le bateau coule et tous les rats quittent le navire soit le gâteau est intéressant et tout le monde veut essayer de bouffer un bout du gâteau. Et du coup c'est les gens qui s'approprient... Alors y'a pas très longtemps (...) c'est quelqu'un qui n'avait dans le programme, allez quasiment en tout et pour tout collaboré, je vais être large, 4h. Ça fait à peu près 2 ans qu'il existe le truc. En tout et pour tout j'ai dû le voir passer 4h sur le programme. Et y'a 1 mois, il envoie un mail à la Terre entière, DG, patrons de pays, la totale... en disant [Projet] va arriver, ça permet de faire ci, ça permet de faire ça c'est génial patate patate. Signé « machin », Product Owner, à la limite son titre il se le galvaudait pas trop mais juste alors que sur ce sujet-là il a passé 4h, et encore, il est venu s'approprier aux yeux de la Terre entière le résultat de ce qui a été fait quoi. Il a pas dit, il aurait pu dire « merci à l'équipe machin », même pas moi je m'en fous mais l'équipe qui a bossé dessus, voilà. Et ça c'est assez insupportable. Et derrière tout ça globalement c'est l'humain et toutes les tensions que ça génère entre anciens et nouveaux. Parce que ces gros programmes-là c'est très risqué donc au début tout le monde veut pas forcément aller dedans, c'est risqué et puis finalement être sur l'actuel c'est plus sécurisé. On prend des risques et tout le monde n'a pas forcément envie. Par contre après quand ça ramène de la valeur, là tu as tout le monde qui essaie de te piquer un bout du truc quoi. (...) Tu vois c'est ce côté-là, que je te disais tout à l'heure, qui ne veulent pas lâcher le morceau, qui n'ont pas totalement contribué, qui veulent pas voilà, ils savent pas encore comment ils vont être dans la nouvelle organisation donc les gens essaient de préserver leur, comment dire, leur histoire alors que fondamentalement y'a de crainte à avoir pour personne. Parce que fondamentalement, y'aura mais même pas le début d'un poste en moins demain matin. Même pas un quart de poste en moins. » (B1, Directeur IT et du projet de transformation)

L'implication émotionnelle de la part du narrateur est ici très forte. Au départ, il tente de relativiser en minimisant (« c'est un truc un peu bête »), comme pour maintenir la représentation intacte mais finalement il se rétracte (« enfin non ce n'est pas bête ») et laisse entrevoir au-delà de la région antérieure. Il avoue combien la situation lui pèse (« ça me bouffe régulièrement mes journées »), utilisant une hyperbole pour exprimer sa colère (e.g. email envoyé à la « Terre entière » répété deux fois) et en généralisant son propos à tous les individus

(non identifiés) mais dont le mode de fonctionnement est similaire. Ce qui se passe dans les coulisses vient ici troubler de manière mineure la représentation, c'est-à-dire que la représentation globale faite aux collaborateurs n'est pas entachée. En revanche, le seul fait que nous y ayons eu accès montre que la représentation n'est pas inaltérable. Le narrateur affecté par ce récit tragique qui l'affecte d'ailleurs toujours ne parvient à maintenir secret le contenu de la zone postérieure. Ce récit illustre l'importance des régions : même si l'omni-canal se pose en faveur d'un décroisement massif, comme dans la société il y aura toujours des espaces plus ou moins « cachés » où l'on tente de confiner les éléments qui pourraient altérer la représentation. Qu'une résolution soit trouvée ou non, elle reste cantonnée aux coulisses. Le manager souffre de la situation mais ne l'exprime vraisemblablement pas dans le rôle qu'il doit tenir auprès des autres collaborateurs.

Après avoir exploré les différents aspects de la notion d'espace dans la métaphore dramaturgique, nous nous intéressons au rapport au temps que présente la métaphore.

▪ Représentation du changement dans le temps

Nous considérons le temps à deux niveaux : d'abord, celui de la conduite du changement en tant que projet de l'organisation puis de manière plus générale le renouveau dans le rapport au temps à l'heure de l'omni-canal. L'analyse thématique recense 20 entretiens sur cette thématique du « temps », avec 51 références réparties parmi ces 20 entretiens, d'où une importance considérable de la notion de temps dans la mise en scène du changement, tant dans les pratiques (e.g. développer l'instantanéité des échanges) que dans les discours (e.g. mise en avant des outils permettant ces interactions plus faciles et rapides).

La gestion temporelle de la conduite du changement

La revue de la littérature nous a permis de distinguer deux phases successives dans la mutation omni-canal des distributeurs, si tant est que nous puissions les différencier. La première, plutôt technique (e.g. modification des référentiels métier) et technologique (e.g. modernisation des bases de données et de la *supply chain*) a constitué le premier acte de la mise en scène du changement. Le deuxième acte concerne la mutation culturelle qui fait l'objet de la présente recherche. Il est cependant illusoire de penser pouvoir « baliser » ce changement dans le temps, tant il est dépendant du contexte de l'organisation en mutation. Néanmoins, quel que soit le niveau d'amorce de la transformation culturelle, pour l'ensemble des cas cette deuxième étape est la plus longue à réaliser. L'accent est mis sur cette dimension chronophage qui, dans la

PARTIE 3 - RESULTATS

représentation de la mutation culturelle, permet aux distributeurs de maintenir une façade qui justifie la lenteur de leur changement.

« C'est un processus qui est assez long, c'est de l'accompagnement, c'est du management, c'est de la formation, c'est... voilà ça ne se fait pas en 2 secondes, ça prend du temps. » (C1, Directeur communication corporate)

« Bêta a 40 ans d'histoire, 40 ans de magasins etc. et donc tout changement va prendre du temps (...) mais je ne sais pas si Bêta actuellement a le temps de prendre le temps. Donc ça c'est peut-être moi ce qui m'inquiète. (...) Ça prend un temps impressionnant. » (B4, Directeur formation)

Cette longueur dans le processus de mutation est due en grande partie au facteur humain dans les organisations, dont la capacité et la rapidité à évoluer n'est pas standard, comme l'expriment répondants et experts. Elle n'est pas homogène entre les individus : *« vous avez quand même des gens qui bougent très vite, d'autres qui bougent un petit peu moins vite, d'autres qui bougent très lentement. Les équipes sont faites de tout cela, de cette matière vivante (...) Et juste on se dit que tout le monde va réussir à ouvrir un peu tous ces périmètres-là mais chacun à son rythme »* (D1, Directeur e-commerce). Elle n'est pas non plus équivalente entre les niveaux hiérarchiques et de responsabilité, par exemple du siège aux magasins : *« entre le moment où vous décidez et le moment où celui qui met les boîtes de petits pois à sa place, il y a du changement dans son quotidien, il y a forcément un certain temps »* (Z5, Responsable évaluation et gestion des compétences). Enfin, en lien avec les cultures nationales, *« selon les pays, il y a différentes vitesses, il y a encore différentes vitesses dans l'entreprise »* (D3, Directeur ressources humaines).

Dans leur tendance à se comparer aux autres acteurs, les cas étudiés notent également des différences dans la temporalité de la mise en œuvre du changement entre eux. Ainsi, chez Delta, un répondant compare le mode de transformation de son organisation à celle de Bêta. *« Deux modes de transformation d'entreprise complètement différents. Nous, on est plutôt sur le mode infusion thé et Bêta sur le mode plutôt percolation café quoi ! (rises) Nous vraiment, on pose les conditions, on donne le temps à chacun, on dissémine dans l'entreprise et on fait en sorte que chacun s'approprie les choses et on les aide à ce qu'ils s'approprient les choses. Et tant que personne se met en travers, ça peut mettre du temps, c'est pas grave. C'est pas grave. Chez Bêta c'est plus « allez on y va ! » (crie). Je crois qu'ils peuvent pas faire autrement. Et y'a des qualités et des défauts des deux côtés. »* (D3, Directeur marketing) En parallèle, chez Epsilon, on s'estime plutôt en retard, à devoir rattraper le temps déjà perdu : *« non mais l'expérience (ndlr : client) c'est même pas qu'elle est en train de se transformer, c'est qu'elle s'est déjà*

PARTIE 3 - RESULTATS

transformée ! Et que là on est en train de rattraper le retard dessus. On n'est pas en avance de phase comme peuvent l'être d'autres distributeurs, on est en rattrapage de phase » (E2, Directeur e-marketing).

Enfin, si généralement au théâtre, les faits présentés se succèdent de manière chronologique, la difficulté des distributeurs à proposer un schéma narratif chronologique est symptomatique d'une évolution transverse, où toutes les évolutions s'entremêlent et sont liées. En dépit des efforts de formalisation dans un ordre chronologique les différents projets qui participent à la mutation omni-canal (notamment dans les documents internes chez Alpha, Gamma et Epsilon au travers de frises chronologiques ou de projets « timés »), il est complexe d'inscrire la mutation omni-canal dans le temps, en dehors des dates officiellement décrétées pour le démarrage des projets de transformation.

« Tout ça c'est lié à la digitalisation et l'omni-canalisation fait partie de la digitalisation, alors je sais pas dans quel sens se font les choses mais en tous cas ça se fait en même temps. » (E1, Responsable marketing stratégique et études)

En dépit de la route longue et sinueuse que semble inévitablement emprunter la mutation culturelle, le cœur du sujet est pourtant bien là : être capable d'aller plus vite et c'est alors cette représentation que les organisations tentent de véhiculer en tentant de socialiser les individus avec un nouveau rapport au temps.

La socialisation d'un nouveau rapport au temps

Comme la littérature l'a montré, la perception du temps varie d'une discipline à une autre³⁸, d'une civilisation à une autre, d'un individu à l'autre. D'un contexte à un autre, c'est-à-dire d'organisations multi/cross- à des organisations omni-canal, nous allons voir que les distributeurs, doivent modifier leur rapport au temps. Cela s'inscrit dans le nouvel état d'esprit et l'évolution des modes de fonctionnement qu'impose la mutation (vus dans le Chapitre VII) mais participe aussi à une mise en scène plus large sur la conception de l'organisation dans son environnement de demain, une société où tout va plus vite. En effet, les notions de livraison rapide, d'instantanéité dans la délivrance des messages et des produits impliquent une réorganisation complète en interne. Le rythme organisationnel doit s'accélérer, d'où l'instauration de programmes d'agilité afin de travailler en mode start-up pour être plus réactif ou le développement d'outils d'interaction en temps réel entre les collaborateurs. L'évolution

³⁸ Voir l'article de Bergadaà M. (1988) Le temps et le comportement de l'individu – Première partie, *Recherche et Applications en Marketing* 3(4) : 57-72.

PARTIE 3 - RESULTATS

vers l'omni-canal sur le plan technique y contribue également (e.g. automatisation de tâches en magasin pour libérer du temps à des vendeurs qui doivent répondre à des clients cross-canaux, issus du canal magasin mais pas seulement) mais il s'agit aussi de revoir sa propre conception du temps, acquise depuis toujours. Cette rééducation passe par les représentations de l'organisation quant à la nécessité de faire preuve d'une plus grande réactivité, comme nous venons de l'évoquer. Elle passe aussi par l'adoption d'une vision à plus long terme (luttant contre la culture « court-termiste » des distributeurs) requise d'une part pour s'inscrire durablement sur un marché omni-canal. Le verbatim ci-dessous montre que l'organisation qui réalisait jusqu'à maintenant des campagnes de publicité radio s'intéressait au retour sur investissement à court-terme alors que ce qui fera (re)venir les clients vers l'enseignes à long-terme, ce ne sont pas les dépenses en publicité qui génèrent une augmentation mécanique du chiffre d'affaires mais bien une considération des collaborateurs pour les clients.

« Je te l'ai dit en parlant du retour sur investissement, la radio ça rapporte « demain matin ». La fierté des collaborateurs qui auront l'information, qui feront bien leur boulot, qui conseilleront bien leurs clients, c'est pas demain donc on a le temps. » (B5, Directeur communication & innovation)

Pour le répondant, les collaborateurs doivent apprendre à accepter que les choses prennent du temps pour se mettre en place.

Par ailleurs, les organisations cherchent à acculturer leurs équipes aux nouvelles attentes des consommateurs et tendances de la société : l'efficacité des canaux numériques, notamment en matière de rapidité d'affichage et de temps de réponse des pages (C1, Directeur communication corporate), la recherche de contenu « *snackable c'est-à-dire que dans toute situation finalement, que je sois dans la rue, dans mon lit, en pause dej', j'ai envie de regarder des petites choses rapidement, des petites choses sympa donc y'a un côté entertaining qui doit être là* » qui implique pour Gamma de proposer plus de contenu régulier. « *Ça doit bouger, ça doit être marrant, ça doit m'interpeler et par contre c'est vite obsolète. Donc on est dans une production de contenu on va dire qui se doit de devenir maintenant assez séquentielle et donc on a un rythme de production qui est important. Alors qu'on vient d'une époque où vous faisiez un gros temps de communication on va dire via des catalogues (...) De plus en plus on est avec le digital sur des rythmes beaucoup plus séquentiels, beaucoup plus linéaires avec des volumétries de petits contenus faciles à consommer* » (C2, Directeur marque et communication). Tout l'enjeu de cette question du temps consiste opérer la bascule de la culture des organisations le plus rapidement possible, tout en prenant soin d'ancrer durablement les routines nécessaires à des organisations omni-canal pérennes.

PARTIE 3 - RESULTATS

« On fait vivre, on ancre, on pérennise il y a vraiment une notion de pérennisation parce que ça aussi c'est hyper... enfin pour moi je considère que c'est hyper important, c'est comment ça devient des réflexes naturels toutes ces bonnes pratiques (...) Parce que vu de ma fenêtre on a tendance à se dire des fois, c'est bon c'est fait. Et c'est souvent ce que j'entends. Mais fait ça veut pas dire que c'est ancré. Ça veut pas dire que c'est acquis. Ça veut pas dire que ça devient une évidence au quotidien. » (D4, Directeur marketing)

Il s'agit bien entendu d'un travail de longue haleine qui, contrairement à une représentation théâtrale, n'est pas reproductible puisque le caractère culturel de la mutation en cours entraîne une inévitable contingence au contexte dans lequel elle s'opère. La métaphore présente ici une de ses limites : les organisations opèrent toutes une mise en scène du changement, avec des régularités que l'on peut observer, mais qui n'empêchent pas de nombreuses spécificités liées notamment à la culture organisationnelle.

Les éléments abordés jusqu'alors font partie d'une mise en scène homogène entre les différents acteurs étudiés. En effet, conception du temps, organisation de l'espace, répartition des rôles sont autant d'éléments dont les enseignes conduisent l'évolution de manières relativement proches. Cependant, cinq cas restent cinq contextes mais aussi cinq cultures vis-à-vis du changement qui donnent lieu à cinq pièces jouées d'une manière propre à chacune des organisations : ce sont les caractéristiques spécifiques de chaque mise en scène que s'attache à comprendre la dernière section.

Résumé du Chapitre IX – Section 2

Cette section aide à mieux cerner la répartition des rôles dans le cadre de la conduite du changement culturel vers l'omni-canal et à appréhender le contexte spatio-temporel dans lequel il s'opère. Cette section présente donc la répartition des rôles entre les différentes strates du management (dirigeant, *top* et *middle* management) et les collaborateurs, pour finalement opérer une mise en mouvement collective. Toujours sous le prisme de la métaphore dramaturgique de Goffman (1973), la deuxième partie évoque l'espace-temps de la mutation vers l'omni-canal, à savoir l'organisation des espaces (i.e. les lieux de la représentation et les coulisses) et du temps pour la conduite du changement (i.e. temporalité du changement et renouveau du rapport au temps dans les organisations en mutation).

La troisième section du chapitre constitue une synthèse de l'application de la métaphore dramaturgique au contexte de mutation culturelle des distributeurs. Si pour Goffman (1973), le monde est un théâtre, il s'agit de voir en quoi chacune des organisations étudiées constitue un théâtre spécifique au sein duquel se joue une représentation singulière du changement. Ensuite, sur la base de notre étude de cas multiples et des différentes mises en scènes observées, nous tentons de proposer une modélisation plus générale du changement culturel vers l'omni-canal.

Section 3. Du « monde est un théâtre » à « l'organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs

Nous avons vu tout au long des résultats une convergence entre les cas étudiés, que ce soit au niveau des pratiques décrites dans le chapitre VII, en matière de *storytelling* organisationnel dans le chapitre VIII et sur les représentations du changement exposées au début de ce chapitre. Malgré des différences entre ces enseignes, leurs convergences nous permettent de modéliser la mutation vers l'omni-canal des distributeurs pour mieux comprendre la manière dont elle s'opère (sous-section 3.2.). Au préalable, la sous-section 3.1 s'attache à prendre en compte les spécificités des enseignes étudiées, intérêt premier de l'étude de cas multiples. Nous ne prétendons toutefois à aucune exhaustivité, représentabilité ou reproductibilité. Notre seul objectif est l'appréciation de la variété des profils culturels des organisations et de leurs mises en scène en dépit d'un fort isomorphisme des acteurs de la distribution.

Figure 23c : Structure et contextualisation du chapitre IX

PARTIE 3. Résultats	Chapitre VII. Une transformation entre pratiques renouvelées et ressources polymorphes
	Chapitre VIII. Du <i>storytelling</i> à la mise en récit du changement : de l'histoire singulière au « <i>storytailing</i> »
	Chapitre IX. Une mise en scène théâtrale de la mutation culturelle : l'éclairage de la métaphore dramaturgique
	Section 1. Analyse de la représentation donnée et perçue du changement
	Section 2. Instrumentalisation de la mise en scène de la mutation culturelle
	Section 3. Du « monde est un théâtre » à « l'organisation est un théâtre » : transposition de la métaphore au contexte de mutation des distributeurs

Sous-section 3.1. Les distributeurs face au changement : caractérisation des cas et de leur mise en scène

Dans la première section de ce chapitre, nous avons veillé à mobiliser nos données en soulignant l'origine des exemples utilisés (i.e. quels cas et source) mais en conservant une perspective holiste, la finalité n'étant pas de modéliser une mise en scène type pour chacun des cas étudiés

PARTIE 3 - RESULTATS

et donc d'opérer une comparaison systématique entre les cas. A nouveau ici, nous synthétisons des profils de cas par une compilation d'indices disséminés dans les données. L'objectif est d'aboutir à une vision plus aisée des cas et de les mettre en perspective. Nous attirons l'attention du lecteur sur notre volonté de ne pas réduire ces enseignes aux qualificatifs employés : il s'agit bien d'une caractérisation au regard du projet de mutation culturelle, étudié au travers des données que nous avons pu collecter.

L'intérêt de caractériser nos cas réside dans l'appréhension de la variété des traits dominants et des « personnalités » des organisations qui témoignent de leur singularité. Cette dernière est d'ailleurs fortement revendiquée dans leur *storytelling*, en dépit de l'homogénéité sectorielle observée tout au long de nos analyses. Nous précisons qu'au même titre que toute tentative de catégorisation, ces profils sont par nature « imparfaits ». Ils ne sont bien entendu aucunement exhaustifs, exclusifs ou limitatifs, et ne constituent qu'une partie de la mise en scène des distributeurs sur leur mutation omni-canal, celle que les données que nous avons collectées et que l'interprétation que nous en avons eu nous ont permis d'atteindre. Ils permettent donc d'apprécier une facette de la mise en scène des distributeurs.

La mobilisation conjointe de deux méthodes d'analyse, l'analyse thématique et l'analyse du *storytelling* permettant d'appréhender plus avant la façon dont les managers s'expriment et construisent leurs discours, s'est avérée pertinente pour caractériser les organisations selon leurs comportements mais aussi leurs qualités narratives. Nous présentons pour chacun des cinq cas un élément empirique (i.e. verbatim, récit ou document suffisamment étayé) pour révéler la mise en scène de la mutation omni-canal la plus saillante pour un cas donné. Nous n'associons aucune connotation positive ou négative aux mises en scène dominantes. Alpha « le perfectionniste » fait référence à des idéaux hérités de son histoire ; Bêta « l'évangéliste » se pose comme figure paternaliste ; Gamma « le survivant » relate l'exploit de sa survie ; Delta « le conquérant » s'approprie le *leadership* du marché et Epsilon « le visionnaire » voit dans la transformation la consécration de son modèle originel.

▪ Cas Alpha (A) : le perfectionniste

L'organisation Alpha s'est construite sur un idéal fort pendant l'après-guerre. Bien que l'entreprise ait été construite sur un modèle à but lucratif dès le départ, un idéal humanitaire voire utopiste anime les fondateurs, qui veulent par leur proposition commerciale venir en aide

PARTIE 3 - RESULTATS

aux « habitants », l'offre n'étant pas présente ou insuffisante sur le marché pour satisfaire l'ensemble des besoins en matière de reconstruction. Cette vision « philanthropique » perdure aujourd'hui encore. Si cette caractéristique n'est pas exclusive à Alpha, les clients ou les consommateurs ne s'appellent justement pas des « clients », mais des « habitants ». Ce terme générique reflète chez l'individu le besoin primaire « d'habiter », de se loger et de se construire un environnement de vie en dehors du travail agréable, confortable, fonctionnel.

Récit A#4 : Le noble destin

« Alpha c'est une entreprise humaniste qui s'est construit sur l'entrepreneuriat donc culture très forte de l'homme est un acteur entrepreneur. Et aussi un mode de développement de l'entreprise qui est basé sur le développement de la compétence des hommes. Donc assez peu de croissance externe mais je vais mettre de la profondeur métier dans la compétence de mes hommes, je vais leur donner l'autonomie. C'est un mode de développement humain pour aller construire de la croissance de chiffre d'affaires. Chaque collaborateur est considéré vraiment comme un entrepreneur, on dit, le PDG du groupe, il dit : le conseiller de vente, c'est le directeur général de son allée, de ses familles produit. Donc chacun est patron sur son périmètre. Un conseiller de vente il a un petit périmètre, et puis plus tu montes dans la hiérarchie de l'entreprise plus tu as un périmètre large. (...) » (A2, Directeur e-commerce)

Cette conception altruiste, humaniste rompt avec une conception marchande de l'échange. Le chaland n'est plus seulement un consommateur prêt à payer pour se procurer un produit, il est un habitant en quête d'un « mieux vivre » auquel l'entreprise va pouvoir répondre grâce à une offre de produits et de services autour de ce qui concerne l'habitation. Nombre d'initiatives chez Alpha font référence à ce principe fondateur de manière plus ou moins explicite et s'inscrivent dans sa continuité. Les plus directes concernent par exemple un investissement fort de l'organisation auprès d'autres acteurs de l'écosystème, institutionnels par exemple. L'organisation finance notamment des programmes de recherche en lien avec les habitats de demain. Même aujourd'hui, l'organisation ancre ses actions dans son passé humaniste. Pour conduire la transformation, l'organisation se compare beaucoup, est dans la réflexion voire même l'intellectualisation du changement. Ce côté « bon élève » présent sur tous les fronts, que ce soit pour raviver de nobles initiatives passées, prendre le temps de comparer et de s'inspirer des plus grands avant de passer à l'action (e.g. distributeurs « proches » ou même Apple avec Steve Jobs) ou même montrer qu'elle est capable de reculer pour mieux sauter (e.g. projet de « resiloter » pour mieux maîtriser l'omni-canal), l'organisation le cultive dans ses discours écrits et oraux. Nous assimilons cela à une recherche de la transformation parfaite, tant dans les faits que dans le *storytelling* sur les faits.

▪ Cas Bêta (B) : l'évangéliste

L'Académie Française (édition de 1986) présente l'évangéliste comme « *celui qui annonce la bonne nouvelle du Christ, auteur d'un Evangile* ». Ce terme qualifie les quatre auteurs des Evangiles canoniques ; dans l'Eglise primitive, il représente une personne prêchant l'Evangile (notamment aux côtés des apôtres et des prophètes). Nous empruntons ce terme biblique en raison de l'élévation de l'organisation comme entité supérieure, paternaliste et protectrice vis-à-vis de ses membres. Telle un guide, elle amène ses fidèles (les membres de l'organisation) à évoluer en les rappelant à cette relation quasi spirituelle qui les lie à l'entreprise. Tout d'abord, le *storytelling* organisationnel prolifère de manière considérable et sous diverses formes au sein de l'organisation. Ensuite, bien au-delà de ce que nous avons pu observer au sein des autres cas, l'organisation invite ses collaborateurs à une introspection sur le sens donné à la vie professionnelle et personnelle, à ses propres valeurs et à confronter leur congruence avec celles de l'organisation. Il y a une réelle volonté de lier intimement le collaborateur en tant que membre de l'organisation mais aussi en tant qu'individu à l'entreprise et de le rallier à sa cause corps et âme. En revanche, en cas de désapprobation avec l'organisation, l'individu n'y trouve plus toute sa place. Le discours des managers s'apparente parfois à un discours prosélyte, qui vend véritablement l'organisation et s'attache à en montrer le côté résolument positif. On retrouve ici une forme de logique religieuse, fondée avant tout sur le principe d'adhésion. De plus, la mise en récit est élevée tant dans les discours des répondants que dans les documents. Il s'agit d'ailleurs du seul cas pour lequel nous avons eu connaissance d'un site interne entièrement dédié au projet de transformation, ayant même créé un nom de marque et son logo pour la conduite du changement.

Document Bêta : *Home page* (site interne sur la transformation)



▪ **Cas Gamma (C) : le survivant**

Tous les répondants semblent marqués par cet épisode majeur de l'histoire de l'organisation : la « quasi-faillite ». Beaucoup de références y sont faites dans les discours et aucun répondant ne l'évoque pas du tout. Par conséquent, tout ce qui concerne la transformation s'appuie sur des références à des éléments du passé. L'histoire de l'organisation est marquée par un « avant rachat » et un « après rachat » qui constitue le point de rupture entre une organisation incapable de s'adapter et la transformation en cours dont les premiers résultats sont favorables pour les répondants.

📖 Récit C#2 : L'indestructible

« Là aussi c'est quand même une évolution culturelle (...) depuis que l'entreprise a été rachetée en 20XX par [dirigeant], on a regroupé ces activités et donc cette entreprise qui auparavant était très franchouillarde, très franco-française, aujourd'hui est une entreprise qui dans ses process, dans ses projets, tout son fonctionnement, travaille quasiment à 50% pour l'international. Donc les équipes, notre comité de direction se tient en anglais toutes les semaines. Tout est international aujourd'hui chez Gamma, ce qui n'était pas le cas avant. (...) C'est compliqué à dire parce qu'en 20XX, Gamma allait quand même fermer. Elle était au bord du gouffre. C'est vrai que le concurrent un peu comparable était connu comme étant X qui aujourd'hui quasiment a disparu. Je crois que ce qui fait que Gamma est aujourd'hui, depuis 20XX, de retour, et vraiment de manière significative, c'est que l'origine du projet en acceptant l'offre de [dirigeant] c'était un projet qui était très structuré, financé, sérieux, crédible et qui se développe là, d'année en année et qui tient ses promesses et en prenant les bons tournants, les bonnes décisions. Sur l'offre par exemple, on a pris des partis pris extrêmement courageux de se recentrer sur le prêt à porter et sur la maison. On a abandonné beaucoup, tout un tas de catégories de produits qu'on commercialisait directement. Aujourd'hui, c'est surtout à travers ce qu'on appelle la market place. Gamma est une des plus belles market places aujourd'hui et c'est nous qui sélectionnons les marques qui sont présentes sur notre market place. (...) Voilà, mais donc d'abord voilà il y a eu des partis pris courageux, très forts sur la stratégie produit. Y'a eu aussi tout un travail d'investissement marketing sur la marque pour relancer cette marque, la rajeunir et ne plus faire qu'elle soit considérée comme « oui ma grand-mère, ma tante commandait chez Gamma mais pas moi ». Donc aujourd'hui, beaucoup de personnes sont très très fières de commander chez Gamma. (...) Tout ceci a fait qu'on a pris le bon tournant, je crois. Après dire qu'on est meilleur que les autres c'est compliqué, on voit bien qu'Amazon par exemple vient sur nos marchés, on trouve du prêt à porter et de l'équipement de la maison chez Amazon. Pour autant, nous on défend, ce que l'on juge unique, parce qu'on est les seuls à le faire, c'est la création de notre offre, de nos collections en prêt à porter et en meuble, par nos propres équipes de designers et de stylistes. Et on défend un style à la française Gamma qui est différent des autres concurrents. Après nos concurrents sont quand même des concurrents qui ont aussi des réseaux de distribution un peu différents. » (C1, Directeur communication corporate)

Par la force des événements, l'organisation a donc développé une image de survivant en s'appuyant sur le renouveau de sa culture organisationnelle, sans pour autant en oublier les

éléments fondateurs du passé, qui tentent même de renaître de leurs cendres. Les managers transmettent au travers de leurs discours cette idée de résurrection. L'entreprise fonde sa légitimité sur la capacité qu'elle a eu à se réinventer, là où des concurrents n'y sont pas parvenus, et le regain progressif de rentabilité. Le retour sur le chemin du succès prend davantage d'ampleur encore au regard des difficultés que l'organisation a dû affronter et surmonter. Cette « non fermeture » de l'entreprise est utilisée comme pour appuyer le fait que Gamma soit une institution dans paysage français de la distribution, indestructible. Cela renforce la conviction que la distribution ne se fera pas sans Gamma même si l'organisation fait preuve d'un discours humble, expliquant l'importance de se remettre en question et d'être dans un apprentissage permanent. Cependant, sa mise en scène du changement passe par des représentations qui n'en sont pas pour autant fébriles en faisant référence à ce que l'organisation a construit de majeur, encore visible actuellement comme sa contribution à la libération des femmes.

▪ Cas Delta (D) : le conquérant

Delta se compare énormément aux autres acteurs. Elle construit sa représentation en s'appuyant sur ces autres enseignes et précisément sur la manière dont elle s'en différencie (e.g. choix de privilégier l'enchantement client aux prix bas). Sa mise en scène du changement se fonde essentiellement sur une nouvelle plateforme de marque très travaillée et ambitieuse, qui montre une volonté d'être utile dans la vie des consommateurs, au-delà de la seule fourniture de prêt-à-porter, autant que dans la vie des collaborateurs qu'elle souhaite eux aussi enchanter. Delta veut s'imposer comme un acteur incontournable malgré une position déjà confortable sur le marché (i.e. un des rares acteurs à croître sur un marché en difficulté). Là où l'ensemble des acteurs souffrent d'une perte de vitesse, l'enseigne affiche une progression remarquable. C'est sur cet élément de différenciation que l'enseigne assoie sa stratégie de transformation.

📖 Récit D#2 : L'Alien du marché

« On est entre guillemets un peu un Alien en ce moment du marché parce qu'on fait de la croissance sur un marché textile en décroissance. Donc ça c'est aussi notre force. Et on se l'explique par un maillage magasin, un large choix, des prix très percutants et on est très fortement montés en mode. On a pendant très longtemps été reconnus comme étant très bon en prix. La raison de rentrer sur le site ou en magasin était avant tout le prix. Et aujourd'hui on a réussi à faire la démonstration qu'on a aussi réussi à monter en niveau de mode. Et on vient rajouter un troisième pilier en plus du prix et de la mode qui est une expérience shopping agréable, simple, fun et ça c'est un peu la nouveauté entre guillemets de ces dernières années, pour avoir un triple waouh : waouh c'est pas cher, waouh c'est à la mode et waouh j'ai vécu une expérience pas classique dans un magasin. (...) » (D1, Directeur e-marketing)

A ce facteur conjoncturel, l'organisation ajoute sa culture comme l'ingrédient de sa recette de succès. L'organisation assure sa viabilité en dehors de la « seule » performance économique grâce à cette capacité que l'organisation a de fédérer ses collaborateurs et d'enchanter ses consommateurs. Les récits des répondants sont d'ailleurs emprunts de fierté quant à cette vision et témoignent de la force de ce *storytelling* en interne. Delta cherche à se faire l'enseigne textile par excellence, dans un monde résolument omni-canal.

▪ Cas Epsilon (E) : le visionnaire

La qualification d'Epsilon de visionnaire tient davantage aux discours des répondants qu'à des éléments de caractérisation observés dans les pratiques. En effet, en raison de son historique de vétéran « papier » et de sa cible spécifique, le virage digital a été compliqué à prendre pour l'enseigne. Le qualificatif « visionnaire » ne s'imposait donc pas comme allant de soi concernant Epsilon. Les données, particulièrement au travers des entretiens, ont pourtant révélé de manière contre-intuitive que la vision portée par les managers véhicule cette idée d'organisation innovante, précurseur sur l'omni-canal, bien qu'il n'était évidemment pas dénommé ainsi à l'époque. Ainsi, pour Epsilon, l'omni-canal n'est pas nouveau et selon les répondants, l'entreprise le « pratique » depuis toujours.

Récit E#32 : Rien de nouveau

« C'est une vieille dame de XX ans qui a évolué en se basant sur des innovations, sur des communications fortes, sur des produits vraiment estampillés avec une marque, avec un contenu etc. Et si on en vient au sujet de l'omnicanalité justement, ça a toujours fait partie du mode de fonctionnement de l'entreprise. Dès le début il y avait le catalogue, on pouvait commander etc mais aussi des points de vente. Donc c'est rigolo parce que aujourd'hui on parle d'omni-canal sur des entreprises de retail qui finalement sont des retailers purs et durs et qui se disent on ne peut plus se passer d'un site web et qui font une complémentarité. Et je l'ai bien connu dans d'autres. Qui font une complémentarité entre une animation d'un site et un réseau de magasins qui est souvent le cœur en tous cas de l'histoire de ces retailers. Chez Epsilon, c'est pas comme ça, chez Epsilon dès le départ il y a une conscience que finalement les canaux de distribution se complètent. Je ne sais pas du tout quelle était la partie de pilotage stratégique de ça au départ, j'en sais rien. Mais au fond, en tous cas ça semblait logique et c'est comme ça que ça a été dès le départ. Donc c'est intéressant parce que ça fait partie de l'histoire. Ça fait partie de l'histoire de la boîte et du coup y'a eu des compétences qui se sont créées et l'omni-canalité est presque naturelle quoi. C'est une évidence. Avec des travers même, aujourd'hui, et je vous expliquerai pourquoi. Mais en tous cas c'est, c'est... ça ne date pas d'hier, c'est pas opportuniste et par contre on a la très très forte conviction que c'est un modèle qui a de l'avenir. » (E5, Directeur ressources humaines)

PARTIE 3 - RESULTATS

Les répondants et les documents entretiennent ce discours. En effet, si un répondant fait l'aveu du retard de l'organisation en matière de transformation, aucun ne remet en cause la capacité de l'organisation à évoluer dans la mesure où cette capacité d'innovation est inscrite dans les gènes de l'organisation.

La tentative de formalisation des différentes mises en scène des distributeurs sur la base de l'analyse de leurs évolutions culturelles et de leur mise en récit sur le changement révèle que chacun possède un profil distinct dans la façon dont il appréhende et communique à propos de la transformation. Ces mises en scène participent de différentes manières au façonnement d'une nouvelle « culture omni-canal » qui vient modifier de manière plus ou moins profonde la culture en place. Le tableau 30 reprend les profils des cas selon la mise en scène principale de leur transformation (c'est-à-dire la façon dont nous avons caractérisé leur mise en scène au global, dans la sous-section précédente) et les ressources culturelles et discursives qui la facilitent.

PARTIE 3 - RESULTATS

Tableau 30 : Synthèse des mises en scène partagées et spécifiques aux cas

	Principales évolutions des pratiques		Principales caractéristiques de la mise en récit	
	Communes	Spécifiques	Communes	Spécifiques
Alpha (A) Le perfectionniste	Principales évolutions en cours ou identifiées : - Modification du style de management et de coordination des équipes. - Mise en place de synergies et de travail en réseau (transversal).	Dans une volonté d'anticipation des conséquences du changement : mise en place de procédures détaillées pour « contrôler » ou standardiser l'expérience client, gestion de la sur-compétence ou sur-spécialisation (décalage avec la réalité et les consommateurs).	« Storytailing » fondé sur : - Volonté de s'affirmer <i>customer-centric</i> et non plus <i>channel-centric</i> . - Mise en valeur du passé et des origines (création).	Un accompagnement en toutes circonstances : accent sur le contexte de création (secours des populations) donnant son sens au changement (apport de solution idéale aux consommateurs).
Bêta (B) L'évangéliste	- Décloisonnement des espaces physiques. - Mise en place et/ou modernisation d'outils devenus inadaptés.	En tant que prescripteur sur son marché : <i>benchmark</i> des acteurs en dehors pour s'inspirer (avant-gardiste), mise en place de hiérarchies « plates », mise en œuvre d'actions symboliques (e.g. présence du PDG monde auprès des collaborateurs et des clients : bureau dans un magasin).	- Appel aux figures emblématiques (fondateurs, dirigeants). - Revendication des initiatives liées au bien-être des collaborateurs (en interne et en externe).	Une bienveillance à toute épreuve : discours quasi-militant adressé à toutes les parties prenantes sur des thèmes larges et providentiels (e.g. sauver la planète, aider les Hommes à s'accomplir au quotidien, dans la vie professionnelle et privée).
Gamma (C) Le survivant	- Insufflation d'une philosophie omni-canal. - Identification et caractérisation des ressources culturelles favorables ou non (e.g. valeurs positives, négatives, ambivalentes).	Dans une reconstruction globale : pertinence du projet de modernisation et des nouveaux dirigeants, renouvellement de l'offre (<i>vs</i> autres acteurs qui évoquent peu le produit dans la transformation).	- Accompagnement nécessaire des évolutions techniques et technologiques d'une communication sur le sens.	Les bénéfices de la survie : discours sur l'apprentissage, la remise en cause ou l'humilité gagnée, preuves de l'importance de Gamma dans le paysage de la distribution.
Delta (D) Le conquérant	- Mise à jour des procédures, référentiels (e.g. omni-canal dans les fiches de poste).	Compte-tenu d'un leadership et d'une croissance positive : forte capacité de rétention des collaborateurs (faible <i>turnover</i> , avec les biais que cela implique) mais poursuite des efforts sur le bien-être collaborateur, développer la symétrie interne/externe (plus marquée que chez les autres).	- Engagement social et sociétal : initiatives pléthoriques.	Se rendre indispensable : intérêt prépondérant des moyens de plaire aux consommateurs et collaborateurs davantage que les concurrents (e.g. se différencier sur l'enchantement client et non sur les prix bas).
Epsilon (E) Le visionnaire	- Révision des <i>business models</i> (intégration des canaux, agilité façon « start-up »).	Du fait d'un modèle historique mixant les canaux : expertise historique sur différents canaux et gestion de la performance (prépondérance des indicateurs) mais nécessité de développement des synergies et d'adaptation des modes de fonctionnement.		Une force enfouie : omni-canal et capacité d'innovation (et donc propension au changement) présentés comme une seconde nature, ancrés dans les gènes.

PARTIE 3 - RESULTATS

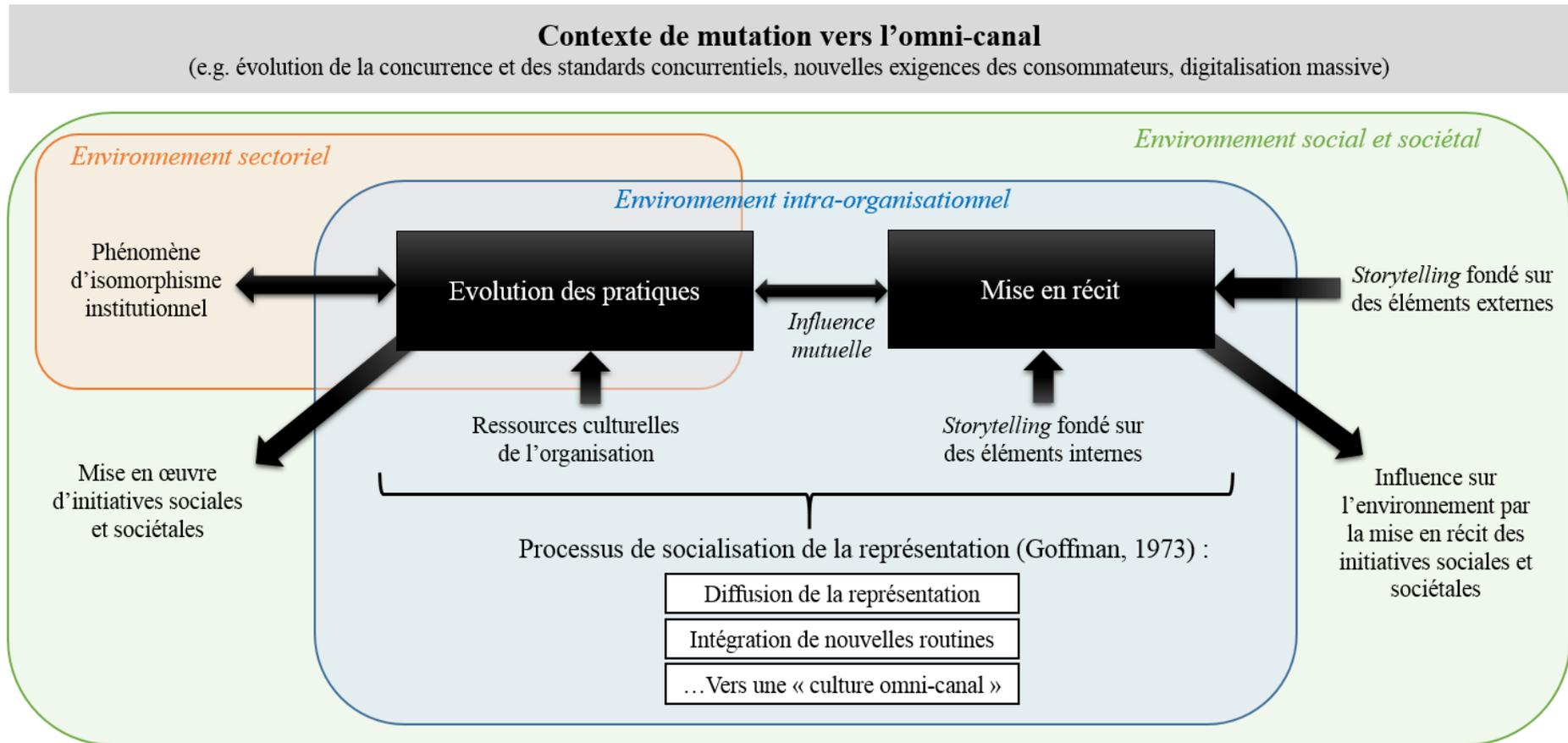
La caractérisation spécifique des organisations s'achève ici pour revenir dans le dernier point de nos résultats à une approche de nos données comme un ensemble qui vise à comprendre une évolution généralisée parmi les acteurs de la distribution.

Sous-section 3.2. Modélisation de la mise en scène sectorielle de la transformation omni-canal

Nous proposons désormais une modélisation (voir figure 26) élaborée à partir de l'ensemble des cas et des discours des experts. Son objectif est bien d'éclairer la compréhension globale du phénomène et non pas d'expliquer la mise en œuvre du changement par les liens de causalité notamment. Il s'agit davantage de synthétiser la manière dont s'articulent les différents éléments présentés au cours de cette « Partie 3. Résultats » pour finalement constituer la mise en scène de la mutation culturelle des distributeurs vers l'omni-canal.

PARTIE 3 - RESULTATS

Figure 26 : Schéma synthétique de la mise en scène dramaturgique appliquée au contexte de mutation culturelle des distributeurs



PARTIE 3 – RESULTATS

La mise en scène des distributeurs constitue un agrégat de représentations véhiculées notamment par les différents managers. Elle s'étend donc dans différents environnements, au sein de l'organisation (environnement intra-organisationnel) mais aussi en dehors (environnements sectoriel, social et sociétal). Le schéma de synthèse permet d'observer quelques-uns des liens qui prennent forme entre ces différents environnements et qui s'inscrivent dans la mise en scène des distributeurs. Ainsi, le *storytelling* qu'opèrent ces derniers dans l'environnement sociétal plus large contribue à nourrir la mise en récit sur le changement formulée au sein de l'organisation. A l'inverse, les pratiques et évolutions qui ont lieu au sein des organisations ont une influence vers l'extérieur de l'organisation lorsqu'il s'agit de développer des initiatives en lien avec la RSE par exemple. Il existe enfin une influence réciproque entre les distributeurs et leur environnement sectoriel (compte tenu de l'encastrement évoqué dans le Chapitre I), duquel ils s'inspirent pour conduire leur évolution et construire leur mise en récit et qu'elles participent aussi à élaborer, en tant qu'entité opérant au sein du secteur de la distribution.

De manière plus spécifique, au sein de l'environnement intra-organisationnel, nous mettons en perspective d'une part les pratiques et leurs évolutions et d'autre part la mise en récit, bien que nous ayons témoigné tout au long de cette partie de la manière dont ils se confondent, d'où « l'influence mutuelle » que nous signalons entre les deux. Nous constatons que le premier (i.e. les pratiques dans l'organisation) est nourri par la mobilisation d'un certain nombre de ressources culturelles (telles quelles ou ajustées si elles font partie des ressources dites contraignantes). Le second (i.e. la mise en récit) est alimenté, quant à lui, par les différents éléments de *storytelling* mobilisés (e.g. passé, héros, récits romantiques, provocation, etc.).

La partie inférieure de l'encadré présente la façon dont le processus de « socialisation » des collaborateurs par rapport aux nouvelles représentations issues de ces évolutions des pratiques et de cette mise en récit s'opère. Cette dernière est d'abord diffusée au travers des différentes dimensions explorées dans la première section du chapitre (e.g. conviction de l'acteur, idéalisation, représentation frauduleuse, etc.) et dans la seconde (e.g. espace et temporalité dans lesquels elle a lieu) en vue d'intégrer de nouvelles routines dans le quotidien des collaborateurs (e.g. modifier leur rapport au temps, améliorer l'orientation client). L'ensemble de cette représentation concourt à l'élaboration, à la diffusion et à l'adoption d'une nouvelle culture des distributeurs, adaptée à l'environnement omni-canal.

Résumé du Chapitre IX – Section 3

Cette troisième et ultime section a tenté de synthétiser des profils de cas (profils de changement contingents au contexte étudié) et présenté une modélisation de l'ensemble des résultats issus de notre étude de cas multiples afin de mieux comprendre la manière dont ils interagissent et sont mis en musique au travers de la mise en scène des distributeurs. Cette dernière a été étudiée au travers de la métaphore dramaturgique de Goffman (1973). Malgré les limites de la représentation schématique, cet effort de synthèse visuelle nous est apparu pertinent compte tenu de la complexité des enchevêtrements entre des pratiques variées, leur mise en récit et la façon dont ils concourent à la mise en scène du changement en vue de favoriser l'adoption d'une « culture omni-canal ».

Conclusion

Dans cette troisième partie consacrée aux résultats de notre étude empirique, nous avons d'abord exploré dans le chapitre VII la variété des évolutions d'ordre culturel auxquelles les organisations étudiées sont confrontées. Dans le chapitre VIII, nous avons ensuite analysé la mise en récit du changement, mobilisant des notions qui transcendent le contexte de mutation vers l'omni-canal et même le concept de culture organisationnel.

Au travers de la métaphore dramaturgique de Goffman (1973), ce dernier chapitre a permis de comprendre la manière dont le passage d'une culture à une autre s'opère, dans une mise en scène de cette transition. A l'image du fonctionnement de la société assimilé à celui d'un théâtre, la représentation du changement est regardée comme une pièce de théâtre au sein même de l'organisation et où se succèdent les actes du projet de transformation. La mise en scène donne à voir la manière dont le changement est conduit et dont il est raconté, révélant comment les actes et les récits sont imbriqués dans une même mise en scène globale.

Outre la réalisation du changement, ce qui compte c'est aussi la manière dont les organisations « jouent leur rôle » pour l'atteindre, notamment dans le respect de valeurs communément admises dans la société ou dans l'adéquation des discours et des pratiques. Aussi, la représentation produite par les organisations nous a montré qu'elles mettent bien en œuvre des processus d'idéalisation, de réalisation dramatique ou encore de représentation frauduleuse dans leurs actes et discours à propos de la mutation. Nous avons également exposé les différents rôles que tiennent les groupes d'individus (direction, *top* et *middle* management, collaborateurs) ainsi que le contexte spatio-temporel au sein duquel ils interagissent.

Enfin, nous avons exploré les mises en scènes spécifiques des cas étudiés, sans oublier que le mimétisme des acteurs et l'émergence d'un *storytelling* sectoriel (que nous appelons « *storytailing* ») plaident en faveur d'une mise en scène partagée. L'interprétation de nos résultats à la lumière de la métaphore dramaturgique nous invite surtout à reconsidérer l'amplitude de la mise en scène de la mutation omni-canal des distributeurs, qui dépasse finalement le cadre conceptuel de départ.

A suivre, nous ouvrons donc une discussion dans laquelle nous exposons en quoi ces résultats, éclairés de la littérature académique, nous amènent à reconsidérer la narration de notre manuscrit tout entier et à rebaptiser la mutation vers l'omni-canal compte tenu de l'étendue de la mise en scène (incluant une évolution des pratiques et une mise en récit eux-mêmes plus larges) qu'en font les organisations.

PARTIE 3 – RESULTATS

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE : DE L'ANALYSE DES DONNEES A LA DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette troisième partie de notre recherche doctorale, nous avons restitué les résultats de nos analyses, répartis dans trois chapitres dont nous proposons de rappeler l'essentiel :

- *Le Chapitre VII a exposé la manière dont les distributeurs se transforment et évoluent, dépassant le seul cadre de la culture organisationnelle que nous avons mobilisé dans notre état de l'art pour définir les contours de la mutation culturelle de la distribution ;*
- *Le Chapitre VIII a quant à lui présenté une mise en récit des distributeurs qui va elle aussi au-delà de la mutation vers l'omni-canal au sens strict du terme, mobilisant jusqu'à l'histoire des organisations, leurs place et rôle dans la société et révélant de fortes similitudes entre les cas ;*
- *Enfin, le Chapitre IX a interprété la mise en scène qu'opèrent les distributeurs. Celle-ci n'a pas seulement vocation à les adapter à un nouvel environnement omni-canal ; elle contribue à redessiner l'environnement de la distribution tout entier, dépassant ainsi la définition communément admise de l'omni-canal et témoignant du fait qu'il ne s'agit pas en réalité d'une « mutation omni-canal de la distribution » comme nous l'avons nommée tout au long de ce manuscrit. Il ne s'agit en réalité que du point de départ d'une « révolution culturelle » de la distribution et de ses acteurs, les « omni-commerçants » (et non plus distributeurs).*

Dans la continuité des résultats qui ont émergé de notre terrain, nous proposons donc de questionner les apports de cette recherche doctorale au regard de la théorie. La phase de « discussion » sera ensuite suivie par une conclusion générale, exposant les contributions de la recherche à différents niveaux : théorique, méthodologique, managérial et pédagogique.

DISCUSSION

Cette étape de notre recherche nous semble aussi constituer l'une des plus stimulantes. Il s'agit en effet de nous extraire d'un terrain duquel nous nous sommes imprégnée pour gagner de la hauteur en exposant la manière dont les résultats obtenus viennent enrichir la théorie déjà produite. La réalisation d'une recherche doctorale requiert d'identifier différents « contours » : délimiter un cadre théorique, choisir un terrain, adopter une méthodologie spécifique de collecte et d'interprétation des données. C'est cette même notion de contours qui guide l'essentiel de notre discussion, comme un fil rouge. Nos résultats sous-tendent en effet cette question de la délimitation de bout en bout, au travers notamment des questions de porosité et de frontières floues. Ils ont permis d'éclairer un phénomène (i.e. la mutation des distributeurs vers l'omni-canal) qui s'est en réalité révélé transcender les frontières théoriques qui lui sont assignées.

Plus précisément, nos résultats ont montré que les évolutions des distributeurs et la mise en récit de ces dernières ne relèvent pas uniquement d'une tentative d'adoption d'une nouvelle « culture omni-canal » mais d'une « révolution culturelle » plus large et plus profonde de la distribution. De plus, la mise en récit de ces évolutions au travers d'un *storytelling* organisationnel participe à la mise en œuvre plus ou moins consciente d'un marketing interne pour opérer le changement, s'inscrivant lui aussi dans une perspective plus large de marketing holiste (Kotler, Keller et Manceau, 2012) que nous serons amenée à définir. Par conséquent, nous souhaitons interroger cette question des frontières qui touchent de multiples façons à notre sujet et que nos résultats remettent en cause. Nous tentons de proposer une nouvelle définition de ces contours ou à défaut, d'expliquer en quoi chercher à délimiter cette mutation revient à la restreindre et à en limiter la compréhension. Les premiers éléments que nous discutons concernent justement cet élargissement de la conception du phénomène de transformation omni-canal vers une « révolution culturelle » globale de la distribution, impactant du même fait la définition même de la distribution et du distributeur. Ensuite, nous discutons la manière dont notre analyse contribue à la compréhension de la mise en œuvre d'un marketing holiste dans les organisations, inscrivant cette recherche doctorale dans la perspective Marketing-as-Practice (Skålén et Hackley, 2011).

Cette partie se découpe en deux sections, racontant deux histoires : la manière dont l'exploration de la mutation vers l'omni-canal a conduit à l'identification d'un phénomène bien

plus large au sein de la distribution pour la première (« Quand la mutation vers l’omni-canal marque une « révolution culturelle » de la distribution ») et la façon dont la mise en récit des distributeurs révèle l’importance du marketing holiste dans les organisations pour la seconde (« Quand la mise en récit relève d’un marketing holiste et éclaire sa mise en œuvre dans les organisations »).

Section 1. Quand la mutation vers l’omni-canal marque une « révolution culturelle » de la distribution

Le contexte de notre recherche, exposé dès les premières lignes de ce travail, est celui de la mutation des distributeurs vers l’omni-canal. S’il l’on fait le récit de notre propre recherche, c’est ainsi qu’il a été nommé dès la définition du projet de recherche par l’entreprise d’accueil de la thèse en CIFRE. C’est également ainsi que la sphère académique (Rigby, 2011 ; Vanheems, 2015 ; Verhoef *et al.*, 2015), les médias et les organisations nomment le plus souvent cette période transitoire. A l’issue de la phase empirique, un élément qui ressort de manière saillante est le décalage terminologique et définitoire de l’omni-canal, et même plus largement de la distribution. Nous exposons dans une première sous-section la vision élargie que portent les distributeurs sur leur propre mission, déplaçant l’idéal omni-canal évoqué jusqu’alors à celui d’idéal « omni-commerçant ». Dans une seconde sous-section, nous tentons d’esquisser les contours de ce qui nous semble davantage constituer une « révolution culturelle » de la distribution qu’une « simple » mutation vers l’omni-canal. Sur la base de ces éléments, une troisième sous-section propose de définir l’*agency* de ces distributeurs/omni-commerçants.

Sous-section 1.1. Une vision élargie : de distributeur omni-canal à omni-commerçant

Tout au long de ce document, nous utilisons l’expression de « culture omni-canal » pour désigner un idéal décrété par les distributeurs eux-mêmes, les professionnels du marketing et même le monde académique (Rigby, 2011 ; Vanheems, 2015 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016 ; Verhoef *et al.*, 2015), vers lequel les distributeurs souhaitent faire évoluer leur culture organisationnelle. Cependant, sur la base de nos résultats, nous constatons l’étendue des chantiers qu’elle entraîne, des ressources auxquelles elle a recours ou encore des références qu’elle mobilise. De fait, parler de « culture omni-canal » nous semble réducteur en ce que l’expression présente une connotation mécaniste, instrumentale et désincarnée. A l’instar des

propos de certains auteurs (Godelier, 2009), il est relativement aisé de mobiliser le concept de culture organisationnelle à tout-va, qui pourrait d'ailleurs éclairer la variété de nos résultats. Il nous semble toutefois plus pertinent d'admettre que ce ne sont pas nécessairement les contours du concept même de culture organisationnelle qui sont à revoir mais plutôt notre postulat de départ. En effet, pour répondre au « *mantra* » des distributeurs sommés par différentes pressions du marché (e.g. consommateurs, concurrents) de « *devenir omni-canal à tout prix* » (Chautard et Collin-Lachaud, 2017), nous avons voulu explorer ce que recouvre cette nouvelle « culture omni-canal ». Or, nous nous sommes aperçue que nos données en révèlent peu sur une gestion unifiée des canaux, des synergies mises en œuvre entre physique et digital ou une vision unique et centralisée du client. Bien qu'indispensable, cette vision ne constitue qu'une strate d'un vaste ensemble où plusieurs couches s'agrègent pour davantage former une philosophie ou une vision « omni-commerçante » qu'une « culture omni-canal ». D'ailleurs, même le terme de distributeur apparaît dépassé compte tenu de l'obsolescence de la seule fonction d'intermédiation attribuée aux distributeurs sur le marché (Moati, 2016) et du rôle que s'attribuent les distributeurs eux-mêmes, révélé par l'analyse des discours écrits et oraux.

Différentes phases de l'évolution de la distribution mono-canal ont été successivement labellisées de multi-canal, de cross-canal et d'omni-canal. Avec le brouillage actuel des frontières que révèle notre recherche, si les organisations utilisent encore majoritairement ce terme d'« omni-canal », ce dernier commence déjà à être dépassé dans l'univers des médias et du consulting par d'autres termes. Ainsi, le « *nocanal* » ou « *chanellless* » appuyant l'idée d'une disparition des canaux, utilisés ponctuellement par les répondants en remplacement du terme « omni-canal » (sans qu'ils soulignent une quelconque distinction sémantique) en témoignent. Ces successions de termes témoignent d'un besoin de renouvellement qui nous paraît aussi symptomatique d'une mutation difficile à caractériser. Cependant, nous ne cherchons pas à proposer un terme qui supplanterait des termes d'ailleurs utiles pour labelliser différentes phases de l'évolution de la distribution. Notre initiative invite plutôt à questionner une mutation plus large que le champ qu'on lui accorde au travers de sa dénomination.

Au regard de la littérature académique, de notre étude empirique et de la littérature professionnelle, le préfixe « omni » nous semble conserver toute sa pertinence en raison de l'omniprésence et de l'omniscience dont les organisations font (ou tentent de faire) preuve dans la société. Y ajouter la notion de « commerce » plutôt que celle de « canal » (i.e. omni-commerce), en dépit d'une probable obsolescence programmée (i.e. nécessité pour les termes

de se renouveler pour susciter toujours un intérêt), illustre à un instant T l'état d'esprit observé parmi les acteurs : démontrer une capacité à se transformer profondément tout en renouant avec les fondamentaux inébranlables du commerce, perdus au fil du temps. En effet, le terme d'omni-canal semble souffrir d'une association réduite aux activités techniques ou technologiques de l'organisation, comme la logistique ou l'informatique. Il a contribué à techniciser un phénomène, le cantonnant aux aspects tangibles de la transformation et délaissant du même coup les indices d'une « révolution culturelle » plus vaste. En élargir les contours et le suggérer par un terme plus approprié est donc pertinent pour les acteurs en premier lieu. Notre objectif n'est toutefois pas d'ajouter un « énième » terme à cette mutation ou d'en faire un mot « fourre-tout » mais de proposer un terme plus incarné, que les acteurs seront à même de mieux s'approprier, à la fois les organisations et leurs membres. L'appellation « omni-commerçant » nous paraît propice à désigner une distribution qui devient omni-canal certes, mais qui bien au-delà de cette omniprésence et « omniscience » des canaux de distribution (i.e. omniscients dans la connaissance partagée des clients entre les différents canaux), renoue avec ses origines de commerçant. Ces omni-commerçants s'inscrivent comme des acteurs majeurs dans la société, participant à la vie quotidienne des individus et de la collectivité et à son amélioration ou encore, qui s'engagent pour le bien-être de l'ensemble des parties prenantes (e.g. collaborateurs, citoyens, fournisseurs, institutions, etc.). Cette vision rompt avec une conception marchande de l'échange, dans laquelle la quête de l'individu dépasse celle d'un produit pour un « bien-être » plus général.

Outre une révision sémantique, nos résultats nous amènent à discuter la définition même d'omni-canal, depuis la définition proposée par Rigby en 2011. Malgré plusieurs réactualisations de cette définition initiale, à l'instar de Verhoef *et al.* en 2015, nous proposons ici une définition de la notion d'omni-commerce qui exclut totalement la notion de canal. En effet, nos analyses ont révélé de manière contre-intuitive que l'idée de canal ne se situe pas (ou plus) au cœur de la problématique de changement. Si pour Filser en 1992, « *le terme de commerce évoquait surtout la relation entre deux personnes, le terme de distribution fait référence à une organisation verticale qui part du producteur pour atteindre le consommateur : à la relation quasi égalitaire entre deux personnes se substitue le concept de transaction* » (p.139). En montrant un regain d'intérêt des distributeurs pour la relation dyadique qu'ils entretiennent avec les consommateurs, en dépassant leur rôle d'intermédiaire, en considérant les individus comme des consommateurs éclairés par leurs différentes facettes (consommateurs mais aussi citoyens, collaborateurs, influenceurs, etc.), une conception plus traditionnelle du

commerce se retrouve inéluctablement au cœur de l'activité des distributeurs, mais enrichie de la technologie, du digital ou encore de multiples canaux. La distribution se situe à un moment charnière de son évolution ; comme l'arrivée des grands magasins, du *self-service* ou du *hard-discount* ont redéfini les règles du jeu, l'ensemble du paysage de la distribution se voit redessiné par cette « révolution culturelle » des omni-commerçants. D'une question de canaux, cette mutation représente en réalité une mue profonde de tout un secteur, dont la place dans la société est bien plus large qu'il n'y paraît. Par conséquent, la conception partagée par les 5 cas que nous avons étudiés et les experts que nous avons interrogés nous permet de proposer les définitions suivantes :

- ↳ **L'omni-commerce**, c'est tout à la fois l'alliance d'une conception contemporaine du commerce connecté (c'est-à-dire de canaux inter-reliés de manière synergétique) et d'un état d'esprit commerçant traditionnel qui contribue à donner un sens à la consommation, et plus fondamentalement à la vie des individus-citoyens-consommateurs. Cette notion intègre la logique omni-canal qui consiste à répondre au besoin et au désir de consommation ubiquitaire et l'enrichit de l'hédonisme et du symbolisme recherchés par cet individu-citoyen-consommateur dans une approche socio-culturelle, sans le réduire à la seule étiquette de consommateur (e.g. recherche de sens, volonté de consommer mieux, éthique et responsable, sensibilité aux engagements des organisations).
- ↳ **L'omni-commerçant**, c'est l'organisation qui fonde la philosophie de son activité de distribution (mais potentiellement aussi de conception, de service, etc.) sur l'omni-commerce. Intégrant les fondamentaux de la distribution omni-canal, l'omni-commerçant incarne aussi une figure d'entrepreneur, dont l'activité et la considération des clients dépassent le seuil de son commerce et s'intègrent dans une vie sociale et sociétale plus large : comme un petit commerçant rayonne au niveau d'un quartier, l'omni-commerçant joue un rôle à plus grande échelle dans la société (e.g. régionale, nationale voire mondiale).

Ces propositions de définitions reflètent la nécessité pour les omni-commerçants de réaffirmer leur légitimité institutionnelle dans la société en redéfinissant un rôle « *allant de soi* » (*taken for granted*) (Zucker, 1977) auprès des acteurs sociétaux, individus, institutions et organisations. Au-delà des considérations sémantiques, la transition de tout un secteur vers l'omni-canal ou l'omni-commerce semble constituer une « révolution culturelle » de la distribution.

Sous-section 1.2. Esquisse des contours d'une « révolution culturelle »

Même si nous n'invitons pas à en avoir une conception figée, cette sous-section tente d'esquisser les « contours » de ce que nous appelons une « révolution culturelle » de la distribution. Nous avons vu que les organisations voient le changement s'imposer à elle en raison de facteurs internes (e.g. nouvelle vision du DG) ou externes (e.g. nouveau standard concurrentiel). Dans le cas de la mutation vers l'omni-canal, la nécessité de changement est impulsée par les modifications du marché aux niveaux des concurrents et des consommateurs. Mais ces bouleversements externes viennent se confronter à une nécessité de changement interne d'éléments potentiellement « bloquants » pour le changement. Paradoxalement, d'autres éléments internes peuvent contribuer quant à eux à le faciliter. C'est donc une dynamique complexe que révèle notre recherche, impliquant de se transformer sans tout changer. Et c'est ce qui se cache derrière ce « tout changer » que les distributeurs doivent identifier pour définir la teneur de leur « révolution culturelle ». La conclusion de l'ouvrage *Repenser le commerce* de Collin-Lachaud (2014) présente la mutation de la distribution vers l'omni-canal comme une « première forme de réponse » à l'évolution de la société à laquelle les organisations doivent faire face. Picot-Coupey *et al.* (2016) avaient également identifié les besoins d'une révision culturelle qui en réalité, va bien au-delà d'une évolution en matière de culture au sein des organisations. Devenir omni-canal dans son organisation, son fonctionnement ou même sa culture ne constitue qu'une partie de la « révolution culturelle » bien plus large qui touche le secteur. Notre étude de cas multiples prolonge ces contributions en affirmant que les adaptations requises pour la mutation vers l'omni-canal sont nécessaires mais pourtant insuffisantes puisque la révolution est bien culturelle, transcendant la terminologie et la conception réductionnistes se référant au canal.

Si l'on prend l'histoire du rachat de Gamma (cas C) : il était nécessaire de renverser des modes de fonctionnement et de positionner de nouvelles figures au pouvoir afin d'assurer la survie de l'organisation au travers d'un renouveau global. Pour autant, il convenait de veiller à ne pas détériorer le patrimoine de l'organisation vis-à-vis des collaborateurs mais aussi des consommateurs, attachés à la marque. Il en va de même pour l'ensemble des distributeurs en mutation : la « révolution culturelle » n'implique pas de tout changer, mais plutôt de définir ce qu'il faut changer et dans quelle mesure. Cette idée s'illustre particulièrement dans nos résultats lorsqu'il s'agit de l'*empowerment* des collaborateurs. Si notre étude empirique rejoint bien les conclusions des travaux sur l'enrichissement de certains métiers (notamment le personnel de contact) au travers de la technologie (Grewal *et al.*, 2016 ; Lewis *et al.*, 2014 ; Macdonald et

Uncles, 2007), elle révèle aussi que de manière concomitante, ces métiers tendent à perdre de leur valeur, rejoignant les travaux pointant du doigt une facette plus sombre de l'omni-canal (Collin-Lachaud et Longo, 2018 ; Leroy, 2014). Cette dichotomie se retrouve principalement dans nos résultats sur les possibilités augmentées dues à la technologie, à la coordination et aux synergies contre une circonscription plus importante du champ d'action des collaborateurs (e.g. valeurs historiques devenues limitantes ou prise de décision automatisée, privant les collaborateurs des tâches les plus gratifiantes). C'est en raison des fondements historiques de la culture organisationnelle des distributeurs, entraînant un certain nombre d'acquis chez les collaborateurs, qu'un sentiment de frustration et de désappropriation intervient alors que la mutation modifie les règles du jeu.

Ce que suggère avant tout notre travail, c'est que cette « révolution culturelle », qu'on la nomme transformation digitale, numérique, omni-canal, etc. réside surtout dans le fait que les distributeurs parviennent à définir et à actionner leur *agency* à l'aune de l'omni-commerce de manière à préserver un équilibre entre les repères historiques et les impératifs d'évolution.

Sous-section 1.3. Vers une définition de leur agency par les distributeurs

Le concept d'*agency*, à la suite des nombreux débats qu'il a occasionné en sciences sociales, peut être synthétisé comme signifiant que les individus ne sont « *ni des agents libres ni entièrement conditionnés socialement* » (Eckhardt et Mahi, 2004). Ger et Belk (1996) définissent l'*agency* du consommateur comme la capacité dont il dispose à transformer et à jouer avec les significations.

Dans notre contexte de « révolution culturelle » et en amont de la réflexion au sujet de l'*agency* des distributeurs se pose celle des individus, en dehors mais aussi au sein des organisations. En effet, les agents multiplient les rôles du fait de la fragmentation consubstantielle à la post-modernité. Les collaborateurs sont donc aussi des consommateurs, et même des individus-citoyens-consommateurs. L'ère où les organisations « descendent » des stratégies aux équipes et notamment la stratégie de mutation vers l'omni-commerce est donc révolue. Par conséquent, l'*agency* des distributeurs est bouleversée par l'*agency* des individus à l'extérieur des organisations mais aussi par celle des individus qui la composent et dont le rôle évolue. Les résultats révèlent à la fois le développement de cette *agency* des individus et une confusion grandissante quant à leurs rôles dans les organisations, qui ont face à elles des individus qui arborent plusieurs casquettes, et mettent donc à l'œuvre leur *agency* sur plusieurs fronts. Ces éléments viennent renouveler la vision « étroite » de l'individu-collaborateur face au

changement dans la littérature, souvent considéré comme faible, réticent voire résistant (Perotti, 2011). A la fois stimulés par leur *agency* de consommateur et celle qu'ils développent dans le rôle de collaborateur, ils deviennent les partenaires idéaux pour entreprendre et porter la « révolution culturelle ». De plus en plus de consommateurs souhaitent en effet s'impliquer et devenir des co-producteurs, mobilisant les ressources de l'organisation pour en devenir un partenaire à part entière, au-delà du rôle que lui assignait initialement le distributeur (Cova et Herbert, 2014). Quant à eux, les collaborateurs voient leur rôle redéfini et leur capacité d'adaptation comme une compétence fondamentale à acquérir, que leur *agency* en tant que consommateur peut les aider à développer. Nos résultats s'inscrivent ici dans le prolongement de la contribution de Collin-Lachaud (2014) en évoquant l'*agency* des collaborateurs et non pas seulement celle du personnel de contact. Dans la mesure où la « révolution culturelle » concerne bien tous les membres des organisations, et pas seulement les vendeurs, comme révélé par nos données, il semble essentiel d'intégrer l'ensemble des membres de l'organisation dans cette conception de l'*agency* des individus en interne pour souligner le caractère « universel » de la « révolution culturelle ». Toutefois, si l'ensemble des partenaires des distributeurs développent une *agency* pour s'inscrire dans une « *co-production de ressources économiques, sociales et culturelles* », Collin-Lachaud (2014) souligne néanmoins l'urgence pour les distributeurs de définir leur propre *agency*. La notion d'*agency* n'est en effet pas réservée aux Hommes et les entités non humaines peuvent se voir converties en agents actifs (Cochoy *et al.*, 2016). Nous avons vu dans l'état de l'art que la remise en cause de la fonction historique d'intermédiaire des distributeurs (Moati, 2016), sujette à de nombreuses critiques au sein de la société (e.g. scandales alimentaires, marges excessives et destruction des petits producteurs), ne signe pas la fin de la distribution (Moati, 2016). Pour autant, sa nouvelle place dans la société est difficile à trouver pour des acteurs à la fois concentrés sur leur viabilité financière, leur transformation digitale, logistique et informatique, leur attractivité commerciale et en tant qu'employeur et bien d'autres sujets stratégiques. Il est donc délicat de promouvoir et d'exprimer les valeurs qu'ils prônent, telles que la fiabilité ou la transparence vis-à-vis du marché, sans au préalable clarifier à leur tour leur *agency* (après avoir clarifié celle des individus présents dans et hors des organisations).

Collin-Lachaud (2014) met en évidence la conviction partagée par nombre d'académiques de la nécessité d'adopter une approche culturelle et non uniquement économique de la distribution. En effet, répondre aux « *besoins de lien social, de construction identitaire ou de volonté d'exister face aux autres agents* » (p.352) permet de dépasser la saturation avérée des marchés.

Cependant, ces recommandations sont complexes à appliquer tant les enjeux et contours de ce qui contribue à la culture de consommation sont difficiles à appréhender. Outre la crise économique de la distribution, on parle d'une crise dite « *existentielle* » dans laquelle la distribution cherche son utilité sociale (e.g. capacité d'inclusion ou d'exclusion des individus, contribution à l'épanouissement des liens familiaux, à l'affirmation des identités, amélioration de la qualité de vie au travers des espaces urbains). L'ouvrage préconise d'aller au-delà des pratiques actuelles en matière de RSE pour accomplir ce rôle social. Nos résultats ont montré que les organisations font la promotion de leurs initiatives derrière ce label connu et reconnu, mais qu'elles en imprègnent leurs discours bien au-delà. A notre sens, les organisations n'ont-elles-mêmes pas véritablement conscience de l'étendue et du pouvoir de ce rôle social et sociétal et ne savent ni comment l'exprimer, ni le matérialiser sans se voir accusées de s'en servir à des fins commerciales. Afin d'exercer pleinement leur nouveau rôle, et compte tenu de la nécessité de définir leur *agency*, nous proposons de formuler les prémices de cette *agency* sur la base des pratiques identifiées dans nos résultats, qui participent à une perspective culturelle de la distribution et imprègnent ses discours.

La définition que nous proposons ci-après de l'*agency* de l'omni-commerçant intègre les rôles traditionnels du distributeur et les voies de construction et d'expression d'une nouvelle *agency*. Nous laissons cependant une porte ouverte à l'intégration d'autres rôles. En effet, nous ne souhaitons pas formater l'*agency* de l'omni-commerçant, susceptible de varier d'un acteur à l'autre et d'évoluer dans le temps. La vision de l'omni-commerçant que nous proposons ici est produite en contexte, dans une période de mouvance importante dont il est difficile d'identifier le début et la fin. Il est donc légitime et sage de penser que ces rôles pourront être amenés à évoluer. Nous détaillons ci-dessous les composantes de l'*agency* de l'omni-commerçant, c'est-à-dire des distributeurs en devenir omni-canal, identifiées parmi nos cas en phase de mutation. L'ordre d'énonciation n'est pas révélateur de leur importance ; les deux premiers permettent d'étayer davantage l'étude prospective réalisée par Herbert *et al.* (2014), illustrant ce qu'ont révélé leurs entretiens d'expert.

- ***Vers un rôle d'éducation*** : l'omni-commerçant s'investit pour éduquer les individus-citoyens-consommateurs, tant en interne qu'en externe pour mieux vivre. On pense par exemple aux initiatives en faveur de l'équilibre nutritionnel et alimentaire des consommateurs (e.g. identification de produits aux qualités nutritionnelles reconnues) et des collaborateurs (e.g. encourager la consommation sur produits sains sur le lieu de travail, au lieu des produits de snacking chez Z5).

Dans un autre registre, les indices « féministes » contenus dans le *storytelling* de certaines enseignes (e.g. emploi systématique du féminin et du masculin, sans laisser le masculin l'emporter comme le veut la langue française, particulièrement chez Bêta) participent aussi à éduquer la société.

- ***Vers un rôle d'inclusion sociale*** : dans le sillage du courant de la TCR initié par Mick en 2005 (cité par Gorge, Özçağlar-Toulouse et Toussaint, 2015) et des recherches sur le bien-être (Gorge *et al.*, 2015), l'omni-commerçant lutte pour que chacun soit intégré dans la société. Si l'on renoue avec l'aspect « technique » de l'omni-canal, il facilite l'accessibilité territoriale au travers d'une bonne délivrabilité des produits, par des canaux de proximité notamment. Cela passe aussi par des initiatives en faveur de l'économie locale ou par l'ouverture d'écoles de formation destinées à un public défavorisé (répondant Z3). Le cas Bêta se considère même investit d'une mission de sauvetage des individus-citoyens-consommateurs, en prenant très au sérieux les enjeux écologiques et environnementaux ou la santé publique, autre aspect de leur *agency*.
- ***Vers un rôle de préservation de l'environnement*** : l'omni-commerçant se soucie du monde dans lequel il évolue et de l'empreinte qu'il a sur lui. A cet effet, les organisations font preuve d'une volonté d'utiliser de plus en plus de matières premières biologiques ou de réduire leurs émissions de CO2 par des décisions concrètes et des indicateurs précis (Bêta, Gamma).
- ***Vers un rôle de participation à l'accomplissement et à l'épanouissement des individus*** : l'omni-commerçant s'investit dans le bonheur des individus (e.g. Delta qui emploie un *Responsable bien-être au travail*). Loin de n'être que le lieu où les individus réalisent un travail en vue d'obtenir une rétribution indispensable à satisfaire leurs besoins et loisirs personnels, il fait aussi partie des projets de vie individuels. En dépit des frontières qui persistent entre sphères privées et professionnelles, toutes deux participent à l'accomplissement des individus. A mesure que l'organisation favorise le développement de l'*agency* des collaborateurs, les distributeurs s'aperçoivent du pouvoir dont ils disposent quant au bien-être de leurs collaborateurs.
- ***Vers un rôle éthique*** : l'omni-commerçant adopte un comportement éthique dans le cadre de son activité, à l'image des enseignes qui en premier ont pris des engagements responsables qui ont conduit à revoir les standards du marché, et donc

à faire avancer ce qui est considéré comme éthique dans la société, à l'instar de Gamma sur la cause de défense des droits des femmes.

- ***Vers un devoir de mémoire*** : à l'image de l'Etat vis-à-vis de l'Histoire avec un grand « H » (e.g. archives de guerre) ou des musées sur la conservation du patrimoine artistique (e.g. tableaux), l'omni-commerçant doit préserver son patrimoine historique. Dans ce « musée organisationnel », l'histoire des origines et de la création, l'histoire des fondateurs, des succès et des échecs ou tout artefact comme traces tangibles permettent une transmission orale et écrite, nécessaire à la survivance du patrimoine commercial national. Nos résultats en ont révélé l'importance pour mobiliser les collaborateurs dans le projet de transformation. Mais au-delà de ce seul changement, certaines enseignes étudiées ont démontré l'importance qu'elles ont dans le paysage de la distribution, leur caractère « institutionnalisé » (Zucker, 1977). En tant qu'institutions connues et reconnues à l'échelle nationale voire internationale (Delta), il incombe aux distributeurs d'endosser la responsabilité de préservation de leur patrimoine dans le temps (rôle que nul autre ne peut endosser), et devenir par-là même progressivement des omni-commerçants.

Cette perspective des rôles et de l'*agency* de l'omni-commerçant rompt avec une vision mécaniste et économique de la distribution (e.g. conception marchande de l'échange, rôle d'intermédiaire du distributeur) en faveur d'une conception humaniste et progressiste. Elle s'inscrit ainsi dans la continuité des recherches en *Consumer Culture Theory* (CCT, Arnould et Thompson, 2005) ouvrant la voie à une vision plus socio-culturelle de la recherche en distribution.

Si nos résultats révèlent parmi nos cas d'étude plusieurs de ces différents rôles, tous n'accordent pas le même traitement ou la même importance à chacun de ces rôles. De fait, il ne s'agit pas de chercher à s'approprier une *agency* « clé en main », en cochant successivement les cases de chacun des rôles susmentionnés. De la même manière que les individus ne développent pas des compétences homogènes, ne souhaitent pas ou ne disposent pas tous des ressources nécessaires pour co-produire, il n'existe pas *une agency* de l'omni-commerçant mais bien autant d'*agency* potentielles que d'organisations. Nous avons d'ailleurs observé dans nos résultats des différences notables dans le traitement ou le niveau d'engagement envers ces rôles. Par exemple, entre deux organisations engagées en faveur de l'environnement, l'une s'investit pour

une production plus saine, visant à réduire son empreinte carbone quand l'autre souhaite aller jusqu'à « inverser » son impact environnemental et avoir une empreinte positive sur la planète, en créant des ressources durables notamment. D'autres encore, à l'instar d'Alpha étendent la politique collaborative en dehors de l'organisation, invitant des partenaires, des clients et mêmes les familles des collaborateurs à participer à l'écriture de la vision d'entreprise. En plus de faire appel à l'*agency* des individus dans la mise en œuvre de leur propre *agency*, les organisations brouillent un peu plus leurs frontières (puisque le fait d'être un collaborateur de l'organisation ne donne plus un accès exclusif à la stratégie). C'est donc bien en fonction de leur identité, de leur histoire (et de celle qu'ils veulent écrire) que les distributeurs doivent définir leur *agency*. Même si la convergence des récits et pratiques de nos cas laisse entrevoir de fortes similarités, les acteurs sont libres de s'engager ou non, avec la force qu'ils souhaitent et leur propre interprétation dans ces différents rôles, au même titre que le sont les autres agents (e.g. consommateurs, collaborateurs). Ces derniers réinventent en effet les rôles et missions auxquels ils aspirent et qu'ils souhaitent jouer dans la société. Enfin, des postures plus ou moins humbles émergent de ces nouveaux rôles (e.g. exprimer être plus éclairé qu'une concurrence centrée sur les prix quand Bêta ou Delta s'animent plutôt sur un service rendu aux consommateurs), certains accordant une importance considérable à leur rôle, parfois justifiée, parfois sur-jouée. Comme en politique, le pouvoir du *storytelling* peut aussi contribuer à renforcer l'*agency* des organisations ou à détourner l'attention.

En somme, nous avons vu comment cette définition de leur *agency* par les distributeurs, aux niveaux micro (i.e. individus) et macro (i.e. organisations), contribue à dessiner le visage de ce que nous appelons une « révolution culturelle » de la distribution. Nous achevons ici notre discussion à ce propos, laissant le dialogue ouvert puisque de probables travaux viendront compléter cette définition de la *retailer agency*, en raison du caractère inachevé de la mutation.

Section 2. Quand la mise en récit relève d'un marketing holiste et éclaire une perspective Marketing-as-Practice

Si la majorité des travaux en marketing s'intéresse au comportement du consommateur (Ferrell, 2018), cette thèse en marketing trouve son originalité dans l'étude du comportement organisationnel et des pratiques marketing qui s'opèrent dans la distribution.

Cet ancrage en marketing se voit renforcé par l'émergence du champ du marketing holiste, qui consiste en l'hybridation de plusieurs formes de marketing, notamment les marketing interne et externe, traditionnellement séparés. C'est au travers du cadre du *storytelling* organisationnel (Boje, 1991 ; Bordeau, 2008 ; Gabriel, 2000 ; Salmon, 2007) que nous avons étudié la façon dont les distributeurs mettent en récit leur mutation vers l'omni-canal, désormais rebaptisée « omni-commerce ». Nos résultats ont révélé la façon dont cette mise en récit vient « enrober » l'ensemble de leurs pratiques au moyen d'un *storytelling* plus ou moins élaboré (i.e. notamment selon les organisations ou les narrateurs). En utilisant les vertus de cette mise en récit pour faciliter leur transformation, les distributeurs entreprennent une démarche de « marketing » auprès des membres de l'organisation en vue de favoriser leur adhésion au changement.

Nos résultats nous invitent alors à entrer en dialogue avec la littérature sur le marketing holiste (Kotler *et al.*, 2012), qui émerge de nos résultats et fait écho à la littérature sur le *storytelling* et le marketing interne. Elle les complète du même coup en positionnant le *storytelling*, dans sa fonction de mise en récit de la stratégie de l'organisation, clé pour la mise en œuvre du changement. Cette mobilisation du marketing holiste inscrit également ce travail dans la perspective émergente du Marketing-as-Practice (Skålén et Hackley, 2011). Cette dernière participe à la compréhension de l'exercice de la fonction marketing *dans* les organisations et *pour* les organisations puisqu'il s'agit bien du marketing destiné en premier lieu aux collaborateurs et de la manière dont il est mis en œuvre.

La première sous-section évoque ainsi en quoi la mise en récit des distributeurs analysés s'inscrit dans un marketing holiste, dépassant ainsi le cadre du marketing interne. La seconde sous-section précise l'articulation des principaux concepts au cœur de la « révolution culturelle » en vue de faciliter son appréhension dans les organisations. La dernière section présente le Marketing-as-Practice et argumente sur l'ancrage de notre recherche dans ce courant.

Sous-section 2.1. Du storytelling à la mise en récit et du marketing interne au marketing holiste

Au cours de notre revue de la littérature, nous avons appréhendé le *storytelling* dans sa capacité à faciliter la conduite de la mutation culturelle en interne. Au-delà de traiter de la question du changement et du comportement organisationnel, notre recherche s'est intéressée à la manière dont ce changement est raconté. Nos données ont d'ailleurs révélé qu'il est « marketé » en interne au travers d'une mise en récit. Cette dernière est alors utilisée comme un véritable outil du marketing interne mais au-delà, s'inscrit dans une stratégie de marketing holistique. Afin de respecter les itérations de notre démarche, nous choisissons de ne faire apparaître que dans la présente discussion le basculement du marketing interne au marketing holiste, qui a en effet bien émergé de nos résultats.

Nos données ont en effet révélé une forme de conscience de la part des organisations d'opérer un marketing interne au travers de la mise en récit qu'ils font aux collaborateurs sur la transformation (e.g. chez Delta, mettre en place un « *plan de l'enchantement pour conduire ces changements (...) pour que l'omni-canal soit vécu comme une opportunité dans les us et coutumes, dans les pratiques et pas comme une contrainte parce qu'on n'a pas le choix* » (D4, Directeur marketing). Et même lorsqu'il n'est pas explicitement énoncé (constat surprenant à plus forte raison compte de tenu des fonctions de management exercées par nos répondants, et plus encore lorsqu'il s'agit de marketers), il n'en reste pas moins que les organisations mettent bien en œuvre un marketing du changement. Holiste et systémique, ce marketing implique de multiples parties prenantes puisqu'il est fait par des membres de l'organisation issus de tous horizons (e.g. marketing, ressources humaines, vente, logistique...), au nom de l'organisation et à destination des autres membres de l'organisation. La pratique du marketing interne dans une approche holistique du marketing ne se limite pas à l'élaboration d'une mise en récit, mais son utilisation comme outil pour conduire le changement en fait un élément primordial de la mutation culturelle.

▪ Du storytelling vers une mise en récit...

Au-delà du *storytelling* que nous avons identifié au cours de la partie théorique et grâce à nos premières découvertes empiriques, nos résultats révèlent davantage la manière dont le *storytelling* organisationnel se mue en une mise en récit du changement. Nous situons la nuance entre les deux dans la richesse des éléments qui composent l'intrigue de la mise en récit,

transcendant le « seul » *storytelling* au sujet de la mutation culturelle. L'utilisation du terme « mise en récit » nous paraît ainsi plus appropriée pour qualifier la variété des récits que nous avons collectés.

Nous avons vu par ailleurs dans l'état de l'art que la finalité du *storytelling* (et de la mise en récit plus largement) est de faire adhérer les collaborateurs au changement. Cela implique également les collaborateurs potentiellement résistants comme freins majeurs au changement relevé dans le Chapitre I (i.e. résistance à la nouvelle stratégie omni-canal) et le Chapitre II (i.e. résistance à l'évolution de la culture organisationnelle). Toutefois, la résistance telle qu'évoquée sur le plan théorique n'est pas apparue dans nos résultats. Nous parlons plutôt de réticence, de frustration voire même de passivité, liées par exemple au *disempowerment* (e.g. réduction de périmètre de responsabilités, appauvrissement des tâches) ou aux conflits de territoires générés par le changement. Dans le contexte de notre recherche, les collaborateurs n'apparaissent en ce sens pas comme « la » contrainte majeure à la transformation. Il s'agit plutôt des ressources culturelles potentiellement contraignantes ou de manière plus complexe encore, ambivalentes (i.e. une part est à préserver tandis qu'une autre à faire évoluer)³⁹.

Par conséquent, la mise en récit du changement ne vise pas tant à obtenir une adhésion totale et homogène parmi les collaborateurs qu'à disséminer peu à peu les discours fondateurs de cette « révolution culturelle », dépassant ainsi la mission d'évangélisation du *storytelling*, « limitée » au seul changement vers l'omni-canal. Concrètement, cela signifie permettre à chacun de se retrouver dans tout ou partie de ce nouveau rôle d'omni-commerçant (et les discours qui l'accompagnent) pour se voir « embarqué » dans cette révolution, bien plus large que l'omni-canal, ce dernier ne constituant qu'un élément, une brique de l'omni-commerce. Nos résultats permettent ainsi d'enrichir la littérature en marketing en montrant comment la mise en récit du changement peut se fonder sur les composantes de la culture organisationnelle (e.g. valeurs, héros, style de management) pour opérer une « révolution culturelle ». En cela, elle dépasse le seul *storytelling* visant à faire adhérer les collaborateurs à une stratégie donnée et les implique dans une mutation bien plus vaste. L'étude de cas auprès de cinq distributeurs nous a d'ailleurs permis d'observer l'étendue de ce phénomène auprès des différentes organisations et d'apprécier les similitudes de leurs mises en récit.

³⁹ Les différentes ressources culturelles « favorables » ou « facilitantes » (e.g. management collaboratif, orientation client), « défavorables » ou « contraignantes » (e.g. organisation physique cloisonnée, conflits de territoires) et ambivalentes (e.g. valeurs ancrées dans l'ADN des organisations mais partiellement limitantes pour la mise en œuvre de la stratégie omni-canal) ont été présentées dans la Partie 3 – Résultats, Chapitre VII.

Une mise en récit spécifique et partagée : le « storytailing »

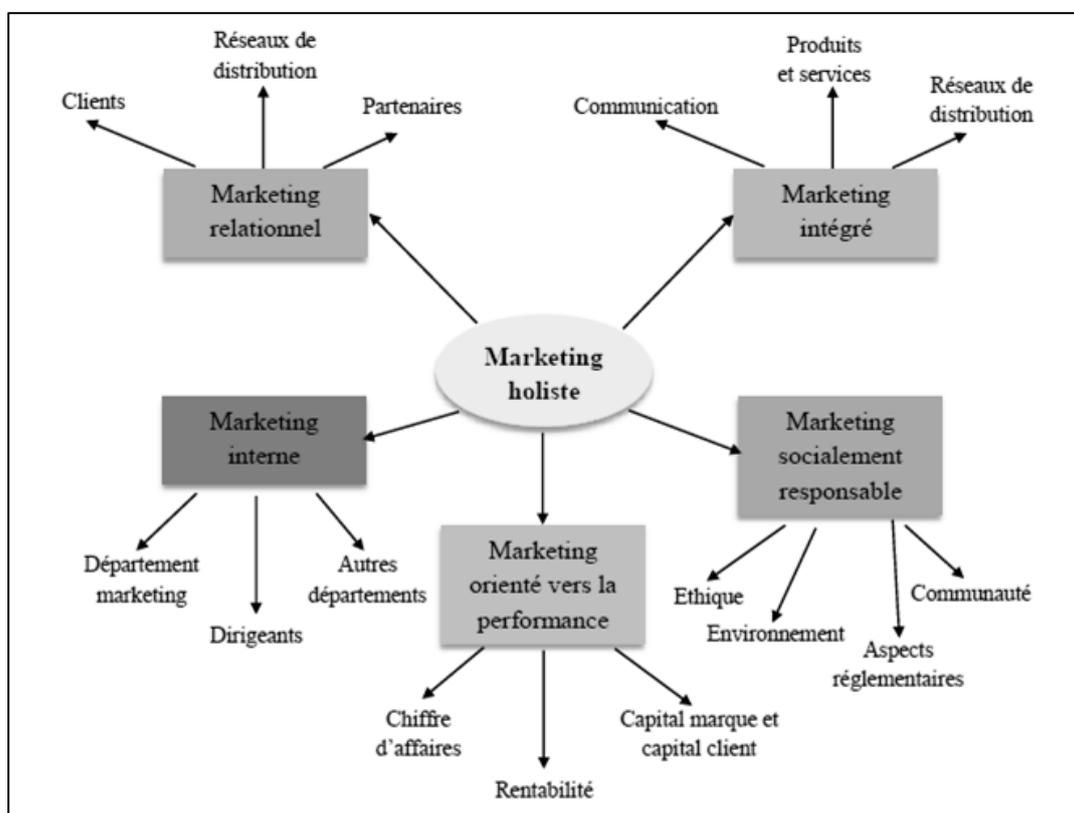
L'analyse des discours des distributeurs a révélé une convergence de la mise en récit qu'ils opèrent sur leur mutation culturelle. Dans le tableau de synthèse 30 (p.452) qui reprend les principaux éléments de la mise en scène (i.e. pratiques et mise en récit), on constate que la mise en récit est fondée sur des éléments partagés par les différents cas (e.g. récits principalement fondés sur le développement de la culture client, élément le plus saillant de la philosophie omnicanal) et spécifiques au secteur de la distribution (e.g. le pendant de cette philosophie, l'abandon d'une vision *channel-centric* l'illustre bien). L'émergence d'un *storytelling* sectoriel que nous avons baptisé « *storytailing* » dans nos résultats, vient s'agréger à la littérature sur l'existence de cultures sectorielles (Thévenet, 2015). Sa particularité est de prendre forme dans les discours des organisations du secteur. Si l'existence d'une culture de la distribution a déjà été explorée (Gardner et Sheppard, 2012), c'est bien ici d'une narration commune dont nous parlons. Nous avons alors choisi de proposer une hybridation des termes *storytelling* et *retailing* pour qualifier un discours qui émane des acteurs de la distribution, dans une même phase de « révolution culturelle ». Si comme la culture organisationnelle, la culture sectorielle a un caractère relativement durable, le « *storytailing* » est quant à lui lié au contexte de mutation et à la « révolution culturelle » actuelle. La pérennité de cette mise en récit sectorielle ou son renouvellement en fonction de l'Histoire à venir de la distribution suggère un programme de recherche à ce propos à plus long terme.

Désormais qu'ont été discutés le passage du concept de *storytelling* à la notion de mise en récit et l'émergence du « *storytailing* », nous nous intéressons à la manière dont ils s'intègrent dans le cadre plus large du marketing interne et même holiste. L'état de l'art a en effet mis en évidence la manière dont le *storytelling* s'inscrit dans une stratégie de marketing interne en ce qu'il constitue un outil destiné à faire adhérer les collaborateurs à un projet. Ils sont alors considérés comme des clients, certes internes, qu'il convient de convaincre. Notre étude de cas a montré que la mise en récit dépasse les frontières théoriques du marketing interne, telles que définies dans le Chapitre III. La sophistication et l'élaboration de cette mise en récit bien au-delà du seul changement en question l'inscrivent dans une démarche de marketing holiste plus large que le cadre théorique du marketing interne sur lequel nous nous sommes appuyée initialement. La mise en récit joue donc un rôle prépondérant dans la mise en œuvre d'un marketing holiste.

▪ ... Qui s'inscrit dans un marketing holiste

Pour Kotler *et al.* (2012), le marketing holiste ou holistique « consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holiste est relationnel, intégré, diffusé en interne, orienté vers la performance et socialement responsable » (p.22). Dans cette approche, synthétisée dans le schéma ci-dessous (voir figure 27), les individus sont clés. Il s'agit notamment des collaborateurs qui participent nécessairement au succès de la stratégie marketing, ce qui souligne l'importance « d'adopter une orientation marché dans toute l'organisation ».

Figure 27 : Les cinq dimensions du marketing holiste (d'après Kotler *et al.*, 2012)



Notre recherche a révélé que la mise en récit des distributeurs s'attarde sur chacune des cinq dimensions, témoignant ainsi de la transversalité et de l'ampleur du changement et justifiant à nouveau notre proposition d'appellation de « révolution culturelle ». S'il est bien question de la manière dont les distributeurs mettent en œuvre un marketing dans l'organisation pour conduire le changement, il ne s'agit pas uniquement de marketing interne (Seignour, 1999). En effet, le marketing holiste, sans rompre complètement avec la vision traditionnelle du marketing vient fortement l'élargir et l'enrichir, joignant marketing interne, relationnel, intégré, socialement responsable et orienté vers la performance. En ce sens, l'évolution des ouvrages et

manuels des académiques du courant *mainstream* du marketing témoigne d'un renouvellement de la discipline, laquelle intègre désormais certaines des avancées conceptuelles permises par la perspective socio-culturelle de la consommation et de la distribution.

Dès 2010, Kotler, Kartajaya, Setiawan et Vandercammen évoquent le facteur humain et la dimension environnementale et sociétale du « *marketing 3.0* ». La « révolution culturelle » des organisations ne se limite en effet pas à leurs murs, mais impacte bien tout leur écosystème. La pratique du marketing dans les organisations exige elle aussi de devenir une pratique unifiée et cohérente, comme l'ensemble des actions des organisations qui tendent vers un modèle omni-commerce. A nouveau, les contours du marketing sont repoussés grâce à cette perspective élargie, intégrant tout l'écosystème, interne et externe. Les résultats de notre recherche, au travers par exemple de la recherche de « *symétrie des attentions* » (à la fois pour les consommateurs et les collaborateurs), relèvent de cette logique de dépasser la scission traditionnelle entre marchés interne et externe pour les rendre poreux. Néanmoins, c'est bien à cette dimension de marketing interne que nos résultats contribuent le plus dans la mesure où comme dans la vision holistique de Kotler *et al.* (2012), ils traitent de la motivation des collaborateurs, des managers jusqu'aux opérationnels, de leur implication et de la communication qui leur est faite quant au programme de l'organisation.

Sous-section 2.2. La mise en récit, mécanisme d'adaptation culturelle par le discours

Nous venons d'évoquer en quoi nos résultats nous permettent d'évoquer un glissement du concept de *storytelling* à la notion de mise en récit et du paradigme du marketing interne à celui du marketing holiste. Nous souhaitons désormais montrer de quelle manière cette mise en récit qui s'opère dans le cadre d'un marketing holiste, procède pour adapter l'organisation à son nouvel environnement.

▪ Mettre en récit le changement (et au-delà)...

Le caractère ambivalent de la culture organisationnelle vis-à-vis du changement a été identifié dès 1984 par Allaire et Firsirotu. Il s'agit de l'idée que les ressources culturelles des organisations soient potentiellement facilitantes, inhibantes ou même les deux (i.e. ambivalentes) pour le changement. L'étude de cas a permis d'apprécier différents contextes organisationnels dans lesquels cette ambivalence s'exprime au niveau des valeurs et de quelle manière elle est appréhendée par les répondants au travers de leurs discours. Lorsque le

changement requiert de s'appuyer sur des valeurs facilitantes et de minimiser celles qui sont plutôt contraignantes, la mise en récit contribue à exploiter ces ressources de sorte à ce qu'elles convergent vers les objectifs de l'organisation.

Si pour McCarty (2008), le *storytelling* constitue un baromètre de la culture organisationnelle, nos résultats révèlent qu'au-delà d'un moyen de qualifier et d'évaluer la culture, la mise en récit constitue un outil pour la remodeler de sorte à ce que les organisations mutent en profondeur (par le biais d'une mise en récit). Dans l'étude de cas que nous avons réalisée, nous n'avons d'ailleurs pas cherché à caractériser outre mesure la culture des organisations ou les variations d'un distributeur à l'autre (mais uniquement l'existence d'une ambivalence). Nous nous sommes intéressée à la manière dont le récit participe à l'évolution de la culture. C'est bien là une illustration de sa fonction performative (et pas uniquement de diagnostic) pour le changement. C'est d'ailleurs en devenant une ressource à la disposition des organisations que la mise en récit s'intègre dans une stratégie de marketing interne, elle-même s'inscrivant dans une démarche de marketing holiste. Et c'est bien la transversalité et la profondeur de la transformation qui font que la distribution vit bien davantage qu'une évolution de son modèle ou de sa culture mais bien une « révolution culturelle » majeure de son histoire.

Pour accompagner l'évolution culturelle, la mise en récit s'appuie sur différents éléments issus du passé, supposés faire évoluer l'organisation dans le présent et construire ce qu'elle sera dans le futur (Rooney *et al.*, 2016). Ces références au passé répondent à la définition de l'*agency* des distributeurs (notamment au « devoir de mémoire ») mais aussi à la démarche de marketing holiste, qui peut mobiliser des outils similaires entre marketing interne et externe que l'on a tendance à distinguer. Elles permettent d'enrichir la marque d'une aura et d'une authenticité chères aux consommateurs. Nous avons vu avec Goffman (1973) les différents éléments de la représentation (mise en scène) qui s'appliquent aussi en interne puisque les collaborateurs acceptent (dans une certaine mesure) de croire dans la représentation que leur propose l'organisation. Les éléments mobilisés par la mise en récit des distributeurs en mutation participent bien à l'élaboration d'une mise en scène. Cela témoigne de l'utilité de la métaphore dramaturgique dans le contexte organisationnel, au-delà de celui évoqué par Goffman.

▪ ...Jusqu'à confondre récit et réalité

Nous avons observé dans les résultats que le processus d'adaptation des distributeurs se fait par une mise en récit des distributeurs sur ce qu'a été l'organisation (e.g. passé) et ce qu'elle souhaite devenir (e.g. idéal omni-canal). Il existe une rupture potentielle entre la mise en récit

qui projette la culture « idéale » à acquérir ou à reconquérir, qui n'est donc pas nécessairement conforme à la réalité (i.e. culture actuelle). Au même titre que des sous-cultures peuvent se placer en contradiction de la culture organisationnelle, la mise en récit peut venir se confronter avec la culture en place. La mise en scène du changement présente alors des dissonances que les managers cherchent à résoudre en tentant de mettre en conformité pratiques et mise en récit. Ces mêmes managers finissent par croire à leur propre jeu d'acteur et à la représentation qu'ils véhiculent, jusqu'à en oublier la réalité (et les pratiques qui ne sont pas encore alignées). Nous avons observé ce phénomène dans nos résultats, le plus souvent sur les discours concernant l'orientation client de l'organisation.

L'analyse de la mutation culturelle vers l'omni-canal nous a conduite à nous intéresser à la façon dont les distributeurs mettent en œuvre la fonction marketing dans l'enceinte même de l'organisation, par le biais d'une mise en récit du changement. C'est cet aspect que nous développons dans la dernière sous-section.

Sous-section 2.3. La perspective Marketing-as-Practice comme cadre intégrateur

Compte tenu de l'initiation de cette recherche doctorale par des praticiens (i.e. entreprise commanditaire de la CIFRE) et de leur problématique managériale (i.e. mieux comprendre le phénomène de mutation des distributeurs vers l'omni-canal), le projet s'est d'emblée inscrit dans une perspective organisationnelle à vocation « pratique », dans la lignée de la finalité praxéologique des sciences de gestion. Toutefois, ce n'est qu'au cours de notre projet que la recherche a dévoilé sa filiation au courant Marketing-as-Practice (MAP, Skålén et Hackley, 2011). Ce dernier s'intéresse à la façon dont la fonction marketing est organisée dans les entreprises. Par la mise en récit qu'opèrent les distributeurs comme outil en interne, notre recherche a permis d'éclairer la façon dont le marketing est employé pour faciliter un projet de changement. Plusieurs auteurs évoquent la nécessité pour le marketing de contribuer à sa propre littérature au sein des organisations marketing (Moorman et Day, 2016 ; Kumar, Keller et Lemon, 2016). Ils illustrent certains des challenges majeurs pour les *marketers* et soulignent le peu de réponses pratiques sur la manière de les aborder en entreprise. Aussi, nous avons souhaité nous intéresser aux éléments dans les organisations qui conditionnent la « révolution culturelle » des distributeurs (e.g. la culture organisationnelle) et la manière dont la mise en récit peut la faciliter.

Le MAP découle de la perspective Strategy-as-Practice (SAP), apparue dans le courant des années 2000 en *management studies* et qui s'est peu à peu posée comme une alternative aux recherches *mainstream* (Golsorkhi *et al.*, 2010). Les perspectives SAP et MAP consistent respectivement à s'intéresser aux activités qui relèvent de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie et du marketing dans les organisations. Elles s'intéressent aussi au lien entre ces activités dans l'organisation et en dehors, dans la société. En s'intéressant à la fois aux comportements organisationnels, individuels et sociétaux, notre recherche s'inscrit bien dans cette volonté de dépasser le dualisme micro-macro qui caractérise souvent les recherches plus « classiques » en marketing. Le MAP est bien plus récent et marginal en marketing que ne l'est le SAP en stratégie. Plusieurs auteurs, tels que Skålén et Hackley (2011) tentent d'alerter sur le besoin d'un marketing davantage inscrit dans une orientation pratique, qu'il s'agisse de la recherche en marketing ou en comportement du consommateur. La plupart des recherches portent en effet sur le marketing en tant qu'idéologie et manquent d'une orientation empirique et inductive (Skålén et Hackley, 2011). Pour Harris et Ogbonna (2003), les praticiens reçoivent nombre de préconisations, parfois contradictoires, sur la manière d'organiser la fonction marketing alors que ces mêmes recherches ne l'ont pas étudiée. Le MAP cherche alors à mettre en évidence la manière dont les praticiens font du marketing. Il s'agit d'explorer davantage le marketing en tant que pratique (i.e. la fonction marketing en entreprise) que dans sa dimension idéologique.

D'ailleurs, nos données empiriques sur la mise en récit éclairent une perspective de la littérature sur le *storytelling* qui relève plus de la théorie de la pratique que de la théorie sur le plan idéologique. En effet, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux sur le *storytelling* en tant que facilitateur du changement (majoritairement issus d'autres disciplines de gestion), venant ainsi mieux positionner cette perspective dans le champ du marketing, lequel s'intéresse davantage à l'étude du *brand storytelling* ou du *storytelling* comme processus de *sensemaking* notamment. Nos résultats ont donc vocation à améliorer la connaissance du concept dans sa capacité à s'inscrire dans une stratégie de marketing holiste pour accompagner le changement.

- **Une approche conceptuelle qui éclaire la pratique marketing**

L'analyse de la mutation à plusieurs niveaux a permis de comprendre les enjeux qui se présentent aux praticiens dans un contexte de mutation culturelle. Tout d'abord, l'analyse des évolutions (dans le Chapitre VII) et de leur mise en récit (dans le Chapitre VIII) puis le choix de la métaphore goffmanienne (dans le Chapitre IX) ont permis d'améliorer la compréhension

de l'organisation de la fonction de marketing interne (inscrite dans une politique de marketing holiste plus large) dans les organisations. En effet, si la perspective de Goffman (1973) s'intéresse aux individus dans la société, nous avons transposé la métaphore dans le milieu organisationnel. Comme la mise en scène d'une pièce de théâtre, il s'agit de comprendre le rôle des acteurs, l'organisation de l'espace et du temps, d'étudier les éléments qui concourent à faire de la représentation une mise en scène pertinente et convaincante. La métaphore contribue au MAP en éclairant la façon dont les organisations et leurs membres agissent face à la stratégie de marketing qui est élaborée pour favoriser la « révolution culturelle ». Elle a ainsi permis de mieux comprendre comment la mise en récit facilite l'évolution des pratiques et comportements dans une mise en scène soignée, entre des actes et des discours participant à une « révolution culturelle ». Par exemple, nous avons vu comment, de manière distincte selon les cas mais dans une même mise en récit (« *storytailing* »), les praticiens s'organisent : amélioration de la coordination transverse entre les services (e.g. RH, logistique), mise en œuvre d'un plan de communication interne (e.g. supports écrits, événementiel) ou encore développement de la formation. Notre recherche révèle donc également la nécessité pour la fonction marketing de se mettre en cohérence avec les autres fonctions, ne pouvant porter à elle seule la responsabilité d'une « révolution culturelle » transverse, des Hommes aux modes de fonctionnement en passant par les valeurs ou la remise en cause du style de management.

- **Une approche méthodologique qui éclaire la pratique marketing**

La méthodologie que nous avons mise en œuvre contribue elle aussi à la perspective MAP : l'étude de cas multiples favorise une compréhension holistique du phénomène dans les organisations et de la façon dont le changement s'opère. Le fait de pénétrer les organisations pour avoir accès aux discours oraux des managers et aux discours écrits diffusés nous a permis de collecter des données riches, auprès des praticiens qui participent à la mise en œuvre du marketing holiste, que leur fonction relève du marketing ou non. La multiplication des cas nous a également permis de réaliser une analyse inter-cas, améliorant notre discernement lors de l'analyse de leurs mises en récit respectives. Par exemple, nous avons pu observer de manière récurrente qu'il est nécessaire de mettre en place une figure du changement (une personne qui incarne le changement) mais non pas un *leader* du changement (une personne chargée de conduire du changement), au risque de déresponsabiliser le reste des membres de l'organisation (managers et collaborateurs). Cela va à l'encontre de préconisations formulées à la suite de

recherches sur le changement en général (Stummer et Zuchi, 2010) ou même dans le contexte omni-canal (Picot-Coupey *et al.*, 2016).

Finally, nous souhaitons mobiliser nos résultats pour compléter la vision de Pras (2013) et de Salerno, Bénavent, Volle, Manceau, Trinquecoste, Vernet et Tissier-Desbordes (2013) dans un éditorial sur l'avenir du marketing au sens large en disant que l'avenir du marketing dans la distribution, c'est la congruence des actes et des discours entre eux et avec les nouvelles exigences de l'environnement. Cette « révolution culturelle » de la distribution invite à voir plus loin (long-terme) et plus large (dans la société, considérant aussi l'*agency* de l'individu-citoyen-consommateur). Nous n'avons pas souhaité dans cette discussion formaliser de nouveaux contours dont la durée de vie serait probablement limitée, mais plutôt proposer une remise en cause permanente, à l'image de l'amélioration continue dans les organisations. L'objectif est que les distributeurs se réajustent sans cesse à leur environnement, qu'ils n'agissent pas uniquement en accord avec ce dernier mais aussi en symbiose avec leur stratégie et leur culture organisationnelle, même si nous convenons que dans les faits, comme pour la « révolution culturelle », il s'agit là encore d'une philosophie difficile à concevoir concrètement. En ce sens, nous rejoignons les recommandations formulées par Volle (2013) qui invite tous les acteurs du marketing à se mobiliser, à commencer par les praticiens sur le terrain. C'est donc bien dans la continuité de ces voies d'avenir du marketing formulées dès 2013 que s'est inscrite notre volonté de définir l'*agency* du distributeur et de tenter de suggérer de positionner le concept de marketing holiste davantage au cœur des préoccupations de la discipline. En ce sens, même si notre travail doctoral s'intéresse au comportement organisationnel, il est bien ancré dans la discipline, tant du point de vue de la théorie que de la pratique du marketing, s'intéressant à la manière dont la mise en récit permet aux omni-commerçants d'opérer une « révolution culturelle ».

En résumé, cette discussion a tenté de proposer un éclairage de nos résultats à la lumière de la littérature mobilisée dans notre cadre théorique. Si l'on entend couramment les expressions de « *révolution digitale* », « *transformation digitale* », « *mutation omni-canal* » prononcés par les praticiens et la presse professionnelle, au vu de la portée de nos résultats, nous avons souhaité redonner toute sa mesure au changement qui touche la distribution. A cet effet, sur le plan sémantique nous nous sommes permis de (re)baptiser cette mutation vers l'omni-canal (omni-commerce) d'en élargir voire d'en éliminer certains contours. En outre, nous avons proposé l'expression de « révolution culturelle » pour signifier l'ampleur et la dimension du

changement. Avec le passage d'omni-canal à omni-commerce et de distributeur à omni-commerçant, nous suggérons des termes moins « mécanistes » et intrinsèquement limités par une fonction de distribution ou une notion de canaux. Sur le fond, nous avons apporté une réflexion autour d'une nouvelle *agency* des individus mais aussi de ces distributeurs qui souhaitent devenir omni-commerçants.

Nous avons également discuté une autre notion phare de notre question de recherche : la mise en récit. Nous avons exposé la manière dont elle s'envisage, au-delà de ses présupposés théoriques en marketing (incarnée dans le *storytelling*), dans sa contribution à la conduite du changement. Nous avons alors argumenté sur la façon dont les organisations mettent en place un marketing holiste, résolument plus large que le seul marketing interne, opérant une mise en récit pour mieux accomplir leur « révolution culturelle ». Dans le cadre de cette politique de marketing holiste, la mise en récit est donc utilisée comme un outil pour accompagner une mutation globale et transversale des organisations. Elle sert alors de mécanisme d'ajustement ou d'adaptation culturel. Enfin, nous avons discuté la manière dont notre travail s'inscrit dans la perspective Marketing-as-Practice, améliorant ainsi la compréhension de la fonction marketing dans les organisations, plus particulièrement le marketing holiste (intégrant le marketing interne).

Finalement, pour conclure sur le fil rouge de notre discussion, nous pouvons évoquer des « contours » repoussés et même devenus mouvants au rythme des évolutions de l'environnement, impliquant pour les distributeurs de se questionner régulièrement. Alors que nous avançons dans l'Histoire du marketing et de la distribution, de plus en plus de contours semblent devenir flous (e.g. marketing interne et externe, marketing interne et holiste, fonctions de la distribution). Sans chercher à les atteindre, nous avons tenté d'en rendre compte dans le contexte du changement vers l'omni-commerce et de montrer de quelle manière les praticiens peuvent se saisir de ce sujet pour mener au mieux la mutation de la distribution.

CONCLUSION GENERALE

Dans l'ultime phase de cette recherche doctorale, nous exposons de manière détaillée ses contributions académiques, sur les plans théorique et méthodologique, mais également ses implications managériales. En effet, au-delà de « faire de la recherche pour la recherche », nous souhaitons véritablement inscrire ce travail dans la visée praxéologique des disciplines des sciences de gestion, supposées être utiles aux praticiens. L'ancrage Marketing-as-Practice de ce travail souligne davantage encore notre volonté d'apporter, si ce n'est des réponses, tout du moins un éclairage aux professionnels de la distribution. La conclusion se décline donc en quatre points : (A) les contributions théoriques, (B) les contributions méthodologiques, (C) les contributions managériales, (D) les contributions pédagogiques, (E) les limites et voies de recherche envisagées et enfin, ce que nous avons appelé « le mot de la “fin” ».

A) Contributions théoriques

La discussion de nos résultats au regard de la théorie a mis en évidence notre contribution à l'étude du phénomène de mutation culturelle des distributeurs vers l'omni-canal, que nous appelons désormais « révolution culturelle » de la distribution. Nous avons ainsi tenté d'apporter une contribution définitoire à des notions bien ancrées dans la littérature (distribution, omni-canal, changement vers l'omni-canal) mais que l'étendue de nos résultats pousse à réviser. Afin de mieux identifier ce que recouvrent les nouvelles notions de « révolution culturelle » et d'omni-commerce, nous avons proposé une définition de l'*agency* des distributeurs, jusqu'alors peu explorée dans la littérature (Collin-Lachaud, 2014). Notre contribution concerne également l'élargissement du concept de *storytelling* en marketing, lui envisageant des perspectives plus larges au travers de la notion de « mise en récit ». En explorant la mise en récit comme outil du marketing holiste, nous avons montré en quoi les acteurs produisent un « *storytailing* » spécifique en raison de l'influence de la culture des distributeurs sur leurs discours, convergents en dépit d'une tentative de différenciation des acteurs.

▪ **Des contributions pour la théorie du marketing et de la distribution**

Nous reprenons dans le tableau 31 les principales contributions théoriques de notre recherche à la théorie de la distribution, au concept de *storytelling*, aux champs du marketing interne et holiste et à celui du Marketing-as-Practice.

Tableau 31 : Contributions théoriques dans le contexte de « révolution culturelle » de la distribution

Champ théorique	Contribution	Justification
Théorie de la distribution	<ul style="list-style-type: none"> > Renouveau de la définition d'omni-canal vers l'omni-commerce et de la définition de distributeur vers l'omni-commerçant. > Modélisation des phases du changement technologique et culturel vers l'omni-canal. 	<ul style="list-style-type: none"> > Analyse du comportement organisationnel, élargissement du contexte à celui d'une « révolution culturelle », proposition d'une nouvelle <i>agency</i> des distributeurs. > Proposition d'un schéma de synthèse, mêlant les contributions de la littérature sur le changement et celles sur l'omni-canal.
<i>Storytelling</i> organisationnel	> Identification des processus de mise en récit partagés : le « <i>storytailing</i> ».	> Analyse et caractérisation de fondements des discours des organisations (e.g. processus de <i>sensemaking</i> , vocabulaire organisationnel).
Marketing holiste, Marketing interne	> Enrichissement de la compréhension des liens entre <i>storytelling</i> /mise en récit et marketing interne et mise en évidence du marketing holiste comme cadre plus global de mise en œuvre d'une stratégie de marketing.	> Analyse de la teneur des discours internes et des perceptions des managers pour apprécier la façon dont l'organisation évoque le changement à conduire auprès des équipes.
<i>Marketing-as-Practice</i>	> Recherche en marketing du point de vue organisationnel visant à améliorer la compréhension de la pratique du marketing en interne, dans un contexte de changement.	> Analyse de la mise en récit du changement pour comprendre comment les organisations tentent de « vendre » le changement aux collaborateurs.

Désormais nos contributions aux différents champs théoriques en marketing et distribution présentées, nous nous intéressons aux contributions de notre travail doctoral sur le plan transdisciplinaire.

▪ **Des contributions théoriques transdisciplinaires**

Nous avons évoqué une « révolution culturelle » de la distribution dont les implications dépassent le champ du marketing. La « révolution culturelle », impulsée par des modifications du marché et du comportement des consommateurs, relève bien du marketing même s'il est nécessairement appuyé par des compétences diverses. Dans les organisations, cette « révolution culturelle » est en effet transversale : elle concerne à la fois les ressources humaines, la direction, l'informatique, la logistique, les achats... Tous les individus dans l'organisation font du marketing, qu'il s'agisse des managers supposés animer le changement auprès des équipes ou même l'ensemble des collaborateurs dans la mesure où toute l'organisation se doit d'adopter une orientation client ; le *storytelling* est donc par nature transdisciplinaire.

La transversalité du changement requis contribue fortement à la difficulté des distributeurs à l'orchestrer (e.g. savoir *qui* doit gérer le changement en interne figure parmi les questions soulevées au sein des cas étudiés). Tout à la fois technologique, informatique, humaine, managériale, organisationnelle, etc., la transformation touche au marketing mais aussi aux ressources humaines, à la communication, ou encore aux systèmes d'informations et à la *supply chain* pour l'aspect technique et technologique de la mutation. Nous avons abordé dans cette recherche l'ensemble des mutations qui impactent les distributeurs au regard de la finalité du marketing (i.e. adaptation au marché) et il est apparu que toutes les strates sont concernées. Il s'agit bien d'une acculturation globale et transversale pour passer de distributeur à omni-commerçant. De manière non exhaustive, nos résultats ont révélé des enjeux partagés parmi les disciplines de gestion et le caractère éclairant de thématiques historiquement propres à d'autres disciplines qui se sont pourtant révélées primordiales dans la compréhension de notre objet d'étude marketing :

- **Stratégie** : repenser les *business models* devenus inadaptes (e.g. calculs de rentabilité au mètre carré) ;
- **Théorie des organisations** : caractériser l'impact des dimensions de la culture organisationnelle (e.g. valeurs) et de leur dimension favorable, contraignante ou ambivalente pour conduire le changement culturel ;

- **Ressources humaines** : comprendre l'influence du changement culturel sur la motivation des collaborateurs, l'évolution des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération, etc. Il existe d'ailleurs un intérêt grandissant vis-à-vis du marketing RH (MRH), liant les deux disciplines, dans la communauté académique.

Pour conclure sur nos contributions théoriques, nous nous sommes interrogée vers la fin de notre recherche sur ses apports à la discipline. Pour nous aider à résoudre cette question, nous nous sommes appuyée sur les éléments avancés par Fisher, Gopaldas et Scaraboto (2017) pour expliquer le taux de rejet élevé des articles soumis aux revues scientifiques, dont une grande partie relèverait justement de lacunes en matière d'apports théoriques.

Tableau 32 : Motifs principaux du rejet des articles et solutions pour une meilleure contribution (adapté de Fisher *et al.*, 2017)

Problème et description	Tentatives de réponse apportées dans la thèse
Manque de clarté sur la discussion ou le débat auquel la recherche contribue.	> Effort pour signaler le positionnement de la thèse rapidement, dès l'introduction générale et pour présenter au fil des chapitres les enrichissements apportés aux champs théoriques étudiés.
Difficulté à identifier les lacunes théoriques (<i>gaps</i>) que la recherche souhaite traiter.	> Mise en œuvre d'une problématisation itérative (d'abord une problématique managériale puis une question de recherche provisoire et enfin, la question de recherche définitive, mettant en relief les limites de la littérature existante.
Indisponibilité des données pour répondre à la (aux) question(s) de recherche.	> Pas de problème lié à l'incongruence entre nos données et notre question de recherche. Difficulté davantage inhérente à l'accessibilité et à la confidentialité des données organisationnelles (cf. Partie 2, chapitre V, section 3, p.211).
Résultats trop descriptifs ne permettant pas de formuler de contributions théoriques.	> Risque inhérent à une description prédominante en raison d'un sujet étroitement lié à son contexte, d'où un effort pour relier le phénomène étudié et son contexte aux concepts de la revue de littérature. > Effort pour témoigner de la manière dont l'omni-canal (en réalité, la mutation vers l'omni-canal) n'est pas qu'un contexte de recherche mais un concept à part entière dans l'exploration du passage du multi-/cross-canal à l'omni-canal et des implications organisationnelles de l'omni-canal. > Volonté de marquer une progression des résultats d'un niveau émiq ue à un niveau étique pour atteindre un niveau d'abstraction théorique des données empiriques.

Contribution théorique se limitant à préciser <i>comment</i> les choses sont plutôt que <i>pourquoi</i> elles sont ainsi.	<p>> En dépit d'une question de recherche formulée sur le « comment », nous avons tenté d'analyser et de comprendre le « pourquoi ».</p> <p>> Récence du phénomène étudié impliquant une nécessaire phase de description des pratiques et comportements au sein des organisations (e.g. développement du participatif) mais volonté d'en comprendre l'origine (e.g. aplatissage des hiérarchies entraînant un essor du participatif).</p>
Contribution théorique soutenue par des données révélatrices, et non pas par une argumentation théorique.	<p>> Volonté dans les résultats de dépasser l'aspect descriptif des données pour les interpréter en profondeur, dépassant alors le niveau émiq.</p> <p>> Souci au niveau de la discussion de présenter les apports à la théorie par une argumentation fondée sur les résultats.</p>
Absence d'une contribution théorique significative à la discussion ou au débat rejoint.	> Si cet aspect doit avant tout être débattu par nos évaluateurs, nous avons néanmoins cherché à questionner un sujet qui l'est relativement peu du point de vue organisationnel et dont plusieurs auteurs soulignent l'importance.

Après avoir mis en évidence les apports théoriques de notre recherche et la manière dont nous avons tenté d'en auto-évaluer la pertinence, nous en exposons les contributions au niveau méthodologique.

B) Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, ce travail doctoral comporte deux apports principaux. Le premier concerne la mise en œuvre d'une étude de cas multiples, démarche encore relativement marginale en marketing notamment en raison des difficultés d'accès aux organisations. Le second a trait à l'utilisation d'une méthodologie d'analyse novatrice, importée du champ de la théorie des organisations, menée en parallèle de l'analyse thématique plus classique en marketing. En vue de faciliter l'adoption par des chercheurs intéressés par son utilisation, nous proposons différents outils pratiques en vue de son appropriation.

▪ L'étude de cas multiples

Nous avons justifié dans la deuxième partie de la thèse l'intérêt de mobiliser une étude de cas multiples (Yin, 2009) dans notre contexte. Le tableau ci-dessous (voir tableau 33) présente les principaux avantages et inconvénients de l'étude de cas multiples, non pas de manière générique puisque la littérature apporte déjà des éléments détaillés à ce sujet (cf. Partie 2, Chapitre V),

mais sur la base de l'expérience que nous avons acquise au cours de sa mise en œuvre et plus particulièrement pour les recherches organisationnelles en marketing dans un contexte de changement.

Tableau 33 : Synthèse des principaux apports et difficultés de l'étude de cas multiples pour l'étude du changement organisationnel

Avantages	Inconvénients
<p>Accès aux organisations : La thématique du changement offre un « prétexte » d'étude permettant de diluer un objet de recherche plus précis, comme ici sur la question de la mise en récit du changement et du poids de la culture organisationnelle.</p> <p>De plus, la propension des organisations à ouvrir leurs portes pour contribuer à un projet de recherche « motive » les autres à faire de même, dans une logique mimétique.</p> <p>Qualité des données : Accès à des données primaires, non retraitées par les médias notamment.</p> <p>Confidentialité des données : Le fait de s'intéresser à un secteur au travers de plusieurs cas, plus qu'à un cas unique rassure en raison d'une dilution des informations.</p> <p>Accès aux discours : Accès à des discours informels (via l'entretien ou l'observation) laissant apparaître de potentiels discours non officiels ou institutionnels, c'est-à-dire potentiellement divergents par rapport aux discours facilement accessibles ou disponibles en externe.</p> <p>Accès à des documents internes « permanents » (e.g. plaquette institutionnelle) mais aussi plus ponctuels, dédiés à l'information en interne sur le projet de changement (e.g. articles dans le magazine interne, discours du DG).</p>	<p>Sélection des cas : Difficulté à définir les cas à étudier en raison de la singularité des processus de changement, ce qui rend difficile l'évaluation <i>a priori</i> des niveaux d'avancement du changement.</p> <p>Accès aux répondants : Période de remaniements (stratégiques, organisationnels, économiques) dans l'organisation complexifiant davantage l'accès aux profils stratégiques (e.g. changements de postes et redéfinition des missions fréquents). Cela rend également plus difficile les approches longitudinales en raison d'un <i>turnover</i> plus important.</p> <p>Actualité des données : Obsolescence rapide des informations collectées en raison des remaniements multiples et fréquents (e.g. évolution de la stratégie et donc des discours).</p>

Nous abordons désormais les contributions de notre recherche à l'une des deux méthodes d'analyse que nous avons mobilisées.

▪ La méthodologie d'analyse du *storytelling*

Afin d'analyser les données collectées au travers de l'étude de cas multiples, nous avons mis en œuvre une analyse thématique couplée à la méthodologie d'analyse du *storytelling*. A l'image d'autres méthodologies novatrices en marketing (e.g. mythanalyse) et davantage adaptées pour les recherches sur le consommateur (e.g. récits de vie), la méthodologie d'analyse du *storytelling* a permis à nos résultats d'atteindre un niveau symbolique et d'abstraction que l'analyse thématique seule n'aurait vraisemblablement pas permis. En effet, le récit comme unité d'analyse immerge dans les données de manière différente : il ne s'agit pas de prendre connaissance de la présence ou de l'absence de thèmes (définis *a priori* ou émergents) mais de prendre part à une histoire et de se laisser porter par un voyage narratif (d'un répondant ou d'un document). Cette méthodologie d'analyse permet également d'évaluer ce que nous appelons le profil narratif des organisations, c'est-à-dire leur propension à produire ou non des récits ; nous avons d'ailleurs pu constater une grande disparité dans cette capacité narrative des cas choisis (cf. Partie 3). En définitive, la méthodologie d'analyse du *storytelling* permet d'analyser les données sous un angle nouveau, complétant les méthodes d'analyse plus classiques de manière efficace, sans toutefois s'y substituer. Nous recommandons vivement son utilisation pour la recherche en marketing, particulièrement pour les recherches portant sur les organisations. Nous formulons désormais quelques recommandations issues de la littérature, sur la base des défis soulevés par la méthode. Sans ignorer la difficulté à les mettre en œuvre, nous avons malgré tout tenté d'appliquer à notre recherche les moyens d'y répondre.

Recommandation n°1 : Coupler à d'autres méthodes

Le plus souvent, la méthodologie d'analyse du *storytelling* est efficace dans sa complémentarité avec les techniques d'analyse plus conventionnelles. En effet, Gabriel (2004) précise que les récits organisationnels sont en concurrence permanente avec d'autres outils de *sensemaking* (e.g. procédures) ne faisant appel à aucune élaboration narrative. Ce phénomène justifie le recours à plusieurs méthodologies d'analyse tant la propension des individus et des organisations à produire des récits est hétérogène. Dans notre recherche, une analyse thématique a d'abord été menée. La méthodologie d'analyse du *storytelling* a été envisagée en second lieu en vue d'enrichir les résultats sur la dimension de *storytelling* que recouvre le sujet (i.e. mise en récit du changement par les distributeurs). Toutefois, elle n'aurait pu constituer une méthodologie d'analyse pour l'entièreté des données en ce que les capacités narratives des

répondants et des organisations ne sont pas égales. La triangulation des méthodes permet donc à la fois d'analyser l'ensemble du matériau et d'accroître la fiabilité des résultats.

Recommandation n°2 : Rechercher les détails, les ambiguïtés et les incohérences

La question de la tension qui existe entre les notions de fiction, de réalité et de vérité est régulièrement soulevée dans la littérature. Rappelons tout d'abord un principe fondamental : l'intérêt doit être porté sur l'aspect symbolique et non sur la véracité et la précision de l'histoire (Gabriel, 1998). C'est bien la « *licence poétique* » qui constitue la prérogative du *storytelling*. Homer (1460, cité par Gabriel, 2000) la définit comme le fait que tout un chacun cherche à embellir les histoires pour plaire aux autres, estimant même qu'une « *impossibilité quasi certaine vaut mieux qu'une possibilité peu convaincante* ». Beaucoup de recherches réduisent les récits à l'idée qu'ils véhiculent sans rendre justice à la façon dont on vit *par* et *dans* les histoires. Leur complexité va au-delà en contenant plusieurs idées en même temps ou des éléments qui ne semblent pas essentiels à première vue. Il y a des ambiguïtés, des redondances, des incohérences et de l'inefficacité dans les histoires. Dépourvues de ces éléments à première vue anodins ou incongrus, les histoires deviennent plates et non convaincantes (Robert et Sims, 2017). Pour captiver, l'histoire doit activer une réponse intime, une interprétation propre à chacun et laisser libre court à l'imaginaire. Toutefois, il convient de trouver un juste équilibre entre ces incohérences et la vraisemblance de l'histoire. C'est tout l'art du *storytelling* : mêler habilement l'efficacité du message et la magie de sa diffusion. Son analyse doit donc intégrer cette ambivalence et mettre en œuvre une lecture interprétative à plusieurs niveaux.

Recommandation n°3 : Solliciter sa créativité interprétative

La qualité des résultats dépend fortement des compétences et de la maturité du chercheur dans la mise en œuvre de l'effort créatif requis par la mise en œuvre de cette méthodologie d'analyse. Boje (1991) évoque la nécessité de traiter le récit « *comme les deux faces d'une même pièce* », ce qui signifie tenir compte du texte mais aussi de la performance du texte, avec la multiplicité des usages qui peuvent en être faits. Le chercheur doit interpréter « entre les lignes » pour saisir l'histoire racontée, sa portée symbolique ainsi que l'intention première du narrateur. Par ailleurs, cette méthodologie invite le chercheur à opérer le *storytelling* de sa propre recherche (Reissner, 2008), démarche souvent implicite mais pourtant nécessaire à la transmission des connaissances. Le chercheur devient à son tour narrateur et peut développer le caractère « *entertaining* » de sa propre recherche pour un public d'académiques et même de praticiens,

faisant référence à des notions de littérature communes (e.g. l'histoire d'une rencontre ou celui d'une trahison est évocateur pour tout un chacun).

Désormais, nous présentons des contributions destinées aux praticiens, particulièrement les managers dans les organisations en phase de mutation vers l'omni-canal (ou l'omni-commerce).

C) Contributions managériales

Dans cette section, nous cherchons à rendre ce travail académique pertinent pour les praticiens en vue d'achever d'inscrire notre contribution dans le courant du Marketing-as-Practice, qui se veut utile à la fonction marketing dans les organisations. Nous formulons donc à leur intention une proposition de modélisation formulée sur la base de la connaissance théorique que nous avons acquise et de la compréhension empirique que nous avons développée au travers des organisations étudiées. Si nous nous adressons bien aux distributeurs eux-mêmes, notre entreprise d'accueil sera elle aussi à même de considérer ces clés de compréhension et de s'approprier notre proposition (la mettant en cohérence dans le fond et la forme par rapport au positionnement de l'agence) pour développer son activité de conseil. Il ne s'agit donc ici que des premières pistes tirées de notre recherche doctorale mais qui auront vocation à être améliorées et approfondies dans une valorisation plus pragmatique de notre recherche *a posteriori*.

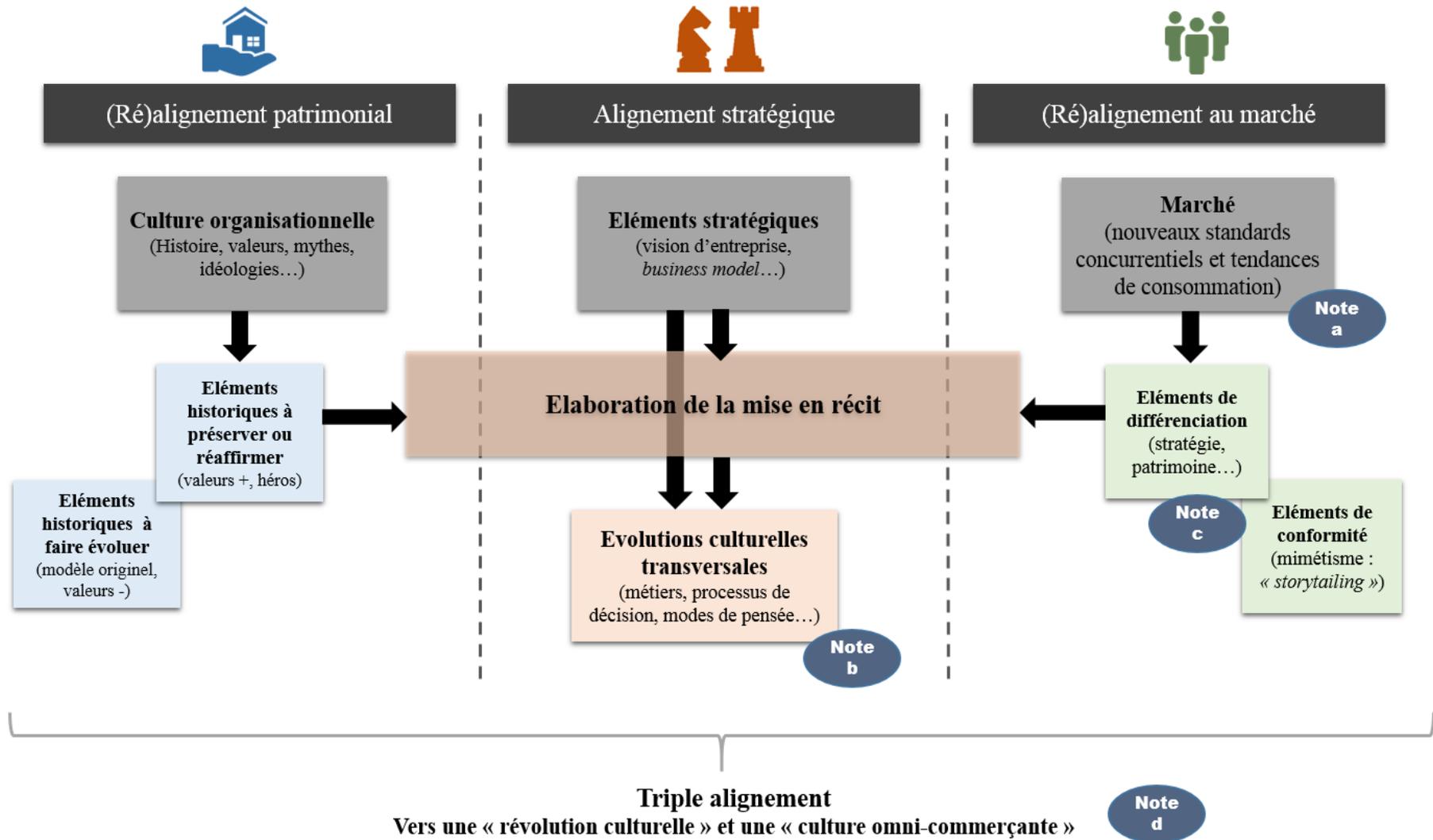
Nous présentons dans un premier point une modélisation – non pas théorique mais bien pratique – de la mutation culturelle et dans un second point, la déclinaison de ce modèle en une méthodologie étape par étape, informant sur les éléments clés de la conduite du changement culturel (*quoi, qui, comment*).

- **Initier/poursuivre⁴⁰ sa « révolution culturelle » : modélisation « pratique » de la mise en scène de la mutation omni-commerce**

Nous présentons ci-dessous le modèle (voir figure 28) et en proposons par la suite une explication détaillée.

⁴⁰ Nos recommandations s'adressent aux distributeurs dont la mutation est *a priori* déjà initiée sur le plan technique et technologique (puisque nous n'avons pas été confrontée, ni dans notre étude ni dans nos lectures, à une entame de la phase culturelle du changement préalable à la phase technologique) et qui se trouvent à un moment donné de leur transformation confronté à cette « boîte noire » (dans le sens du manque de visibilité quant aux implications de cette étape de la transformation) qu'est la phase culturelle.

Figure 28 : Modélisation de la « révolution culturelle » des distributeurs



Finalité du modèle

Cette modélisation vise à offrir une vision globale de la mise en œuvre de la phase d'un changement culturel que nous pourrions qualifier de « boîte noire » pour les organisations, qui peinent à le définir et par conséquent à identifier des actions à mettre en œuvre.

Nous avons suggéré au travers de notre recherche empirique d'élaborer une stratégie de marketing holiste pour mettre en scène de manière pertinente à la fois les évolutions de la transformation et les discours qui l'accompagnent. En effet, les organisations mêlent alors transformations concrètes qu'elles tentent d'accompagner par la diffusion d'une mise en récit, sans pour autant intégrer ces efforts dans une démarche globale et unifiée.

Plutôt que de formuler une série de propositions qui de toute façon seraient trop vagues pour être réellement percutantes, en raison du caractère contextuel de toute mutation culturelle, nous avons jugé plus pertinent de tenter d'élaborer une modélisation allégée de notions théoriques pour mettre en œuvre une réflexion pragmatique au sein des organisations et lui donner un statut facilement « actionnable ». Nous avons donc veillé à mettre en évidence les éléments concernés, les interactions entre les activités (e.g. influence de la culture sur la stratégie) et les niveaux d'alignement requis et renvoie à des notes et outils concrets (voir suite du texte).

Ainsi réalisé à partir des régularités que nous avons observées parmi les différents cas, ce modèle n'aspire pas à entrer dans le détail de la mise en œuvre du changement mais à proposer des phases générales observées parmi les distributeurs étudiés et qui nous semblent par conséquent « répliquables ». Il convient toutefois de coupler cette proposition au bon sens des praticiens (et de l'agence qui les conseillerait, le cas échéant) pour enrichir une modélisation sciemment « désincarnée » pour intégrer les spécificités culturelles qui complexifient la mutation (e.g. spécificités du secteur d'activité, valeurs distinctives, arbitrage stratégique entre mimétisme et différenciation, etc.). De même, le choix des réponses à apporter et des leviers à actionner sont à personnaliser.

Elaboration du modèle

Nous avons élaboré le modèle sur la base de cas étudiés et des connaissances théoriques développées tout au long de notre recherche. Le premier niveau de lecture du modèle donne à voir le découpage des trois formes d'alignements auxquelles se confrontent les organisations :

- *(Ré)alignement au marché* : émergé de la littérature et des résultats, il s'agit de la nécessité pour les distributeurs de s'aligner ou de se réaligner au marché, notamment aux tendances en matière de consommation, au comportement des consommateurs mais

aussi aux nouveaux standards concurrentiels. Nos résultats ont plus particulièrement révélé l'élaboration de stratégies d'arbitrage entre mimétisme et différenciation afin d'obtenir un positionnement singulier tout en étant cohérent par rapport aux attentes du marché.

- *Alignement stratégique* : là encore émergé de la littérature et des résultats, il s'agit pour les distributeurs d'accorder leurs pratiques et prises de parole à la vision d'entreprise et/ou à la stratégie globale et notamment en matière de mutation vers l'omni-canal.
- *(Ré)alignement patrimonial* : révélé par notre étude empirique, cette recherche de cohérence par rapport à l'histoire, au passé, de conservation et de transmission d'un héritage commun et finalement de tout ce qui fait partie du patrimoine⁴¹ de l'organisation relève d'une prise de conscience de la nécessité de continuité culturelle malgré les ruptures inhérentes au changement. Si l'étude du concept de culture organisationnelle a mis en évidence son importance pour la conduite du changement et la relation dichotomique qu'elle entretient entre stabilité et évolution, nos résultats ont montré l'importance du retour au passé pour tendre vers l'omni-canal. Il s'agit toutefois d'un équilibre spécifique à trouver selon les organisations et la singularité de leur histoire.

Nos résultats ont révélé que de ces désalignements proviennent les difficultés d'adaptation à l'environnement omni-canal. Ce triple alignement constitue une combinaison requise pour une mise en scène cohérente, conduisant vers l'émergence et le déploiement d'une culture omni-commerçante des distributeurs. C'est bien en parallèle et idéalement de manière synchronisée qu'il faut les actionner et non pas de manière successive, bien que l'effort à concéder puisse varier d'un niveau à l'autre.

Le second niveau de lecture propose un cheminement-type des éléments à questionner pour la mutation culturelle (e.g. valeurs historiques, vision stratégique), au sein des différents niveaux que nous venons d'évoquer. Ils se rejoignent (lorsqu'ils sont favorables au changement) dans une mise en récit soutenant l'évolution culturelle.

⁴¹ Le patrimoine correspond à l'ensemble des biens hérités des ascendants (membres de l'organisation) ou réunis et conservés pour être transmis aux descendants (nouveaux membres de l'organisation) (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales).

Utilisation du modèle

Ce modèle tente de traduire de manière plus concrète ce que notre recherche a révélé d'essentiel à la mutation culturelle. Nous laissons cependant le soin aux praticiens de l'enrichir et de le réinterpréter dans leur propre contexte. En effet, les éléments présentés sont à nuancer en ce qu'ils ne constituent pas forcément une panacée. Dans certains cas, la recherche d'alignement pourrait se révéler nocive, par exemple si la volonté de se conformer à tout prix aux standards du marché réduit la singularité de la proposition de valeur ou si l'on se réfère à une figure emblématique de l'histoire de l'organisation pour mettre un visage sur le changement alors que les valeurs qu'elle véhicule ne correspondent pas à la philosophie omni-commerçante.

Il s'agit donc bien d'un modèle général avec tout ce que la simplification de la réalité comporte d'imparfait et tout ce que la représentation du « culturel » contient d'imprécis. Nous n'avons donc pas la volonté (pour ne pas dire la capacité) de représenter l'ensemble des options possibles. De fait, nous « augmentons » le modèle de notes à consulter (voir ci-dessous) en vue d'aider à la mise en œuvre d'une mutation adaptée au contexte, à l'activité, à la stratégie, au budget, aux délais, ... spécifiques de l'organisation. A terme, nous envisageons également de créer des outils pratiques à destination des managers souhaitant s'appuyer sur la modélisation et la méthodologie que nous proposons.

Note a) *Faire de la veille concurrentielle, mais pas que...*

Nous avons vu que la « révolution culturelle » initiée par la mutation vers l'omni-canal relève avant tout d'une philosophie et d'un état d'esprit, des éléments qu'il est compliqué de coucher sur papier. Par conséquent, nous nous abstenons de formuler quelque recommandation à ce sujet mais invitons vivement les organisations à s'inspirer de bonnes pratiques, au-delà de leurs frontières parmi les concurrents et acteurs du secteur mais aussi bien au-delà. Il peut s'agir de s'inspirer de l'écosystème des start-ups, riche en bonnes pratiques et « *quick wins* ». Il peut aussi s'agir d'autres industries, du monde associatif voire des consommateurs eux-mêmes qui dans leurs pratiques collaboratives deviennent eux aussi des acteurs offrant une proposition de valeur sur le marché, et par-là même, de nouveaux concurrents des distributeurs.

Note b) *Penser « transversal » et « global »*

Il convient de se questionner sur la manière d'organiser la pratique du marketing holiste dans l'organisation en vue d'intégrer chaque entité dans une transformation d'envergure globale. Contrairement au marketing interne, le marketing holiste dépasse la scission interne/externe encore souvent observée rien que dans les intitulés de postes.

Note c) *Gérer la dichotomie entre différenciation et conformisme*

Si le mimétisme organisationnel n'est pas un phénomène nouveau, le *storytelling* sectoriel (« *storytailing* ») contribue lui aussi à une uniformisation de plus en plus grande des distributeurs. Pourtant, ces derniers cherchent résolument à se différencier. Nous avons vu que malgré tout, la manière dont les distributeurs définissent leur *agency* est similaire, même si les actions qui en découlent sont spécifiques. Les organisations doivent se poser la question de renforcer leur alignement au marché et à la fois de préserver l'unicité de leur organisation (e.g. le mode collaboratif est-il véritablement une des réponses à la « révolution culturelle » qui correspond à toute organisation ? N'existe-t-il pas d'autres options ?).

Note d) *Orchestrer une mise en scène cohérente entre pratiques et discours*

Nous avons relié les pratiques et la mise en récit des distributeurs sur une même scène (au travers de la métaphore dramaturgique de Goffman, 1973) où le changement est représenté. Nous invitons les praticiens à toujours considérer la dualité qui existe entre leurs actions et leurs discours pour la mise en œuvre du changement culturel de leurs organisations. Il convient de s'intéresser à la fois aux récits de l'organisation (officiels, formels) mais aussi aux récits non officiels qui circulent, potentiellement défavorables au changement.

En somme, nous ne pouvons que proposer un modèle général mettant en évidence les régularités observées dans les mises en scène du changement parmi nos cas d'étude et offrir quelques outils de diagnostic interne. L'essentiel du travail reste à conduire par les organisations elles-mêmes en raison de la contingence du changement culturel. Il nous est donc impossible de proposer une stratégie « *one fits all* » pour la conduite de la « révolution culturelle » des distributeurs.

- **Initier/poursuivre sa « révolution culturelle » : déclinaison du processus méthodologique ou mode opératoire**

Nous proposons désormais la déclinaison de la modélisation en un processus méthodologique clés en main (*modus operandi*) dans le tableau 34. A nouveau, la méthodologie que nous proposons ne vise pas à répondre au « comment » qui nous semble constituer une réponse contingente à apporter au cas par cas pour permettre une transformation culturelle pertinente. Dans le même sens, nous n'incorporons pas de notions de *timing* ou de coûts, là encore dépendants des ressources de l'organisation. L'objectif est de donner un guide étape par étape pour auditer l'organisation (i.e. évaluer le niveau d'avancement, identifier les zone de friction etc.) et initier les chantiers de la mutation culturelle dans une mise en scène cohérente entre évolutions concrètes et mise en récit du changement.

Tableau 34 : Processus méthodologique pour la conduite du changement culturel de l'omni-commerçant

	Phase du changement 	Question à résoudre 	Exemples d'actions 	Exemples de récits 
Audit	(1a) Etat des lieux de l'alignement stratégique (omni-canal / omni-commerce) sur le plan humain, à tous les niveaux de l'organisation.	<i>Quels services, fonctions ou équipes sont alignés à la stratégie et lesquels ne le sont pas ?</i>	> Identifier les équipes « exemplaires » (collaborateurs adhérant au changement et évoluant sur le plan culturel : façons de travailler etc.) et « retardataires » (lieux où il existe des réfractaires ou des collaborateurs, même minoritaires qui bloquent le changement).	> Diffusion de récits de collaborateurs ambassadeurs du changement pour inspirer, montrer l'exemple, susciter la mise en mouvement (ex : mise en scène de la <i>success story</i> d'un collaborateur dont le métier s'est enrichi (témoignage vidéo)).
	(1b) Etat des lieux de l'alignement stratégique sur le plan culturel, à tous les niveaux de l'organisation.	<i>Quelles sont les forces et les faiblesses de la culture de l'organisation ?</i>	> Identifier (le cas échéant) les caractéristiques de la culture organisationnelle : portrait culturel, valeurs, ADN, etc. > Qualifier les dimensions favorables/défavorables/ambivalentes de la culture organisationnelle.	> Communiquer et fédérer autour des valeurs facilitatrices du changement. > Communiquer sur l'aspect favorable des valeurs ambivalentes, sans nier l'existence d'un pendant moins favorable. > Réduire l'impact défavorable des valeurs contraignantes pour le changement.
Transformation	(2) Identification de la (des) figure(s) emblématique(s) du changement.	<i>Qui doit incarner (et non pas gérer) le changement ?</i>	> Identifier la (les) figure(s) du changement : dirigeant, fondateur, autre figure mythique, un collectif, etc.	> Relier le changement aux valeurs congruentes que la figure choisie incarne. > Bien discerner le rôle d'inspiration du <i>leader</i> (à ne pas confondre avec un rôle de <i>leader</i> du changement) pour éviter le rejet de responsabilité.
	(3) Définition des rôles parmi les <i>leaders</i> de l'organisation (dirigeants, <i>top managers</i> , <i>middle</i>	<i>Qui fait quoi ?</i>	> Mettre en place une réflexion collective autour des différents chantiers et déterminer où se trouvent les compétences nécessaires pour les mettre en place en	> Faire en sorte que chacun (managers et collaborateurs) se sente concerné (ex : communiquer sur le caractère global et transversal du changement, intégrer la

	managers) et les collaborateurs.		s'assurant que chacun ait un rôle à jouer (ex : évolution du référentiel de compétences, formation des différentes générations de collaborateurs, généralisation de nouveaux indicateurs de performance, etc.)	philosophie omni-commerçante dans tous les métiers).
	(4) Définition d'un cadre	<i>Quel est le périmètre d'action de chacun ?</i>	> Délimiter le cadre dans lequel ces (nouveaux) rôles s'exercent et où les ressources culturelles potentiellement revues s'appliquent (ex : équipe autonome pour distribuer les augmentations → quelles règles du jeu pour éviter les dérives ?)	> Malgré la difficulté à délimiter la « révolution culturelle », nécessité de donner un cadre pour éviter la dispersion et la perte de repères dans l'organisation (ex : périmètre de décision, autonomie).
Evaluation	(5) Bilan des actions et de leurs retombées	<i>La « révolution culturelle » est-elle en marche dans l'organisation ?</i>	> Evaluer la mise en œuvre des différentes actions selon leur alignement stratégique, au marché et patrimonial (ex : l'incitation des vendeurs à plus d'interaction avec les communautés de consommateurs est-elle cohérente avec les pratiques et tendances du marché, avec la vision stratégique de l'organisation et avec sa propre culture organisationnelle ?)	> Communiquer régulièrement sur les avancées du projet de transformation et au-delà sur l'actualité de l'organisation qui s'intègre dans la « révolution culturelle ». > Veiller à une diffusion transverse et homogène de l'information.
En continu	Cohérence de la mise en scène du changement : congruence des actions menées avec la mise en récit proposée.	<i>Le changement est-il conduit de manière cohérente entre les évolutions opérées et les discours véhiculés ?</i>	> Visualiser le changement comme une représentation théâtrale où il convient d'enchanter les spectateurs (collaborateurs), donner envie aux acteurs (managers) de bien jouer leurs scènes (ex : veiller à mettre en œuvre une cohérence de l'expression (harmonie pratiques/discours), ne pas véhiculer de représentation trop idéalisée voire frauduleuse du changement, etc.).	

Malgré notre ébauche de proposition d'une modélisation et d'une méthodologie pour la mise en œuvre de la « révolution culturelle » des distributeurs, il est difficile d'imaginer une « voie royale » du devenir omni-commerçant, tant cette mutation est contingente à la culture de l'organisation, à son histoire mais aussi à sa volonté stratégique ou encore aux Hommes qui la portent. Notre volonté est donc davantage d'inviter à une réflexion en interne sur l'évolution des pratiques, les éléments d'une potentielle mise en récit et une définition de leur propre *retailer agency*. Ces réflexions aboutiront à une mise en scène unique, bien que potentiellement inscrite dans une mise en scène sectorielle, dont nous avons déjà pu observer les prémices au niveau du *storytelling* des acteurs dont la « révolution culturelle » est amorcée. C'est une mutation complexe à situer dans les projets de l'organisation puisque par essence, il est difficile d'en identifier un début (prise de conscience du dirigeant ? formulation de la stratégie omni-canal ? adhésion et mise en mouvement des collaborateurs ?) et une fin, certains évoquant à tort un achèvement de la transformation alors que la « révolution culturelle » n'en est qu'à ses débuts.

Outre ces apports au niveau managérial, notre travail aboutit également à quelques recommandations sociétales, même si nous ne leur dédions pas de partie puisque notre recherche ne se situe pas en *consumer research* et ne nous permet donc pas de les étayer davantage. Nous en évoquons deux en particulier :

- Les recherches en comportement du consommateur ont révélé une plus grande liberté permise par l'omni-canal que nous retrouvons également du côté des collaborateurs, dans une certaine mesure. Ils ont en effet la possibilité de développer leurs compétences, d'appréhender des technologies numériques ou encore de développer leurs interactions sociales, notamment avec leurs clients. En parallèle, ils se voient cependant confrontés à une pression plus importante (e.g. allongement des plages horaires, travail le weekend). Si l'on considère l'individu au sens large (individu-citoyen-consommateur), cela décuple les possibilités d'expression de son *agency*, tant dans la sphère privée que professionnelle.
- Nous avons évoqué l'emboîtement de la distribution et de la société, exerçant une influence mutuelle : les changements de l'une influent sur l'autre. Dans ce sens, si la mutation des distributeurs est occasionnée par les évolutions du marché et de la société, les organisations qui se transforment et modifient leur *agency* contribuent aussi à redessiner la société.

La section suivante évoque quelques recommandations sur le plan pédagogique, dans la continuité des contributions managériales qui seront inévitablement plus intuitives à terme, outre l'effet d'apprentissage en organisation, si la formation initiale veille à former davantage les managers de demain à la « distribution omni-commerce ».

D) Contributions pédagogiques

D'une manière générale, notre travail doctoral peut contribuer à mieux faire connaître l'industrie de la distribution, qui souffre d'ailleurs d'une image souvent péjorative dans la société (Cliquet *et al.*, 2018). Aussi, lorsque l'accès n'est pas donné de découvrir le monde de la distribution par l'expérience, la formation initiale permet de comprendre la variété des métiers de la distribution, encore trop souvent réduits aux fonctions de vente et de logistique (achat, merchandising, voire conception, ingénierie, design lorsque les distributeurs développent leurs propres marques) et de l'élargissement de ses rôles et missions dans la société (e.g. rôle environnemental, d'inclusion sociale, d'affirmation identitaire, de consommation hédonique). Cette formation pourrait également se traduire au travers d'une « simple » information (bien moins conséquente) intégrée dans diverses formations, même au sein d'instituts qui forment à d'autres expertises. Par exemple, les formations sur les métiers des services (banque/assurance) ou du luxe abordent le marketing, mais plus rarement la distribution, souvent réduite à une variable du marketing-mix.

De manière plus spécifique par rapport aux résultats de notre recherche, nous suggérons de développer davantage la version « interne » du marketing, retraçant l'historique du marketing interne et de sa faible popularité dans la recherche (notamment francophone) et évoquant l'émergence d'un marketing holiste qui réconcilie marketing interne et externe. L'objectif serait de sensibiliser les futurs managers au marketing dans sa dimension intra-organisationnelle, autant qu'ils le sont concernant le marketing externe, auprès des consommateurs.

E) Limites et voies de recherche

Notre travail présente inévitablement un certain nombre de limites compte tenu des contraintes inhérentes au projet et au contexte de la recherche. Ce sont toutefois ces mêmes limites qui nous donnent l'opportunité de présenter des pistes fécondes pour un programme de recherche futur.

Tout d'abord, la démarche générale de la recherche (induction cadrée) renforcée par le fort engouement des professionnels à échanger sur ce sujet stratégique (délai court entre prise de contact et rendez-vous) nous ont conduite à rapidement collecter une première partie des données. Un défaut que l'on peut reprocher à cette approche est de se rendre sur le terrain alors même que l'ensemble du bagage théorique nécessaire n'a pas été acquis (du moins pour les premiers entretiens). Pour la suite, nous préconisons la mise en œuvre d'une étude longitudinale afin de poursuivre la collecte des données avec un cadre théorique plus construit. De plus, la lente évolution des organisations en matière de transformation culturelle renforce l'utilité d'une étude à plus long-terme.

La sélection des distributeurs pour notre étude de cas multiples peut elle aussi prêter à discussion. Nous avons fait preuve de transparence dans le choix des organisations retenues pour l'analyse. Aussi, en dépit de la pertinence que nous leur accordons en raison des critères de choix appliqués, des biais de sélection subsistent. Tout d'abord, les cinq cas choisis sont des organisations dont le siège social est historiquement basé dans le nord de la France, berceau de la distribution. Si la dimension internationale des cas et leur implantation massive dans tout l'hexagone limite les risques de biais à ce niveau, il convient néanmoins de le souligner. De plus, il existe une proximité historique de certaines de ces enseignes, qui ont partagé ou partagent des actionnaires communs. Le choix d'interroger des profils « hors cas » aux origines géographiques plus variées participe à réduire les risques de contingence locale. Une analyse multi-niveaux de la culture permettrait d'approfondir ce qui dans la culture organisationnelle relève de la culture nationale, à l'image de Z1 qui considère que « *le fait de se chercher des excuses plutôt que d'agir* » relèverait davantage d'une posture franco-française que de la culture de l'entreprise. Au-delà des frontières nationales, une étude cross-culturelle serait également intéressante, notamment en raison d'un changement culturel qui s'opère certes pour les cas étudiés, majoritairement en France où sont implantés les sièges sociaux et le plus grand nombre de points de vente le cas échéant, mais dont l'activité est également fortement développée à l'international. En dépit de la globalisation, les problématiques culturelles à traiter sont donc susceptibles de varier d'un pays à l'autre, comme l'ont suggéré nos répondants au travers d'illustrations soulignant les difficultés (ou les facilités) observées en dehors des frontières nationales. Il serait donc pertinent d'étudier des distributeurs étrangers afin d'analyser les différences dans les avancées de la « révolution culturelle » selon les pays. Toujours par rapport au choix de nos cas, nous nous sommes intéressée exclusivement (à l'exception d'un répondant parmi nos entretiens « hors cas ») à des réseaux d'enseignes intégrés. On peut légitimement

penser que la diffusion de la culture organisationnelle et *a fortiori* son évolution au sein de réseaux franchisés serait plus délicate. Le type de réseau constitue donc un critère pertinent à prendre en compte pour une prochaine recherche.

Sur la sélection des répondants cette fois, nous pouvons souligner quelques disparités dans les profils interrogés. Nous n'avons donc pas eu un niveau d'informations similaire pour tous les cas, même si tous présentent des entretiens de *top* et *middle* managers. Il existe également un biais potentiel dans les entretiens que nous avons obtenu par recommandation d'un entretien précédent. Nous pouvons en effet supposer qu'il s'agit d'un répondant qui dispose d'une vision convergente de l'organisation ou de la stratégie si des affinités existent entre les individus. Les difficultés d'accès au terrain rendent cependant difficiles des préconisations pour une sélection moins déterminée en fonction des opportunités. Nous proposons en revanche d'interroger une autre cible : les collaborateurs, afin de vérifier « l'atterrissage » des discours des managers au sein des équipes. En somme, il s'agirait d'apprécier si la mise en récit véhiculée par les managers dans l'organisation retentit de la manière espérée. En effet, les distributeurs restent finalement très « top/down » dans leur fonctionnement, même à l'heure de l'entreprise libérée et du participatif. Il serait utile d'analyser plus avant ce décalage.

En ce qui concerne nos sources d'informations, les documents internes sont tous des documents « récents » de l'organisation, par opposition aux archives de documents historiques. Nous avons donc eu accès aux documents qui traitent bien de la thématique d'omni-canal. Toutefois, sur la culture organisationnelle que nous avons appréhendée au travers des discours qui en sont faits aujourd'hui, il aurait pu être intéressant de vérifier la cohérence par rapport à la culture d'origine (e.g. discours du fondateur, premières formalisations sur les valeurs d'entreprise, etc.). Mobiliser une approche historique constitue donc une voie de recherche qui nous paraît propice à une analyse plus approfondie de la culture organisationnelle originelle des distributeurs et à sa mise en perspective avec les discours d'aujourd'hui (i.e. fidélité aux discours historiques). Une autre limite concerne l'accès limité que nous avons eu à ces documents internes. Certains cas et répondants se sont montrés plus volontaires que d'autres dans cette démarche, ce qui a conduit à une grande disparité dans la quantité et la nature des documents que nous avons pu collecter.

Il existe une autre limite relative à l'étendue de notre terrain. Même si nous nous intéressons à la mise en récit des distributeurs pour conduire une mutation intra-organisationnelle, ces discours organisationnels qui influent sur le changement dépassent l'organisation. En effet, les collaborateurs sont également confrontés à la mise en récit externe, qu'elle soit contrôlée par

l'organisation (e.g. site institutionnel) ou non (e.g. médias). Il serait alors pertinent de multiplier les sources documentaires, à la fois en interne et en externe et de procéder à une analyse systématique au travers de logiciels d'analyse textuelle tels qu'Alceste. Cela permettrait d'étudier les occurrences des discours et les régularités entre la mise en récit formulée dans et hors des murs des organisations à destination des différentes parties prenantes, afin de valider la cohérence d'un marketing holiste ou les dissonances potentielles entre marketing interne et externe. Même si nous en avons pris acte afin d'améliorer notre connaissance générale des cas, ces sources n'entrent pas dans une démarche rigoureuse au même titre que les entretiens et les documents internes analysés.

Enfin, notre objet d'étude concerne le marketing mais également d'autres disciplines (particulièrement la théorie des organisations et les ressources humaines). Notre recherche souffre donc de limites cognitives dans notre propre connaissance des autres disciplines. Une recherche interdisciplinaire serait utile pour comprendre en profondeur l'influence des domaines qui ne relèvent pas du marketing. L'interprétation que nous avons proposée des résultats qui relèvent d'autres domaines s'est fondée sur notre bagage conceptuel issu du marketing. Bénéficier d'autres éclairages, comme pour les synergies et la transversalité que nous préconisons dans les organisations, serait probablement bénéfique pour la recherche en sciences de gestion.

Nous achevons l'énumération des limites et propositions de voies de recherche en encourageant l'ensemble de la communauté à s'engager dans une voie fertile pour la recherche en marketing mais surtout, pour les praticiens du marketing dans les organisations. En effet, les recherches dans ce courant du MAP sont encore rares et contribuent pourtant à éclairer la discipline du marketing et la compréhension de son exercice dans les organisations. En marketing, les initiatives de recherche restent timides et peu d'académiques ou même de revues s'emparent de ces thématiques. Pour Weick, dès 1979, il est nécessaire de remettre au goût du jour l'utilisation de verbes et de gérondifs (organiser, organisant) à la place de noms (organisation) pour reconsidérer les organisations comme des processus plutôt que des états statiques, et remettre les acteurs (praticiens) au cœur de la recherche (Whittington, 2006). Pourtant, comme évoqué en introduction, un déséquilibre persiste entre les intérêts portés aux effets et conséquences du marketing sur les comportements et la consommation plutôt que sur les façons de faire du marketing (e.g. formulation, planification, implémentation ou diffusion des stratégies marketing) (Ferrell, 2018).

Le mot de la « fin »

C'est ici que s'achève le récit de notre aventure doctorale. Nos lectures théoriques nous ont enseigné que toute bonne histoire possède un début, un milieu et une fin. Alors, en quelques mots, nous résumons quelle a été cette histoire.

Il était une fois, ...

La mutation des distributeurs vers l'omni-canal s'est présentée comme un contexte fécond pour la recherche académique et d'intérêt majeur pour les praticiens de la distribution. Après en avoir exposé l'émergence et les implications, nous avons exploré et formalisé un cadre conceptuel en vue de répondre aux interrogations qui se posent sur cette mutation, et plus particulièrement, sur sa mise en récit dans les organisations.

L'intrigue centrale

Nous avons mis en œuvre un design méthodologique nous permettant d'appréhender notre objet d'étude. Au fil de collectes de données, d'analyses et d'interprétations, nous avons tenté de restituer la richesse de notre terrain de recherche et de montrer comment et dans quel but ces données racontent elles aussi une histoire : sur des pratiques qui évoluent, sur des discours qui accompagnent la mutation et enfin aboutissent à une mise en scène du changement par les distributeurs en mutation.

Le dénouement

Notre récit s'achève autour d'une discussion sur la thématique des « contours ». Nous avons finalement révélé que la notion d'omni-canal est bien plus large que ce qu'on lui attribue sur le plan conceptuel. Il n'est pas tant question de canaux ni même de synergies entre canaux que de philosophie, de valeurs, d'idéaux et de *storytelling* pour accompagner une évolution profonde du modèle et de la culture des distributeurs. Elle est finalement là l'histoire que nous avons racontée : celle d'une « révolution culturelle » de la distribution qui n'en n'est qu'à ses prémices et à laquelle nous choisissons donc ne pas porter de point final...

Nous concluons donc notre propos par une ouverture sur un extrait d'ouvrage en psychologie, qui ne parle ni d'omni-canal ou d'omni-commerce, ni de *storytelling* ou de mise en récit, ni de marketing ou de distribution ; il parle « simplement » de changement. Nous le proposons comme une inspiration pour cet inéluctable changement qui se présente à la distribution aujourd'hui, comme il se présentera encore à elle demain...

« VOULOIR CHANGER NE SUFFIT PAS

Il est souvent plus simple de faire du « toujours plus » que du « toujours mieux ». En effet, le changement quantitatif relève surtout de solutions matérielles, alors que le changement qualitatif, lui, relève d'un changement immatériel. Il résulte d'un changement de représentation dont découleront de nouveaux modes d'interactions. Un changement qualitatif ou culturel ne se décrète pas ; il est de l'ordre de l'informel, d'un changement de regard sur les choses. Il s'opère aussi d'autant mieux qu'il s'effectue inconsciemment, sans effort de volonté, un peu comme les changements de rythme respiratoire qui se produisent spontanément, à notre insu. (...) » (p.9-10).

« ET SI L'ON CHANGEAIT NOTRE MANIERE DE CONDUIRE LE CHANGEMENT ?

Les problèmes humains et sociaux sont complexes (...) Il s'agit moins de corriger les dysfonctionnements du système concerné que d'en extraire les ressources en exploitant la fonction utile de ses défauts. La conduite de l'évolution d'un système est éminemment paradoxale et souvent étonnante. (...) Ceux qui savent voir de vieux paysages d'un regard neuf sont plus aptes au changement que ceux qui persistent à éclairer des paysages nouveaux avec un ancien regard, aveuglé par de vieux préjugés. Seuls les premiers sont capables de découvrir l'inconnu dans le connu, d'étonner et d'ouvrir de nouvelles voies plus mobilisatrices afin de créer enfin le désir de changer » (p.313-317).

Extraits de l'ouvrage de
Kourilsky (2004) *Du désir au plaisir de changer*, Dunod (3^{ème} éd).

Liste des références

A

- ABDESSEMED T. (2009) Les conditions du renouveau de la méthode des cas dans la formation au management. *Gestion 2000*, 26(2), 167–191.
- AHMED P. K. & RAFIQ M. (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
- AILAWADI K. L. & FARRIS P. W. (2017) Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.
- ALAMI S., DESJEUX D. & GARABUAU-MOUSSAOUI I. (2009) *Les méthodes qualitatives*. Paris, PUF, Collection Que-sais-je ?, 11–29.
- ALLAIRE Y. & FIRSIROTU M. E. (1984) Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226.
- ALLARD-POESI F. (2003) Coder les données. In : Giordano I. (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Caen, EMS, 245–290.
- ALVESSON M. (2012) *Understanding Organizational Culture (2nd ed.)*. London: Sage, 4.
- ALVESSON M. & SKÖLDBERG K. (2009) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, 9–15.
- ANDRÉ S. (2012) *Le récit. Perspectives anthropologique et littéraire*. Paris, Editions Honoré Champion, Collection Unichamp Essentiel.
- ARGYRIS C. (1995) Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20–26.
- ARNOULDE E. J. & THOMPSON C. J. (2005) Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- ARSEL Z. (2017) Asking Questions with Reflexive Focus: A Tutorial on Designing and Conducting Interviews. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939–948.
- ASKEGAARD S. & LINNET J. T. (2011) Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. *Marketing Theory*, 11(4), 381–404.
- AVENIER M. J. & GAVARD-PERRET M. L. (2012) Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : Gavard-Perret M.L. et al., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Pearson Education Universitaire, 11–62.
- AVERY J., STEENBURGH T. J., DEIGHTON J. & CARAVELLA M. (2012) Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96–111.

B

- BADOT O., CARRIER C., COVA B., DESJEUX D. & FILSER M. (2009) L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie. *Recherche et Applications En Marketing*, 24(1), 93–111.

- BADOT O. & LEMOINE J.-F. (2010) Les Stratégies D'innovation Dans Le Commerce Indépendant De Proximité. *Décisions Marketing*, (57), 63–66.
- BAH T., NDIONE L. C. & TIERCELIN A. (2015) *Les récits de vie en sciences de gestion*. EMS.
- BARHI F. & ECKHARDT G. (2017) Liquid Consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582–597.
- BARHI F., ECKHARDT G. & ARNOULD E. (2012) Liquid Relationship to Possessions. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 510–529.
- BARTHES R. (1966) Introduction à l'analyse structurale des récits. In: *Communications*, 8. *Recherches sémiologiques : l'analyse structurale du récit*, 1–27.
- BAUMAN Z. (2000) *Liquid Modernity*. John Wiley & Sons.
- BELK R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- BELK R., FISHER E. & KOZINETS R. (2013) *Qualitative Research Methods for Consumer and Market Research*. London, Sage.
- BELL R., GALLINO S. & MORENO A. (2018) The store is dead – Long live the store. *MIT Sloan Management Review*.
- BELTRAN A. & RUFFAT M. (1991) *Culture d'entreprise et histoire*. Paris, France: les Éd. d'Organisation, 19–42.
- BELVAUX B. & NOTEBAERT J.-F. (2015) *Crosscanal et Omnicanal : La digitalisation de la relation client*. Dunod.
- BERGADAÀ M. (1988) Le temps et le comportement de l'individu – Première partie, *Recherche et Applications en Marketing*, 3(4) : 57–72.
- BERGADAÀ M. & NYECK S. (1992) Recherche en marketing : un état des controverses. *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23–44.
- BERRY L. L. (1995) Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- BEVERLAND M. & LINDGREEN A. (2010) What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63.
- BEZES C. (2012) Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanaux. *Management & Avenir*, (52), 119–137.
- BEZES C. & JARDAT R. (2014) Cahier : Multicanal et cross-canal : une transformation managériale et sociétale. *Management & Avenir*, (72), 133–137.
- BITNER M. J. (1995) Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246–251.
- BOBRIE F. (2014) L'emboîtement du marché dans la société et l'évolution des formes de commerce. In: Collin-Lachaud I. (coord.) *Repenser le commerce, Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*. EMS, 307–326.
- BOJE D. M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.
- BOJE D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- BORDEAU J. (2008) La véritable histoire du storytelling. *L'Expansion Management Review*,

(129), 93–99.

- BOOTO EKIONEA J.-P., BERNARD P. & PLAISENT M. (2011) Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances. *Recherches Qualitatives*, 29(3), 168–192.
- BOUZID Y. & VANHEEMS R. (2014) Comportement web-to-store : vers une nouvelle logique de contrôle de soi ? *Management & Avenir*, (71), 189–200.
- BROWN A. D., GABRIEL Y. & GHERARDI S. (2009) Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, 16(3), 323–333.
- BURAWOY M. (1998) The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16(1), 4–33.
- BURRICK D. (2010) Une épistémologie du récit de vie. *Recherches Qualitatives Hors Série* (8), 7–36.

C

- CAMELIS C., LLOSA S. & MAUNIER C. (2015) Gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes : les apports du modèle Tétraclasses. *Management & Avenir*, (77), 137–162.
- CAO L. (2014) Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69–96.
- CAO L. & LI L. (2015) The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216.
- CARON F. (1991) L'approche culturelle, une tradition de la recherche historique, In Beltran A. & Ruffat M., *Culture d'entreprise et histoire*. Paris, France: les Éd. d'Organisation, 32–42.
- CHARREIRE S. & DURIEUX F. (2007) Explorer et tester : Deux voies pour la recherche. In : Thiéart R.-A. (Dir.), *Méthodes de Recherche en Management* (3^{ème} ed.), Paris, Dunod, 59–83.
- CHAUTARD T. & COLLIN-LACHAUD I. (2017) Considering the influence of organizational culture in the transformation of traditional retailers towards omnichannel: first findings. *Proceedings of the 19th EAERCD Conference (European Association for Education and Research in Commercial Distribution Conference)*, Dublin, Ireland, 4–6 Juillet.
- CHAUTARD T., DO VALE G. & COLLIN-LACHAUD I. (2016) De la Good-Dominant Logic à la Service-Dominant Logic : la difficile mutation de la distribution vers l'omnicanal. *Actes du 19^{ème} colloque international Etienne Thil*, Roubaix, 13-14 Octobre.
- CLIQUET G., BASSET G. & PICOT-COUCPEY K. (2018) *Retailing: Management et marketing du commerce*. Dunod.
- COCHOY F., TROMPETTE P. & ARAUJO L. (2016) From market agencements to market agencing: an introduction, *Consumption Markets & Culture*, 19(1), 3–16.
- COLLERETTE P., DELISLE G. & PERRON R. (1997) *Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique*. PUQ, 19–23.
- COLLIN-LACHAUD I. et LONGO C. (2014), Distribution omnicanal : quelles différences intergénérationnelles dans la montée en compétences du consommateur ?, *Actes du 17^{ème} Colloque Etienne Thil*, Paris, 16-17 Octobre.

- COLLIN-LACHAUD I. et LONGO C. (2018), La transformation omnicanal : source de co-création ou de co-destruction de valeur ? Une approche dyadique et dynamique, *Actes du 21ème Colloque Etienne Thil*, Université de Lille, 4-5 Octobre.
- COLLIN-LACHAUD I. & VANHEEMS R. (2016) Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherche et Applications En Marketing*, 31(2), 43–61.
- COVA B. & HERBERT M. (2014) Repenser la production du consommateur dans la distribution : prosumer et distributeur In : Collin-Lachaud I. (coord.), *Repenser le commerce*. EMS, 177–198.
- CZARNIAWSKA B. (2010) The uses of narratology in social and policy studies. *Critical Policy Studies*, 4(1), 58–76.

D

- DANO F., HAMON V. & LLOSA S. (2004) La qualité des études qualitatives : Principes et pratiques. *Décisions Marketing*, (36), 11–25.
- DE BUSSY N. M., EWING M. T. & PITT, L. F. (2003) Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161.
- DEAL T. E. & KENNEDY A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- DELAVALÉE E. (1995) Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon. Papier de recherche du GREGOR.
- DEMAZIÈRE D. & DUBAR C. (1997) *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple de récits d'insertion*. Paris, Nathan : Essais & Recherches.
- DENISON D. R. (1993) What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Proceedings*, 1993(1), 207–211.
- DESJEUX D. (1998) Les échelles d'observation de la consommation. *Supplément Sciences Humaines : Comprendre le consommateur*.
- DE SURREL DE SAINT JULIEN O. (2014) Dynamique et configuration(s) de l'évolution de projets de création d'entreprises de haute technologie. Développement et contingence. Restitution d'un processus à partir d'une recherche-intervention : le cas d'une innovation de hautes technologies de l'invention à son exploitation. *Thèse de Doctorat*, Université Nice Sophia Antipolis.
- DHINGRA R. & PUNIA B. K. (2016) Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change. *Journal of Management Research (09725814)*, 16(3), 135–147.
- DiMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

E - F

- ECKHARDT G. M. & MAHI H. (2004) The Role of Consumer Agency in the Globalization Process in Emerging Markets. *Journal of Macromarketing*, 24(2), 136–146.
- EISENHARDT K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- EREZ M. & GATIE. (2004) A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 583–598.
- ESHRAHGI A. & TAFFLER R. (2015). Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6–7), 691–714.
- FAVEREAU O. (1989) Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, 40(2), 273–328.
- FERRELL O. C. (2018) Marketing's identity crisis: it's complicated. *AMS Review*, 8(1), 30–38.
- FILSER M. (1986) Quelles formules de distribution pour demain? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 1(1), 3–16.
- FILSER M. (1992) Du comportement du consommateur à la stratégie du distributeur. In : Lacour-Gayet J. (Dir.), *Culture Technique*, (27), 139-143
- FILSER M., DES GARETS V. & PACHÉ G. (2012) *La distribution: Organisation et stratégie*. Éditions EMS.
- FINNEY S. & SCHERREBECK-HANSEN M. (2010) Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344.
- FISCHER E., GOPALDAS A. & SCARABOTO D. (2017) Why papers are rejected and how to get yours accepted. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 20(1), 60–67.
- FLYVBJERG B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- FRANKE R. H., HOFSTEDE G. & BOND M. H. (1991) Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 165–173.

G

- GABRIEL Y. (1991) On organisational stories and myths: why it is easier to slay a dragon than to kill a myth. *International Sociology* 6(4), 427–442.
- GABRIEL Y. (1995) The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16(3), 477–501.
- GABRIEL Y. (1998) Using Stories in Organizational Research. In: Cassell C et Symon G (Eds. *An essential guide to qualitative research methods in organizations*. London: Sage.
- GABRIEL Y. (2000) *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. OUP

- Oxford.
- GABRIEL Y. (2004) Narratives, stories, texts. In: Grant D, Hardy C, Osrick C et Putnam LL (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage, 61–79.
- GABRIEL Y. (2017) Stories and Narratives. In: Cassel C., Cunliffe A. L. et Grandy G. (eds.) *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*, Sage, 63–81.
- GARNER C. & SHEPPARD J. (2012) *Consuming Passion: The Rise of Retail Culture*. Routledge, 43–68.
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. & JOLIBERT A. (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- GEORGE W. R. (1990) Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70.
- GENTINA E. & DELÉCLUSE M.-E. (2018) *Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Dunod.
- GER G. & BELK R. W. (1996) I'd like to buy the world a coke: Consumptionscapes of the "less affluent world." *Journal of Consumer Policy*, 19(3), 271–304.
- GETZ I. (2017) *L'entreprise libérée : comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Fayard.
- GIDDENS A. (1982) *Profiles and Critiques in Social Theory*. University of California Press.
- GILLHAM B. (2000) *Case study research methods, Real world research*. Continuum.
- GIORDANO Y. (2003), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative*. Paris, EMS Management et Société.
- GIORDANO Y. & JOLIBERT A. (2011) Spécifier l'objet de la recherche, In Gavard-Perret M.-L. et al., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, 47–86.
- GIROD-SÉVILLE M. & PERRET V. (1999) Fondements épistémologiques de la recherche. In : Thiétart R.-A. (Dir.), *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod, 13–33.
- GIROUX N. & MARROQUIN L. (2005) L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, no 159(6), 15–42.
- GODELIER E. (2009) La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (192), 95–111.
- GOFFMAN E. (1973) *La mise en scène de la vie quotidienne, la présentation de soi, Tome I*. Les Editions de Minuit.
- GOLSORKHI D., ROULEAU L., SEIDL D. & VAARA E. (2010) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GORDON G. G. (1991) Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415.
- GORGE, H., ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE N. & TOUSSAINT S. (2015) Bien-être and well-being in consumer research: A comparative analysis. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 97–115.
- GRANOVETTER M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- GREWAL D. ROGGEVEEN A. L., COMPEAU L. D. & LEVY M. (2012) Retail Value-Based

- Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*, 88(1), 1–6.
- GRÖNROOS C. (1978) A Service-Orientated Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588.
- GRÖNROOS C. (1981) Internal Marketing, an integral part of marketing theory, in Donnelly, J. & George W., *Marketing of Services*, Chicaco, II: American Marketing Association, 236–238.
- GROUARD B. & MESTON F. (1998) L'entreprise en mouvement. *Conduire et réussir le changement (3^{ème} ed.)*. Dunod, Paris.
- GUMMESSON E. (1987) The New Marketing - Developing Long term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.

H

- HAFSI T. & FABI B. (1997) *Les fondements du changement stratégique*. Les éditions Transcontinental.
- HAGBERG J., SUNDSTROM M. & EGELS-ZANDÉN N. (2016) The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712.
- HARRIS L.C. & OGBONNA E. (2003) The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity. *Journal of Management Studies*, 40(2), 483–512.
- 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.
- HERBERT M., COLLIN-LACHAUD I., DEFIVES P., ROBERT I. & SAUCÈDE F. (2014) Faire ses courses alimentaires en 2025 en France : Vers une distribution liquide ?, In : Collin-Lachaud I. (coord.), *Repenser le commerce*. EMS, 327–350.
- HERBERT M., ROBERT I. & SAUCÈDE F. (2018) Going liquid: French food retail industry experiencing an interregnum. *Consumption, Markets and Culture*, (21), 1–30.
- HIRSCHMAN E. C. (1981) Comprehending Symbolic Consumption: Three Theoretical Issues. In : Hirschman E. C. et Holbrook M. B. (eds.), *SV - Symbolic Consumer Behavior*. New York, NY : Association for Consumer Research, 4–6.
- HIRSCHMAN E. C. (1986) Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 23(3), 237–249.
- HOCQUELET M. (2014) Les passés composés de la grande distribution. *Sociologies pratiques*, (29), 63–72.
- HOFSTEDE G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J. & MINKOV M. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE G. (1998) Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–493.
- HOLBROOK M. B. & SCHINDLER R. M. (1991) Echoes of the Dear Departed Past: Some

- Work in Progress On Nostalgia. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 330–333.
- HOLT D. B. (2004) *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Press.
- HUTCHISON A. J., JOHNSTON L. H. & BRECKON J. D. (2010) Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 283–302.

I – J – K

- IRIBARNE (d'), P. (1986) Vers une gestion culturelles des entreprises. *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*,(4), 77–85.
- IRIBARNE (d'), P. (1989) *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le Seuil.
- JAUJARD F. (2007) De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail. *Thèse de Doctorat*, Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II.
- JOHNSTON L. (2006) Software and Method: Reflections on Teaching and Using QSR NVivo in Doctoral Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 9(5), 379–391.
- JUGE E., CHAUTARD T. & COLLIN-LACHAUD I. (2018) Beyond B2C, how retailers (should) consider C2C practices in their omnichannel strategies, *Proceedings of the Colloquium on European Research in Retailing (CERR)*, University of Surry, Guildford, England, 11-13 Juillet.
- KAPLAN R. S. W. (2017) Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2), 7–22.
- KAURAV R. P. S., CHOWDHARY N., PRAKASH M. & BRIGGS A. D. (2016) Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81–95.
- KELEMEN M. & PAPASOLOMOU I. (2007) Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7–8), 745–767.
- KENDALL J. E., & KENDALL K. E. (2012) Storytelling as a Qualitative Method for IS Research: Heralding the Heroic and Echoing the Mythic. *Australasian Journal of Information Systems*, 17(2), 161–186.
- KENT A. (2017) Web Platform, Channel Development and Integration for Multi, Cross, Omni and New Sensory Channel Retailing. *Proceedings of the 19th EAERCD Conference (European Association for Education and Research in Commercial Distribution Conference)*, Dublin, Ireland, 4-6 Juillet.
- KLEIN N. (2015) *No Logo*. Actes Sud Littérature.
- KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I. & VANDERCAMMEN M. (2010) *Marketing 3.0*. De Boeck.
- KOTLER P., KELLER K. & MANCEAU D. (2012) *Marketing Management 14e édition* (14^{ème})

- éd.). Harlow: Pearson.
- KOTLER P. & LEVY S. J. (1969) Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.
- KOURILSKY F. (2004) *Du désir au plaisir de changer*, Dunod (3^{ème} éd.), 9–10, 313–317.
- KROEBER A. L. & KLUCKHOHN C. (1952) Culture; a critical review of concepts and definitions. *Cambridge, Mass., Harvard University Press*, 47(1), viii, 223.
- KUMAR V., KELLER L. & LEMON K. N. (2016) Introduction to the Special Issue: Mapping the Boundaries of Marketing: What Needs to Be Known. *Journal of Marketing*, 80(6), 1–5.

L

- LAVILLE J.-L. (2008) Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss. *Revue Interventions économiques*, (38), (en ligne).
- LAVORATA L. (2012) Intégrer la RSE dans le marketing de la PME, In Courrent J-M., *RSE et développement durable en PME*. De Boeck Supérieur Petites Entreprises & Entrepreneuriat, 115–126.
- LE VELLY R. (2002) La notion d’encastrement : une sociologie des échanges marchands. *Sociologie Du Travail*, 44(1), 37–53.
- LEBAILLY M. & SIMON A. (2007) *Pour une anthropologie de l’entreprise : éloge de la pensée sauvage*. Pearson Education France, 31.
- LEMON K. N., & VERHOEF P. C. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- LEROY C. (2014) Le blues du vendeur à l’heure de l’omnicanal. In: Collin-Lachaud I. (coord.) *Repenser le commerce, Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, EMS, 221–241.
- LEWIS J., WHYSALL P. & FOSTER C. (2014) Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43–68.
- LEWIS R. (2005) *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (3rd ed.). Boston ; London: Nicholas Brealey International.
- LIPMAN D. (1999) *Improving Your Storytelling: Beyond the Basics for All Who Tell Stories in Work or Play*. August House.
- LUSCH R. & NAMBISAN S. (2015) Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *Management Information Systems Quarterly*, 39(1), 155–171.

M – N – O

- MACDONALD E. K. & UNCLES M. D. (2007) Consumer savvy: conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 23(5–6), 497–517.
- MARTIN J. & SIEHL C. (1983) Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.

- McCRACKEN G. (1988) *The Long Interview: A four-step method of qualitative inquiry*. Newbury Park, Sage.
- McNEAL G. S. (2009) Organizational Culture, Professional Ethics and Guantánamo. *Case Western Reserve Journal of International Law*, 42(1/2), 125–149.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., & LAMPEL J. (1999) *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village mondial.
- MOATI P. (2011) *La Nouvelle Révolution commerciale*. Odile Jacob.
- MOATI P. (2016). Vers la fin de la grande distribution ?, Toward the end of large retailing ? *Revue Française de Socio-Économie*, (16), 99–118.
- MOATI P. & VOLLE P. (2011) La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management, Abstract. *Management & Avenir*, (47), 189–204.
- MOEN T. (2006) Reflection on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4), 56–69.
- MOISIO R. & ARNOULD E. J. (2005) Extending the dramaturgical framework in marketing: Drama structure, drama interaction and drama content in shopping experiences. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(4), 246–256.
- MOORMAN C. & DAY G. S. (2016) Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80, 6–35.
- MORAUX H. (2014) Le déploiement d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation marketing: analyse selon une approche par les ressources, les capacités et les compétences marketing. *Thèse de Doctorat*, Université Paris Dauphine.
- MUCCHIELLI A. (2006) Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Actes du colloque Recherche qualitative : Bilan et prospective*, Béziers, 27-29 Juin.
- MÜLLER-LANKENAU C., WEHMEYER K., & 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.
- NARVER J. C. & SLATER S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- NAYAR V. (2011) Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management. *Harvard Business Review Press*.
- NESLIN S. A., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING M. L., THOMAS J. S. & VERHOEF P. C. (2006) Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112.
- OFFERMANN L. R. & HELLMANN P. S. (1997) Culture's Consequences for Leadership Behavior: National Values in Action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342–351.
- ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE N. (2008) Les récits de vie. In: Dion D. (ed.), *A la recherche du consommateur : nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Paris: Dunod, 123–143.

P

- PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A. (2003) L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale, Paris : Armand Colin, 18–21.
- PERRET V. & SÉVILLE M. (2007) Fondements épistémologiques de la recherche. In : Thiétart R.-A. (Dir.), *Méthodes de Recherche en Management* (3^{ème} ed.), Paris, Dunod, 13–33.
- PEROTTI C. (2011) Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique. *Thèse de Doctorat*. Institut National Polytechnique de Lorraine INPL.
- PETERSON R. A. & BALASUBRAMANIAN S. (2002) Retailing in the 21st century: Reflections and prologue to research. *Journal of Retailing*, 78(1), 9–16.
- PICOT-COUCPEY K. (2013) Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté. *Gestion*, 38(2), 51–61.
- PICOT-COUCPEY K., HURÉ E., & PIVETEAU L. (2016) Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective - the Direct Optic case. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3), 336–368.
- PIERCY N. & MORGAN N. (1991) Internal Marketing-- The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
- PIOTROWICZ W. & CUTHBERTSON R. (2014) Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.
- PIRET A., NIZET J. & BOURGEOIS E. (1996) *L'analyse structurale : une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines*. Bruxelles, De Boeck Université.
- PLÉ L. (2016) *Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation*. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164.
- POINT S. & VOYNNET-FOURBOUL C. V. (2006) Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61–78.
- POOLEY R. (2005) When cultures collide. *Management Services*, 49(1), 28–31.
- PRAS B. (2013) Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation. *Decisions Marketing*, (72), 5–16.

R

- RAFIQ M. & AHMED P. K. (1998) A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Services Marketing*, 12(6), 379.
- RAPPIN B. (2011) De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Revue Management et Avenir*, (43), 476–489.
- RASOLOFO-DISTLER F. & ZAWADZKI C. (2013) Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4) (en ligne).

- REISSNER S. C. (2008) *Narratives of Organisational Change and Learning. Making Sense of Testing Times*. Edward Elgar Publishing.
- RHODES C. & BROWN A. D. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- RIBEILL G. (2015) Cultures d'entreprises : le cas des cheminots, des compagnies à la SNCF. In : de Bonnault-Cornu P., Charrasse D., Herberich-Marx G., Lamy Y., Lazier I. Mairrot P. & Vant A., *Cultures du travail : Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine*. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 251–265.
- VAREY R. J. (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63.
- RITCHIE J., LEWIS J., McNAUGHTON NICHOLLS C. & ORMSTON R. (2014) *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers* (2nd ed.). NatCen.
- RIGBY D. (2011) The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 64–75.
- ROBERT V. S. & SIMS D. (2017) *Leading by Story: Rethinking Church Leadership*, scm press.
- ROONEY T., LAWLOR K. & ROHAN E. (2016) Telling Tales: Storytelling as a Methodological Approach in Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 14(2), 147–156.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P. (2007) Le design de la recherche. In : Thiétart R.-A. (Dir.), *Méthodes de Recherche en Management* (3^{ème} ed.), Paris, Dunod, 143–172.
- RUQUOY D. (1990) Les principes et procédés méthodologiques de l'analyse structurale, In: RÉMY J. et RUQUOY D. (coord.) *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie*. Bruxelles, Publications des facultés universitaires Saint-Louis, 93–109.

S

- SAGHIRI S., WILDING R., MENA C. & BOURLAKIS M. (2017) Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67.
- SAINSAULIEU R. (1995) *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement* (2^{ème} ed.), Presses de Science Po et Dalloz.
- SAVOIE A. & BRUNET L. (2000) Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondances. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), 179–200.
- SALERNO F., BENAVENT C., VOLLE P., MANCEAU D., TRINQUECOSTE J.-F., VERNETTE E., TISSIER-DESBORDES E. (2013) Eclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité. *Marketing for Tomorrow: Decision-Making, Efficiency and Legitimacy*, (72), 17–42.
- SALMON C. (2007) *Storytelling. La machine à fabriquer les images et à formater les esprits*. Paris: La Découverte.
- SAXENA S. & SHAH H. (2008) Effect of Organizational Culture on Creating Learned Helplessness Attributions in R&D Professionals: A Canonical Correlation Analysis. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33(2), 25–45.
- SCHEIN E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.

- SCHEIN E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SCHLESINGER L. A., & HESKET J. L. (1991) Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17–28.
- SEIGNOUR A. (1998) Le marketing interne : Le marketing interne : Un état de l'art. *Recherche et Applications En Marketing*, 13(3), 43–55.
- SKALEN P. & HACKLEY C. (2011) Marketing-as-practice. Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Management*, (27), 189–195.
- SMIRCICH L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- SOPARNOT R. (2004) L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31–42.
- SORDET C. (2014) *Hypermarché : 50 ans déjà...* Editions L'Harmattan.
- SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A. & BRIDGES C. (2011) Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, S3–S16.
- STAMPFL D. W. & HIRSCHMAN E. (2011) *Competitive Structure in Retail Markets: The Department Store Perspective*. Marketing Classics Press.
- STUMMER M. & ZUCHI D. (2010) Developing roles in change processes – A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384–394.

T

- TARAS V., STEEL P. & KIRKMAN B. L. (2012) Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329–341.
- TELLIS W. M. (1997) Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19.
- THÉVENET M. (2003). *La culture d'entreprise*. PUF.
- THÉVENET M. & VACHETTE J.-L. (1992) *Culture et comportements*. Vuibert.
- THIÉTART R.-A. (2007) *Méthodes de Recherche en Management* (4^{ème} ed.). Dunod.
- THOMPSON C. J. (1997) Interpreting consumers: a hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumer's consumption stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438–455.
- THOMPSON C. J., LOCANDER W. B. & POLLIO H. R. (1989) Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 133–146.
- TREADGOLD A. & REYNOLDS J. (2016) *Navigating the New Retail Landscape: A Guide for Business Leaders*. Oxford University Press.
- TRUDEL P. & GILBERT W. (1999) Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD.IST. *Recherches Qualitatives*, (20), 87–111.
- TSAI Y. & WU S.-W. (2011) Using internal marketing to improve organizational commitment

and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593–2604.

V

- VANHEEMS R. (1995) Analyse dynamique des transferts de clientèle dans les systèmes de distribution duale. *Thèse de Doctorat*, Université de Lille I.
- VANHEEMS R. (2009) Distribution Multi-canal : Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière. *Décisions Marketing*, (55), 41–52.
- 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*. Éditions EMS.
- VAREY R. J. & LEWIS B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.
- VARGO S. L. & LUSCH R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- VARGO S. L. & LUSCH R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- VARGO S. & LUSCH R. (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (44), 5–23.
- VERHOEF P. C. (2012) Multichannel customer management strategy. *Handbook of Marketing Strategy*, 135–150.
- VERHOEF P. C., KANNAN P. K., & INMAN J. J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- VERRIER G. & BOURGEOIS N. (2016) *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod.
- VISCONTI L. M. (2010) Ethnographic Case Study (ECS): Abductive modeling of ethnography and improving the relevance in business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 25–39.
- VOLLE P. (2013) Eclaircir des dilemmes par le haut. *Marketing for Tomorrow: Decision-Making, Efficiency and Legitimacy*, (72), 37–42.

W – X – Y – Z

- WANG K. & GOLDFARB A. (2017) Can Offline Stores Drive Online Sales?. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 706–719.
- WEICK K. E. & BROWNING L. D. (1986) Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12(2), 243.
- WEICK K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- WHITTINGTON R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

- WINSTON W. & CAHILL D. J. (2012) *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. Routledge.
- WOODSIDE A. G. & WILSON E. J. (2003) Case Study research method for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493–508.
- YIN R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). SAGE.
- YIN R. K. (1991) *Case Study Research: Design and Methods* (1st ed.). SAGE.
- ZALUPCA A.-G. (2017) Organizational Culture in Romanian Retail. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 63–74.
- ZHANG J., FARRIS P. W., IRVIN J. W., KUSHWAHA T., STEENBURGH T. J. & WEITZ B. A. (2010) Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180.
- ZUCKER L. G. (1977) The role of institutionalization in culture persistence. *American Sociological Review* 42(5), 726–743.

Liste des tableaux

Tableau 1. Le chercheur en CIFRE et les autres profils (adapté de Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013)	15
Tableau 2. Les niveaux de l’encastrement (inspiré de Le Velly, 2002)	37
Tableau 3. Historique du changement dans la distribution	57
Tableau 4. Principaux courants sur le concept de culture (d’après Allaire et Firsirotu, 1984)	67
Tableau 5. Principales approches du marketing interne (adapté et mis à jour de Seignour, 1998)	134
Tableau 6. Concordance des présupposés du marketing interne et des objectifs de notre recherche doctorale (d’après Seignour, 1998)	136
Tableau 7. Principales activités du marketing interne (d’après Kaurav <i>et al.</i> , 2016)	138
Tableau 8. Synthèse comparative des principaux paradigmes (d’après Girod-Séville et Perret, 2007, p.14-15)	171
Tableau 9. Principaux positionnements choisis dans les thèses CIFRE (adapté de Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013)	174
Tableau 10. Interprétativisme versus constructivisme : justification du positionnement de notre recherche	180
Tableau 11. Les différents types d’études de cas	197
Tableau 12. Justification de la pertinence du choix de l’étude de cas	198
Tableau 13. Préconceptions sur l’étude de cas et contre-arguments (adapté de Flyvbjerg, 2006)	200
Tableau 14. Etude de cas multiples : présentation des cas	207
Tableau 15. Organisations « hors cas » : pertinence de la sélection des répondants complémentaires	209
Tableau 16. Synthèse des profils des 25 répondants aux entretiens	215
Tableau 17. Synthèse des profils et des entretiens d’experts	217
Tableau 18. Recension des documents internes collectés	218
Tableau 19. Mise en perspective de la méthodologie d’analyse du storytelling face aux principales techniques d’analyse qualitative	239
Tableau 20. Illustration de la mise en œuvre de la méthodologie d’analyse du storytelling	245
Tableau 21. Quantification des récits et proto-récits relevés par cas et par type de données	267
Tableau 22. Répartition des récits selon les modes génériques (d’après Gabriel, 2000)	268
Tableau 23. Principales valeurs partagées	305
Tableau 24. Caractérisation des principales valeurs partagées	306
Tableau 25. Catégorisation des leviers de différenciation des cas	319
Tableau 26. Panorama du vocabulaire organisationnel de la transformation	391
Tableau 27. Entretien versus document – Gamma	407
Tableau 28. Synthèse de la représentation donnée dans le contexte de mutation vers l’omni-canal	412
Tableau 29. Synthèse de la représentation perçue dans le contexte de mutation vers l’omni-canal	422
Tableau 30. Synthèse des mises en scène partagées et spécifiques aux cas	452
Tableau 31. Contributions théoriques dans le contexte de « révolution culturelle » de la distribution	486
Tableau 32. Motifs principaux du rejet des articles et solutions pour une meilleure contribution (adapté de Fisher <i>et al.</i> , 2017)	488
Tableau 33. Synthèse des principaux apports et difficultés de l’étude de cas multiples pour l’étude du changement organisationnel	490
Tableau 34. Processus méthodologique pour la conduite du changement culturel de l’omni-commerçant	500

Liste des figures

Figure 1. Occurrences du terme « omni-canal » dans la presse professionnelle (d'après une mise à jour de Chautard <i>et al.</i> , 2016)	10
Figure 2. Une thèse « hybride ».....	14
Figure 3. Plan général de la thèse	20
Figures 4a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre I	29-40-51
Figure 5. Synthèse du continuum multi-, cross-, omni-canal	44
Figure 6. Les étapes du changement de la mutation vers l'omni-canal	55
Figures 7a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre II	69-82-93
Figures 8a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre III	111-128-141
Figure 9. Les différents usages du <i>storytelling</i> (d'après Gabriel, 1998, p.3-4)	121
Figure 10. Représentation du cadre théorique de la thèse	157
Figure 11a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre IV	169-176-183
Figure 12. Schéma intégrateur de la dynamique de recherche (d'après Bergadaà et Nyeck, 1992)	178
Figure 13. La démarche d'induction cadrée itérative de la thèse (inspiré de Moraux, 2014)	186
Figure 14a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre V	195-205-211
Figures 15a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre VI	227-235-249
Figures 16a-b-c-d. Captures d'écran du logiciel Nvivo	231
Figure 16a. Codage : visualisation des catégories	231
Figure 16b. Codage : visualisation des thématiques	232
Figure 16c. Analyse : recherche textuelle simple	232
Figure 16d. Analyse : requête d'encodage	243
Figure 17. Processus de mise en œuvre de la méthodologie d'analyse du <i>storytelling</i>	243
Figure 18. Représentation du design de la recherche (d'après Royer et Zarlowski, 2007)	260
Figure 19. Visualisation de la répartition selon les modes génériques de Gabriel (2000)	269
Figures 20a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre VII	275-297-315
Figure 21. Thèmes de la catégorie « Evolution des dimensions organisationnelles (formel) »	276
Figures 22a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre VIII	337-353-361
Figures 23a-b-c. Structure et contextualisation du chapitre IX	399-425-444
Figure 24. De la représentation aux impressions (métaphore dramaturgique).....	405
Figure 25. La représentation et ses façades dans le contexte de mutation culturelle	406
Figure 26. Schéma synthétique de la mise en scène dramaturgique appliquée au contexte de mutation culturelle des distributeurs	454
Figure 27. Les cinq dimensions du marketing holiste (d'après Kotler <i>et al.</i> , 2012)	477
Figure 28. Modélisation de la « révolution culturelle » des distributeurs	494

Table des annexes

Annexe A. Présentation de l'entreprise d'accueil de la CIFRE	530
Annexe B. Complément d'informations sur le contexte de mutation vers l'omni-canal, du point de vue du comportement du consommateur	531
Annexe C. Brief distributeurs : présentation du projet de recherche	532
Annexe D. Guide d'entretien	535
Annexe E. Exemple d'entretien	538
Annexe F. Compléments sur la méthodologie d'analyse du <i>storytelling</i>	546
Annexe G. Index des récits	550

Annexes

Annexe A. Présentation de l'entreprise d'accueil de la CIFRE

L'entreprise d'accueil

Bradford & Condrieu

ACTIVATEURS DE COMMERCE

Créée en 1982, Bradford & Condrieu est une agence de marketing omni-canal, spécialisée en promotion des ventes, relation client et *brand design* pour la distribution physique et connectée. La société compte 70 collaborateurs, dont 12 sur la partie conseil, 24 en création et 34 en production. Ses clients sont essentiellement dans le secteur du *retail*, de la vente à distance et de la bancassurance. Elle intervient en accompagnement stratégique et créatif, sur des problématiques de marque, de dispositifs d'activation commerciale mais également de création graphique appliquée au packaging, à l'identité de marque et à tous les supports omni-canal. Outre la partie « agence marketing opérationnel omni-canal », Bradford & Condrieu gère toute la production graphique *print* et digitale, prises de vue, retouche créative ou encore optimisation chromatique mais également la prépresse, l'épreuve et la certification des fichiers. Elle propose un service de print management qui prend en charge l'impression et l'implantation de tous les supports imprimés.

Le projet CIFRE

« Adapter notre organisation à nos clients distributeurs »

(Président de Bradford & Condrieu)

L'entreprise opère sur un marché de la communication et des arts graphiques qui a profondément muté sur les quinze dernières années :

- > Multiplicité des disciplines (publicité, marketing, digital, production, ...)
- > Organisations et circuits décisionnels éclatés (direction générale, communication, marketing, web, informatique, ...)
- > Arrivée du Big Data et de l'omni-canal.

L'organisation et les missions des agences et prestataires de la communication s'en trouvent bouleversés. Chez l'annonceur, aucun service communication/marketing n'adopte la même organisation. L'omni-canal a balayé les organigrammes et les missions transversales se multiplient (relation client, data, ...). L'ambition au terme de cette recherche est de comprendre et d'anticiper les organisations de demain, pour mieux être en mesure de les accompagner. L'agence souhaiterait à terme adapter sa propre organisation et développer les outils répondant aux nouvelles problématiques du commerce en France (physique et à distance).

Annexe B. Complément d'informations sur le contexte de mutation vers l'omni-canal, du point de vue du comportement du consommateur

L'omni-canal, côté consommateurs

La liberté de navigation dont disposent les consommateurs en raison des possibilités simultanées que leur offre la technologie a donné vie à une nouvelle forme de commerce dit ubiquitaire (Badot et Lemoine, 2013 ; Hagberg *et al.*, 2016 ; Lemon et Verhoef, 2016). Dépassant la dualité entre attributs économiques et récréationnels du point de vente, c'est une vision holiste qu'annonce l'avènement des paradigmes cross-canal et ubiquitaire de l'expérience d'achat. Les canaux ont vocation à se compléter afin d'optimiser la valeur utilitaire et/ou hédonique retirée de l'expérience, le tout contribuant à la valeur globale de l'expérience de magasinage. Alors que les technologies poussent toujours plus loin l'abondance et la précision de l'information (e.g. transparence quasi-parfaite des prix), la qualité de l'offre (e.g. personnalisation des produits lors de la navigation sur un site web) ou les possibilités ubiquitaires (e.g. utiliser une borne en magasin pour accéder à une offre plus large), les distributeurs se voient confrontés à une nécessité d'adaptation. La disruption des usages liée à la démocratisation des nouvelles technologies digitales augmente les attentes des consommateurs et élève les standards concurrentiels. Conséquence de ces évolutions, les consommateurs exigent des parcours d'achat complètement fluides, voire « *liquides* » (Herbert, *et al.*, 2018) où ils peuvent naviguer au gré de leurs envies et adopter le *free-riding*⁴². Dans le langage des praticiens, on parle davantage de parcours « sans couture » (*seamless*) ou même « sans irritant » (*irritant-less*), enrichis et proposant toujours plus d'expériences sociales (Lemon et Verhoef, 2016). Au final, ces capacités décuplées des consommateurs à la fois en raison de l'appropriation des technologies digitales (Macdonald et Uncles, 2007), de l'augmentation de leur expertise et de leurs compétences pour élaborer un parcours unique relèvent d'une nouvelle forme d'*agency*. L'*agency* se définit par une plus grande capacité à agir sur le marché (Askegaard et Linnett, 2011). Par opposition à la structure qui contraint les comportements, les consommateurs développent des facultés pour entreprendre leur *shopping* comme ils le souhaitent, avec une autonomie et une liberté inédites. Ils témoignent d'une volonté de s'affirmer face à la suprématie des organisations afin de mieux maîtriser la relation qu'ils entretiennent avec elles (Collin-Lachaud, 2014). Ce renversement du rapport de force, avec le processus de liquéfaction de la consommation et progressivement aussi de la distribution, participent à l'urgence pour les distributeurs d'opérer une mutation de leurs organisations.

⁴² Défini comme un comportement de butinage des consommateurs entre les différents canaux à sa disposition (Bezes, 2012).

Annexe C. Brief distributeurs : présentation du projet de recherche

Ce document a été élaboré en vue de présenter le projet de recherche aux organisations et aux répondants potentiels. Il leur a été transmis par email et/ou sous la forme d'un dossier imprimé.

CONTRIBUER À UNE THÈSE EN MARKETING EST UN ENRICHISSEMENT MUTUEL

► PROPOSITION DE COLLABORATION SUR L'ANALYSE DE VOTRE TRANSFORMATION OMNISCANAL

QUI SUIS-JE ?



Tiphaine CHAUTARD

- En thèse de doctorat en sciences de gestion au sein de l'Université Lille 2
- Sous la direction du Pr. Isabelle Collin-Lachaud, spécialiste des stratégies de distribution, du marketing et du comportement du consommateur
- **Sujet de la thèse : La mutation de la distribution vers l'omniscanal**



LE PROJET

Présentation

- Une thèse pour comprendre les **enjeux de la transformation omniscanal** pour les distributeurs
- Une **co-construction avec des enseignes** pour mieux cerner la réalité du terrain

Finalité

- Une collaboration **gagnant-gagnant** :
 - ▶ Pour la recherche : contribuer au développement de la connaissance en marketing sur la base de cas réels
 - ▶ Pour votre entreprise : bénéficier d'un audit constructif et recevoir l'ensemble des résultats de l'étude

Méthodologie

- Des études de cas pour étudier l'omniscanal dans les organisations à travers :
 - ▶ Des **entretiens individuels** avec des collaborateurs dans l'entreprise
 - ▶ Des analyses de **documents internes**

NOS ATTENTES & BESOINS

Des échanges

- Mise en relation avec différents interlocuteurs pertinents sur la question de l'omnicanal
- Exemples : DG, Responsable Marketing / Communication, DSI...
- Entretiens physiques, vidéo, téléphoniques... selon les disponibilités de chacun

Des ressources documentaires

- Mise à disposition de documents internes pour une vision transversale et un audit complet
- Exemples : discours de la direction, fiche de poste, grille d'évaluation des collaborateurs, note de service, ressources de l'intranet...

L'INTERET POUR VOTRE ENTREPRISE

- Profiter d'un **audit de qualité** lié à la rigueur scientifique de la thèse : un « effet miroir » objectif et neutre
- Bénéficier de l'**usage exclusif des résultats** issus de l'analyse de votre entreprise
- Recevoir la **synthèse des résultats globaux** (ensemble des cas) de manière totalement anonyme et les recommandations de la thèse
- Choisir le(s) mode(s) de **restitution des résultats** qui vous convient : rapport écrit, présentation orale, conférence interne...

NOS ENGAGEMENTS

Des livrables de qualité

- Rigueur scientifique et encadrement de la thèse
- Timing : après la période d'audit pour la restitution individuelle (quelques mois) et après la thèse pour la restitution collective (fin 2018 au plus tard)*

* Restitution collective : les rapports individuels n'apparaîtront pas tels quels dans la thèse. L'objectif est d'aboutir à des propositions d'idéaux-types omnicanal sur la base de l'hybridation des résultats des différents cas. Il ne sera pas possible d'identifier ou de déduire les entreprises étudiées.

Des principes déontologiques

- Démarche de co-construction non rémunérée car double-finalité de la thèse : apporter un éclairage aux entreprises (votre bénéficiaire) et contribuer à la recherche (bénéficiaire de la thèse)
- Anonymat : préserver l'entière confidentialité des enseignes, des personnes interrogées et des documents internes communiqués
- Pas d'enseignes concurrentes dans le panel
- Démarche objective, neutre et constructive

MERCI

Contacts _____

Tiphaine CHAUTARD - Doctorante
tiphaine.chautard@gmail.com
06.88.92.20.65

Isabelle COLLIN-LACHAUD - Directrice de thèse
isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr

GUIDE D'ENTRETIEN

INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN

- **Remerciement pour le temps consacré**
- **Double-objectif de l'entrevue**
Comprendre les enjeux de la mutation vers l'omni-canal des enseignes de distribution pour :
 - Dans le cadre de la thèse : développer la connaissance dans le champ de la recherche en marketing et sur les organisations
 - Dans le cadre professionnel : apporter un éclairage sur l'omni-canal grâce aux échanges avec différents collaborateurs, différents métiers... (= proche d'un audit)
- **Engagements / Déontologie**
 1. Anonymat des personnes interrogées
 2. Pas de bonne ou mauvaise réponse, seul votre avis compte
 3. Pas de jugement : regard objectif, neutre
 4. Enregistrement pour faciliter la discussion, éviter les erreurs et oublis dans la prise de note. Supprimé une fois retranscrits.
- **Durée de l'entretien**
- **Annoncer les thèmes** abordés. Des questions ?
Les titres et objectifs de parties ne sont pas lus. Annoncer les 3 phases suivantes :
 1. Mieux connaître l'entreprise et son marché
 2. Dresser un état des lieux des pratiques omni-canal
 3. Aborder les enjeux de la transformation en interne

IDENTITE DE L'ENQUETÉ

Entreprise : _____
Nom : _____
Code répondant : _____
Fonction : _____
Email : _____
Ancienneté sur la fonction : _____ dans l'entreprise : _____
Expériences précédentes : _____

Introduction

Pourriez-vous me raconter brièvement l'histoire de l'entreprise ?

- Création et dirigeants
 - Lien entre les enseignes / marques / entités
 - Grands changements stratégiques (internationalisation, création de marque...)
 - Anecdotes...
-

1) Comprendre le contexte de l'entreprise

Objectif : données sur le mimétisme stratégique, la culture sectorielle...

- Que pensez-vous du marché, du secteur d'activité de l'entreprise à l'heure actuelle ?
 - Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents ?
 - Quels sont vos forces et éléments de différenciation ?
 - A l'inverse, qu'est-ce qui vous rapproche des autres sur le marché ?
-

2) Identifier les pratiques omnicanal

Objectif : données factuelles sur le mimétisme stratégique, l'impact de la culture organisationnelle...

- Comment définissez-vous l'omnicanal ?
 - De quelle manière l'omnicanal impacte, de près ou de loin, votre métier ?
 - Pouvez-vous me parler de la manière dont l'entreprise est ou devient omnicanal ? Que met-elle en place ?
 - Quelles sont les difficultés ou les freins que vous percevez dans la mutation de l'entreprise vers l'omnicanal ?
 - Pensez-vous qu'il y ait des éléments favorables, des facilitateurs dans l'entreprise pour accompagner cette évolution ?
-

3) Identifier le type d'organisation

Objectif : données sur l'organisation et sa capacité de changement...

- Comment l'entreprise est-elle organisée au niveau de ses équipes, des différents services ?
 - Qu'en est-il des interactions, de la communication entre les équipes ?
 - Quels sont les nouveaux métiers, nouvelles équipes qui se sont développées en rapport avec le digital, internet, ... ?
 - Pouvez-vous me parler de la politique de management ?
-

4) **Appréhender la culture dans l'entreprise**

Objectif : données sur le lien entre culture et changement...

- Parlez-moi de la culture de l'entreprise
 - Que pensez-vous du poids de cette culture dans votre travail ?
 - Relancer sur importance des éléments du tissu culturel (mythes, valeurs, rituels...)
-

5) **Appréhender la communication et les éléments de storytelling**

Objectif : données sur la communication autour du changement, l'organisation de la communication...

- Comment et sur quoi communiquez-vous en externe ?
 - Y'a-t-il un renouveau dans la communication, les prises de parole avec les consommateurs / prospects avec l'omnicanal ?
 - Cette communication est-elle gérée par vos soins ou sous-traitée et pourquoi ? (creuser sur les outils, identifier ce qui est internalisé/sous-traité...)
 - Comment et sur quoi communiquez-vous en interne ?
 - Y'a-t-il un renouveau dans la communication, les prises de parole avec les collaborateurs avec l'omnicanal ?
-

Conclusion

Pour terminer, quels sont les 3 conseils que vous souhaiteriez donner à vos équipes dans le cadre de sa stratégie omnicanal ?

CLOTURE DE L'ENTRETIEN

Remarques ou questions ? Eléments qu'on n'aurait pas abordé ou sur lequel revenir ?
Je vous remercie vivement pour votre éclairage et pour le temps que vous m'avez accordé.
Je vous ferai parvenir rapidement la transcription de l'entretien. Vous pourrez si vous le souhaitez vérifier que je n'ai rien oublié ou mal compris et éventuellement ajouter de nouvelles idées qui vous seraient venues entre temps. L'ensemble de l'analyse anonyme vous sera transmise une fois l'ensemble de l'étude terminée.

Annexe E. Exemple d'entretien

Nous présentons un exemple d'entretien très ouvert où nous avons peu eu recours à notre guide d'entretien, afin de suivre la logique du répondant et de laisser apparaître sa mise en récit de la transformation de son organisation (cf. Partie 2 – Méthodologie, Chapitres V et VI).

Entretien répondant C1 – Cas Gamma (C)

Date de collecte : 02.11.2016 – Durée : 56 min

[...]

On peut commencer par un point historique, alors je vais pas vous raconter l'histoire de Gamma, ça vous l'avez sur Internet. Ce qu'il faut bien comprendre en termes de culture, c'est que Gamma à l'origine a construit toute son histoire sur une logique industrielle, c'est-à-dire en fait c'est « je constitue une offre », je crée, j'approvisionne... alors une offre qui a été aux grandes heures très très très large mais à l'origine quand même beaucoup de prêt-à-porter et beaucoup d'équipement de la maison. Alors je constitue, une offre et cela pour deux fois dans l'année, donc une fois pour automne/hiver et pour le printemps/été. Une fois que j'ai constitué mon offre, je réalise un catalogue et j'écoule ma marchandise en distribuant mon catalogue, en prenant des commandes et en livrant. Voilà. Et ça c'était rythmé deux fois par an et c'était un processus industriel extrêmement performant, aussi bien d'un point de vue marketing, toute la puissance du catalogue, le marketing direct qu'on faisait à l'époque, la qualité de nos acheteurs, des équipes qui constituaient cette offre et puis aussi l'efficacité de notre usine à [ville] qui s'appelle toujours [nom entrepôt] et qui était à son époque ce qui se faisait de mieux quasiment au monde en termes d'usine de distribution de produits, bien avant qu'Amazon existe. Et donc jusqu'à être le premier d'abord à annoncer la livraison en 48 heures, puis la livraison en 24 heures. Donc non Amazon n'a rien inventé. Donc ça... Gamma c'était le leader de la vente par correspondance, organisé, structuré, fonctionnant sur ce rythme-là. Et en fait, le tournant d'Internet que Gamma a pris quand même très tôt puisque le site Internet il date de 1999, le premier site, et auparavant sur minitel, mais c'était plus pour saisir des commandes le minitel. Et puis Internet c'était plus au début une sorte de copier-coller du catalogue. Ça n'avait rien à voir avec ce que peut être un magasin sur Internet aujourd'hui. Alors, le grand tournant d'Internet, c'est en fait la rupture avec cette saisonnalité de deux collections par an à un rythme de nouveautés permanentes, d'enrichissement de l'offre permanent. Alors, on dit par exemple sur le prêt-à-porter qu'on est passé de 2 à 10 collections par an. Alors, faut pas prendre ça au sens collection haute couture où on présente un certain nombre de modèles à chaque fois, c'est plus tout au long des 2 saisons printemps/été, automne/hiver, c'est plus la sortie quasiment tous les 15 jours, 3 semaines de nouveautés qui viennent mettre à jour, enrichir le magasin sur Internet. Ça c'est la première chose, c'est la première révolution, c'est-à-dire une modification fondamentale de la création et de l'approvisionnement, c'est-à-dire que les équipes qui auparavant avaient leur rythme pépère, industriel, de « j'achète et je constitue une offre » 2 fois par an, là c'est « je suis en phase avec les évolutions du marché, avec les tendances, avec la concurrence et je sors en permanence des nouveautés ». Ça c'est vrai, c'est surtout vrai pour le prêt-à-porter, c'est un peu moins vrai pour l'équipement de la maison dans la mesure où le marché n'attend pas des renouvellements permanentes. D'abord parce qu'on n'achète pas un canapé comme ça, les gens prennent du temps pour acheter, pour investir et donc le rythme de la déco est certes aussi marqué par la nouveauté mais c'est un rythme plus lent. C'est surtout le prêt-à-porter qui lui a un rythme effréné de publication, de sortie de nouveautés. Donc ça c'est une première révolution culturelle.

La deuxième évolution culturelle, c'est que justement ce fameux catalogue, gros catalogue énorme qu'on envoyait à des millions et des millions de personnes deux fois par an n'est plus adapté puisque l'offre n'est plus biannuelle. Donc ce catalogue n'avait plus de sens. Donc il a fallu l'arrêter et partir sur de plus petits catalogues thématiques, qu'on sort plus souvent et qu'on adresse à des cibles plus réduites. C'est-à-dire que si vous êtes une jeune maman, on va plutôt vous adresser un catalogue qui adresse un peu de prêt-à-porter, de l'équipement de la maison, des choses pour les enfants, etc. Vous êtes, je sais pas... une célibataire, on va plutôt vous envoyer de la déco et du prêt-à-porter un peu tendance, enfin voilà, on va faire des catalogues un peu plus ciblés et qu'on va envoyer 4, 5, 6 fois dans l'année à des moments différents. Donc fini le gros catalogue. Deuxième révolution.

Et aussi, priorité donnée sur la France sur Internet car aujourd'hui on est pratiquement à 90% de notre chiffre d'affaires, de nos ventes, fait sur Internet. Alors quand je dis Internet, sur votre ordinateur à la maison, sur votre tablette, sur votre portable, sur les réseaux Facebook, Twitter, ... tout est relié et donc c'est tout ce trafic qui est sur aujourd'hui le digital qui fait notre chiffre d'affaires. Et donc il reste un peu de commande par téléphone et papier parce que dans ces petits catalogues qu'on envoie, il reste toujours un petit bon de commande parce que y'a quand même des gens qui sont pas encore totalement branchés sur Internet et qui continuent à commander, mais ça diminue d'année en année. Donc deuxième révolution, le catalogue.

Et donc du coup, troisième révolution, l'animation de l'omnicanal, de ce support de cette vente sur le digital, sur Internet, où il faut avoir un magasin qui s'adapte au profil de chaque client, de chaque internaute. Donc ça nous avons beaucoup travaillé et nous continuons de travailler avec des start-ups qui nous aident à personnaliser les *home pages* par exemple avec des capacités à pousser des produits qui correspondent à vos choix, à vos préférences en analysant vos achats précédents, votre navigation sur le site etc. On arrive à vous profiler et donc à vous personnaliser quasiment votre visite sur le site. C'est vrai totalement en omnicanal, sur tous les devices. Donc là y'a aussi, troisième révolution, la révolution du digital c'est-à-dire tout un métier, des métiers qui se développent. Et quand je dis la révolution digitale, c'est pas uniquement le magasin, c'est aussi l'animation des réseaux sociaux, donc Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, Snapshat... qui sont aujourd'hui des réseaux de communication qu'utilisent nos clientes et qui amènent du contenu si vous voulez, au-delà de la présentation des produits, ils amènent des recommandations, des « j'aime », « j'ai testé », « j'essaye, je me photographie, je me mets en scène » etc. et tout ça, c'est sur ces réseaux sociaux et donc nous avons aussi des personnes chez nous qui animent, ce qu'on appelle des community managers qui animent ces réseaux sociaux et qui organisent aussi un certain nombre de diffusion d'informations, notamment avec des personnes qui en font la promotion dans leur métier parce qu'il y a de plus en plus de youtubeuses, de bloggeuses, la plus connue en ce moment et avec laquelle on a fait un partenariat c'est [nom bloggeuse]. Voilà, c'est tout cette mouvance autour du digital qui se développe et qui constitue la troisième révolution culturelle, donc métier.

Et puis, la quatrième qui est quand même très très importante, c'est la logistique puisque notre entrepôt logistique [nom entrepôt] qui a assuré je dirais le succès de Gamma dans toutes ses grandes heures, était devenu ces dernières années totalement obsolète, justement pour répondre aux attentes du marché, poussé par Amazon qui là, nouvel arrivant sur le marché à travers les produits culturels a instauré des niveaux de qualité de service qui s'imposent à tous les autres acteurs du marché. Et donc, nous avons investi plus de 50 millions d'euros dans une nouvelle plateforme logistique, entièrement automatisée, là qui est en train de monter en puissance. On l'a ouvert cet été et on est train de la faire monter en puissance jusqu'à la fin de l'année et là aussi, c'est juste une transformation totale parce que les personnes qui travaillaient dans l'ancien entrepôt ont quasiment plus le même métier dans le nouvel entrepôt, puisque ils travaillent quasiment, enfin ils partagent leur travail avec les robots. Donc autant, il y avait beaucoup de manipulations manuelles dans l'ancien entrepôt, là il y en a très peu. Donc ça c'est la quatrième révolution culturelle.

Alors après, bon la dernière dimension mais qui n'est pas une révolution, c'est plutôt une évolution, c'est que Gamma fait aujourd'hui 30% de son chiffre d'affaires à l'international. Gamma a toujours été plutôt vue comme une enseigne franco-française, or, c'est faux. C'est-à-dire que nous avons des filiales dans 7 pays européens, on a ouvert une activité en Afrique et en Chine, on a des partenariats dans beaucoup d'autres pays et on a aussi un site Internet qui s'appelle laGamma.com, qui a une offre plus restreinte, qui est restreint au prêt à porter et au linge de maison mais qui adresse le reste du monde. C'est-à-dire qu'on a des clients aux Etats-Unis, en Australie, à Hong Kong, qui peuvent commander à Gamma et être livrés par DHL, voilà. Et donc tout ça fait 30% du CA, ce qui est énorme. C'est une proportion qui est amenée à monter dans les années à venir.

Et donc là aussi c'est quand même une évolution culturelle parce qu'en fait quand Gamma était au sein du groupe, qui s'appelle aujourd'hui [nom groupe], qui s'appelait avant [nom ex-groupe], les activités internationales étaient séparées, c'est-à-dire que c'était des activités de distribution de Gamma mais qui n'avaient rien à voir avec Gamma. C'est-à-dire que Gamma fournissait les produits, mais Gamma ne s'occupait pas en tant qu'entreprise de la vente à l'international. Et depuis que l'entreprise a été rachetée en [date] par [nouveau DG], on a regroupé ces activités et donc cette Gamma qui auparavant était très franchouillarde, très franco-française, aujourd'hui est une entreprise qui dans ses process, dans ses

projets, tout son fonctionnement, travaille quasiment à 50% pour l'international. Donc les équipes, notre comité de direction se tient en anglais toutes les semaines. Tout est international aujourd'hui à Gamma, ce qui n'était pas le cas avant. Voilà, en gros ce que je peux dire sur un peu les révolutions en cours par rapport à l'histoire.

Qu'est-ce que vous pouvez me dire par rapport à la concurrence, au marché, comment ça a évolué, qu'est-ce qui fait que vous avez su évoluer ?

C'est compliqué à dire parce qu'en 20XX, Gamma allait quand même fermer. Elle était au bord du gouffre. C'est vrai que le concurrent un peu comparable était connu comme étant [concurrent] qui aujourd'hui quasiment ont disparu. Je crois que ce qui fait que Gamma est aujourd'hui, depuis [date], de retour, et vraiment de manière significative, c'est que l'origine du projet qui a été validé par le groupe en acceptant l'offre de [PDG], c'était un projet qui était très structuré, financé, sérieux, crédible et qui se développe là, d'année en année et qui tient ses promesses et en prenant les bons tournants, les bonnes décisions. Sur l'offre par exemple, on a pris des partis pris extrêmement courageux de se recentrer sur le prêt à porter et sur la maison. On a abandonné beaucoup, tout un tas de catégories de produits qu'on commercialisait directement. Aujourd'hui, c'est surtout à travers ce qu'on appelle la market place. Gamma est une des plus belles market places aujourd'hui et c'est nous qui sélectionnons les marques qui sont présentes sur notre market place. Et donc aujourd'hui, par exemple, l'offre technique, l'électroménager, le gros électroménager, un certain nombre de produits techniques sont vendus en market place mais aussi des produits complémentaires en habillement et en maison. Mais 70% de l'offre, ce sont des produits qui sont créés, designés chez nous en interne. Voilà, mais donc d'abord voilà il y a eu des partis pris courageux, très forts sur la stratégie produit. Y'a eu aussi tout un travail d'investissement marketing sur la marque pour relancer cette marque Gamma, la rajeunir et ne plus faire qu'elle soit considérée comme « oui ma grand-mère, ma tante commandait à Gamma mais pas moi ». Donc aujourd'hui, beaucoup de personnes sont très très fières de commander à Gamma, notamment sur la déco maison. Sur le prêt à porter on a encore un peu de difficultés sur notre positionnement, un rapport style, bon voilà... Le marché du prêt à porter est très compliqué aujourd'hui. Et puis après, il y a eu des choix sur le digital, le choix d'investir lourdement sur l'aspect logistique. Tout ceci a fait qu'on a pris le bon tournant, je crois. Après dire qu'on est meilleur que les autres c'est compliqué, on voit bien qu'Amazon par exemple vient sur nos marchés, on trouve du prêt à porter et de l'équipement de la maison chez Amazon. Pour autant, nous on défend, ce que l'on juge unique, parce qu'on est les seuls à le faire, c'est la création de notre offre, de nos collections en prêt à porter et en meuble, par nos propres équipes de designers et de stylistes. Et on défend un style à la française Gamma qui est différent des autres concurrents. Après nos concurrents sont quand même des concurrents qui ont aussi des réseaux de distribution un peu différents.

Certes ils sont sur Internet, mais ils ont quand même des réseaux de magasin très très importants. Je pense à H&M, je pense à Maisons du Monde, par exemple, à Habitat. Et encore Habitat, bon... Mais ce sont des gens... Alors, nous on a une autre approche, donc on revient sur l'omnicanal, c'est que on pense que le digital en fait tout seul ne suffit plus. Et donc, ça veut pas dire... Alors, on est en train d'ouvrir un certain nombre de boutiques, uniquement sur la maison. Mais ce sont plutôt des showrooms connectés. C'est-à-dire que ce sont des espaces où on met en scène un certain nombre de produits dans ce qu'on appelle des « ambiances », qui sont censées incarner j'allais dire nos grandes catégories, enfin nos offres... nos bests ! Et donc les consommateurs peuvent venir toucher du doigt, essayer, se rassurer sur la qualité, venir demander des conseils etc. Mais pour autant, y'a assez peu de choses, enfin on peut acheter de la petite déco, on peut acheter un coussin, on peut acheter un rideau, on peut acheter une petite lampe mais le reste, le gros de l'offre elle est sur Internet. Et donc, on s'oriente davantage vers cela et on observe que ça marche très bien, c'est-à-dire que y'a un effet de halo. Là où on installe une boutique, un showroom connecté, le chiffre d'affaires sur la zone géographique de chalandise augmente fortement. Sur Internet. Donc cette corrélation, on la fait très directement, ce qui fait que d'abord on juge que c'est pertinent par rapport à notre stratégie commerciale. Mais aussi, c'est surtout pertinent par rapport à l'approche service, par rapport à l'approche conseil, par rapport à l'image de marque. Et par rapport donc à cette complémentarité. Et c'est rentable, donc. Ces points de vente sont totalement rentables. On est moins convaincus de cette approche pour le prêt-à-porter.

Qu'est-ce que vous avez observé comme changements liés à cette nouvelle organisation ? De quelle manière ça a impacté les métiers, les process en interne ?

Alors y'a eu beaucoup effectivement de, comment dirais-je, d'évolution de l'organisation et des métiers, notamment effectivement au niveau du marketing puisque comme je vous l'ai dit, on a arrêté le gros catalogue. Y'avait des équipes énormes qui fabriquaient ces catalogues. Et donc par exemple le shooting photo était adapté au print, au catalogue, au papier. Le digital, c'est totalement autre chose. Les prises de vues sont un peu différentes et surtout, la vitesse, le processus entre le moment où on fait le shooting et le moment où la fiche produit doit être sur le site est très court. Donc, les équipes ont dû fortement évoluer dans le métier, notamment par exemple dans ce domaine, sur tout ce qui est catalogue et mise en ligne des produits. Ça c'est un exemple, un autre exemple, c'est évidemment les équipes informatique qui se sont trouvées extrêmement développées et très très, pas surchargées mais qui ont pris un périmètre énorme puisque aujourd'hui, le cœur du réacteur nucléaire, c'est le système informatique. Puisque notre magasin doit être ouvert 7/7 jours, 24/24h avec des performances de, comment dirais-je... On a reçu, tous les mois on reçoit les acteurs du e-commerce, y'a un ranking, un tableau des performances des sites. Alors vous avez tous les acteurs du e-commerce : sncf.com, Cdiscount, Venteprivée, Amazon évidemment, y'en a tout un tas.

Et Gamma est toujours parmi les 3 premiers en termes de vitesse d'affichage de la page, temps de réponse, enfin y'a tout un tas de critères extrêmement techniques, informatiques mais qui font que le site est performant vu de l'utilisateur. Et donc ça se sont des métiers qui se sont énormément développés aussi dans les structures informatiques pour justement garantir cette qualité de service. Et puis aussi le fait que si Gamma à une certaine période était, j'allais dire le... On parlait de fichier clients, c'était LE leader en fait, on était premier, on avait le fichier clients le plus important de France. Le fichier de Gamma, on avait les adresses, les noms, une femme, un homme, son âge, on avait tout. Sauf que, l'informatique permettait pas tellement en fait d'en tirer toute l'efficacité alors qu'aujourd'hui c'est ce qu'on appelle le data mining, c'est tout l'enjeu de la maîtrise des data, où on doit, on fait l'entreprise n'est plus qu'un grand système d'informations depuis les chiffres concernant les commandes fournisseurs, la gestion des stocks, la gestion des commandes clients, la gestion de la livraison, la facturation... Et tout ça, les informations sur les clients, la navigation, l'historique, leurs goûts, leurs préférences, s'ils sont assis est-ce qu'ils utilisent davantage leur mobile ? Est-ce qu'ils utilisent davantage l'ordinateur ? Est-ce qu'ils vont dans nos magasins ? etc. Tout ça forme une masse de données dont l'entreprise en fait tire sa performance quand elle sait la maîtriser et donc c'est aussi l'enjeu de ses équipes informatiques qui font qu'aujourd'hui, la maîtrise de la bonne donnée au bon moment pour le bon utilisateur en interne, sous le bon format permet de prendre la bonne décision. Et ça c'est un enjeu majeur pour les e-commerçants. Donc voilà des exemples de métiers qui ont beaucoup évolué. Après il y a eu aussi quand même, et ça c'est peut-être le revers de la médaille qui est moins positif, c'est qu'il y a quand même eu un plan, ce qu'on appelle un PSE, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, qui a affecté quand même plus de 50% des effectifs en [date]. Et comme Gamma avait une pyramide des âges extrêmement âgée, y'a beaucoup de personnes qui sont parties en pré-retraite, en fait y'a eu quasiment aucun départ contraint, essentiellement des mesures d'âges. Et donc y'a beaucoup de métiers aussi qui ont disparu mécaniquement. Et il a fallu embaucher des nouveaux savoir-faire. Donc c'est un petit peu tout ça en même temps qui a fait que ça a... Le retournement de Gamma s'opère aussi...

Et dans les modifications de fonctionnement, vous parliez par exemple du shooting photo qui ne doit pas être fait uniquement pour le print mais aussi pour le web...

Et d'abord pour le web !

Comment ça a été vécu par les collaborateurs ?

C'est un processus qui est assez long, c'est de l'accompagnement, c'est du management, c'est de la formation, c'est... voilà ça ne se fait pas en 2 secondes, ça prend du temps. C'est tout le rôle aussi de la communication corporate que d'expliquer la transformation, que de lui donner du sens, que de valoriser les évolutions qui ont été faites et qui vont dans le bon sens et qui apportent de la valeur ajoutée et de la performance. C'est aussi tout cela qui fait que progressivement les lignes bougent, les gens bougent.

Après, dans toutes les sociétés et c'est humain, vous avez quand même des gens qui bougent très vite, d'autres qui bougent un petit peu moins vite, d'autres qui bougent très lentement. Les équipes sont faites de tout cela, de cette matière vivante, humaine et donc il faut l'accompagner. Mais ça passe aussi par... ce déménagement est un changement culturel radical. C'est-à-dire qu'ici, vous aviez des équipes qui étaient dispersées, voire séparées physiquement par des endroits vides.

C'est-à-dire que comme les effectifs ont diminué, parfois vous aviez dans ces immenses bâtiments des *no mans land*, mais de temps en temps des équipes. Et donc une transversalité, un travail collaboratif assez compliqué. Des équipes qui finalement travaillent très bien dans leur domaine mais finalement oublient de se coordonner avec les équipes d'à côté. Donc tout ceci faisait qu'on avait quand même des difficultés à fluidifier le fonctionnement qui, d'une entreprise e-commerçante, doit être super réactif, super agile. Et donc, le déménagement dans ces nouveaux locaux où tout le monde est en open office, tout le monde est vraiment les uns à côté des autres, c'est une vraie ruche. Ça change mais du tout au tout quoi. La transversalité, le collaboratif entre les équipes, c'est beaucoup plus facile. Et donc ça va aussi dans le bon sens.

Comment communiquez-vous aux équipes pour diffuser ce changement ? L'expliquer ?

Alors par exemple on a mis en place un dispositif j'allais dire entre guillemets digne d'une entreprise comme celle-là en termes de communication interne qui avait disparu. C'est-à-dire que comme Gamma avait un peu périclité et les dernières années entre 20XX et 20XX, c'était devenu peau de chagrin, donc il a fallu tout reconstruire et donc d'abord un portail intranet collaboratif diffusant de l'information à jour à tous les salariés avec un fil d'actualités quasi quotidien et des news etc., un réseau social, on a un Facebook interne, une boîte à idées collaborative donc tout un bloc intranet complet qui a été mis en place très très vite. Un journal interne, évidemment, pour valoriser les métiers, les équipes, les projets etc. avec beaucoup de photos qui mettent en œuvre... J'essaie d'équilibrer le digital et le papier parce que d'abord lorsqu'on est une société comme la nôtre qui possède un centre logistique qui rassemble quand même 500 personnes, ces personnes-là n'ont pas accès aux outils informatique. Ils sont à des postes de travail logistique. Alors, ils ont des postes dans les salles de pause mais quand vous avez 20 minutes de pause, vous n'avez pas envie d'aller pianoter sur l'intranet de l'entreprise donc il faut aussi des supports papier. Mais la priorité, c'est d'abord de faire en sorte que chaque salarié, en tous cas ceux qui ont un poste de travail, puisse accéder à toutes les ressources d'informations dont ils ont besoin, à jour et surtout reçoivent quasi 3 fois par semaine des actualités sur tout ce qui se passe dans l'entreprise. Et quand je dis des actualités c'est pas 3 lignes, c'est un article à chaque fois, c'est quelque chose d'expliqué, d'illustré etc.

Ensuite, on a fait un premier effort de formalisation, on l'a sorti c'était en décembre 20XX, juste après la reprise en disant à chaque salarié, voilà le projet de transformation de Gamma. Il décrit les programmes, les axes stratégiques, les grands jalons de comment ça allait se passer et dans la logique voilà ce que nous nous engageons à faire pour dire après, voilà ce que nous avons fait et nous avons fait ce que nous avons dit. Et donc ceci a été diffusé à tous les salariés et si aujourd'hui on prend la liste des projets, on peut cocher toutes les cases. Tout a été vraiment fait en temps en heure et comme on avait dit qu'on le ferait. Donc ça c'est un premier point.

Un deuxième point de formalisation et qui a été un point de communication énorme en janvier/février/mars 2015, c'est que, et ça c'était dans le projet de [DG] dès le départ, c'est l'ouverture du capital aux salariés, donc ce qui était quand même hein, on savait pas s'il allait y avoir une adhésion. En fait on a constitué ce qu'on appelle un fond commun de placement entreprise qui est en fait une structure juridique pour héberger ce type d'actionariat. Et donc à cette occasion il y a eu des roadshows, c'est-à-dire des réunions avec l'ensemble des collaborateurs par petits groupes où [les DG], eux-mêmes sont venus expliquer, réexpliquer en détail leur projet, leurs objectifs, les grands jalons, les grandes échéances et donc appeler les salariés à devenir actionnaires de leur entreprise parce que ça fait partie de la logique de cette aventure qui est de motiver et de développer l'esprit entrepreneurial dans cette entreprise. Et donc, ça a eu beaucoup de succès puisqu'on a atteint un taux de 80% d'adhésion au fond commun de placement. Et donc là ça a été un effort très important de communication auprès de tous les salariés et quand je dis tous les salariés c'est aussi les salariés à l'international puisqu'on a quand même en gros 500 personnes à l'international qui sont aussi inclus dans cette démarche. Alors ils ont eu ce document en anglais mais ils ont eu aussi des réunions d'information pour l'actionariat.

Ensuite, on a lancé ce premier journal interne, le 1, le 2, le 3, le 4 et le 5 est dans le four. C'est un journal qui est assez, je vais pas dire luxueux mais qui se veut être à la hauteur de l'image de Gamma aujourd'hui, c'est-à-dire style à la française, un journal de qualité, bien rédigé, avec de belles illustrations, de belles photos.

Que vous faites en interne ?

Alors la mise en page on travaille avec un maquettiste externe mais tout est écrit, tout est conçu en interne. Et ça on le sort tous les trimestres. Et par exemple en matière de communication, par rapport au projet de départ sur le projet d'entreprise, on a fait un an et demi plus tard un bilan d'étape pour montrer tout ce qui a été avancé, tout ce qui a été fait. Et faudrait presque faire la même chose fin 20XX puisque ce sera la fin du plan stratégique 20XX-20XX. Et donc, là ce sont des supports de communication que je vous ai montré, on n'en a pas beaucoup d'autres, le dernier en date qu'on est en train de mettre en place, c'est un réseau de télévisions connectées dans tout le bâtiment ici et à [nouvel entrepôt], notre nouvel entrepôt. Là on va passer, on va répéter un certain nombre d'informations qui sont sur l'intranet mais de manière beaucoup plus visuelle, beaucoup plus synthétique, c'est un peu, je sais pas moi un peu comme pas sur BFM mais enfin des espèces de fils d'informations permanents, mais avec beaucoup de photos et quelques titres mais au moins en passant dans les salles de pause, dans les salles collaboratives, dans les vestiaires à [nouvel entrepôt], les salariés peuvent piquer, capter une information qu'ils auraient peut-être pas eu le temps de voir sur l'intranet ou à [nouvel entrepôt] qu'ils auraient jamais vu. Donc là on a un nouvel outil de communication interne de résonance.

Et puis qu'est-ce qu'on a fait, on a fait aussi en 20XX, alors au moment du lancement de ce projet, on a réuni les quasiment 900 personnes dans un amphithéâtre pour présenter le projet. A la fin de l'année dernière, on s'est dit finalement plutôt que de faire une convention, on avait tellement bien avancé sur notre projet qu'on s'est dit on va faire une grande fête. Donc on a rassemblé tous les salariés et ici on a fait une grande fête, on a fait des photos... Ça a vraiment beaucoup plu, c'était une belle soirée, très qualitative. Et on recommence, alors c'est pas la même chose, c'est pas une grande fête, on fait une pendaison de crémaillère début décembre. On va faire un afterwork pour tous les salariés dans ce nouveau bâtiment avec une sorte de chasse aux trésors pour que tout le monde aille un peu partout. Donc voilà, alors après là je vous parle de la communication interne.

Je vais vous parler quand même du processus qu'on a mis en place du point de vue purement culturel, c'est-à-dire qu'on a fait plusieurs choses. Alors on n'a pas été très logiques mais on a répondu à quelques urgences, pendant la première année, les premiers 18 mois du projet en interne on nous parlait beaucoup de valeurs, les valeurs de Gamma, les managers nous disaient mais il nous faut des valeurs, etc. Donc, on a travaillé sur les valeurs à travers un processus participatif et on a abouti à 3 valeurs que sont : Ambition, Créativité, Exigence. Ce sont nos valeurs internes, qui ont fait donc l'objet d'un travail vraiment très collaboratif, bottom-up, top-down. Et donc on a communiqué, on a beaucoup animé les managers autour et y'a eu tout un travail d'expression des salariés sur ce que signifiait ces valeurs dans leur quotidien. C'est un travail qui n'en finit jamais. C'est-à-dire que aujourd'hui ces valeurs elles sont reprises sur un certain nombre de supports mais ce qui est important c'est qu'elles soient aussi des critères d'évaluation dans les entretiens annuels de performance, tout est décliné progressivement autour de ces 3 valeurs. Donc ça c'est une première étape.

Deuxième étape, on a mis en place un baromètre social, il existait du temps du groupe, mais c'était un baromètre au niveau du groupe qui était déployé dans toutes les filiales du groupe, dont Gamma. Donc un truc, une espèce d'usine à gaz, les gens répondaient... s'ils avaient le temps etc. Et c'était pas très utilisé en termes de résultats. Donc on est repartis de zéro et on a créé nous-mêmes notre propre baromètre qu'on a appelé Atmosphère, qui est très resserré sur un nombre de questions beaucoup plus réduites. On va le refaire en mars prochain, ce qui nous permet de voir, de piloter à la fois les organisations dans lesquelles les choses se passent bien et d'autres organisations ou les équipes où ça se passe un peu moins bien, où certains critères ou certaines valeurs sont plus ou moins bien mis en œuvre ou vécus. Enfin voilà, on a un certain nombre d'indicateurs qui nous permettent de suivre un peu le climat interne comme le lait sur le feu.

Et là on a enclenché avec un partenaire extérieur, un cabinet-conseil, ça c'était depuis cet été, on a engagé un processus en 3 temps, c'est-à-dire qu'on a fait ce qu'on appelle un portrait culturel, c'est-à-dire qu'à travers une grosse centaine d'entretiens, ce cabinet nous a aidé à j'allais dire, où en sommes-

nous à aujourd'hui ? Quelle est la photographie de la culture de l'entreprise, donc avec évidemment un résultat très contrasté, c'est-à-dire un peu de tout. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de culture aujourd'hui. On a quitté une culture ancienne mais on n'a pas encore construit une culture nouvelle, on est dans cet espèce d'entre-deux où vous avez des gens qui sont plutôt nostalgiques de la culture ancienne, d'autres qui sont aujourd'hui dans l'entre-deux, ils savent pas si Gamma ça va continuer mais ils sont là et puis ceux qui se projettent totalement dans le futur. Ça fait un espèce de truc pas très cohérent. Ça c'était pas une surprise mais il fallait mettre des mots et partager avec tout le monde où on en était aujourd'hui. On a fait ça.

Ensuite, on a fait un parcours historique. C'est-à-dire qu'on a vraiment passé en revue l'histoire de Gamma depuis le début pour en tirer ce qu'on a appelé l'atome primitif, c'est-à-dire qu'est-ce qui constitue l'ADN de Gamma depuis le début ? Et qui va nous permettre de continuer dans l'avenir ? Sur quoi, quels sont les 3 fondamentaux, enfin on en a trouvé 3. Donc l'atome primitif de Gamma, c'est en fait le rapport à son origine, c'est-à-dire la filature. Gamma, c'est une filature qui fabriquait du tissu, donc depuis le début Gamma est tisseur de liens. Tisseur mais de liens à la fois physiques et aujourd'hui digitaux. Gamma a été tisseur de liens parce qu'elle a fabriqué du tissu et des vêtements, Gamma a ensuite été tisseur de lien avec le catalogue. Le catalogue Gamma, dans toutes les familles a apporté la mode, l'équipement, la déco partout dans tous les foyers de France, même les plus reculés, là où y'avait pas de boutique à l'époque et le catalogue était un élément fédérateur dans la famille. C'était le truc qui était sur la table du salon, que tout le monde se passait, tout le monde regardait etc. Donc, tisseur de lien. Et aujourd'hui, on est complètement tisseurs de liens sur la toile, les réseaux sociaux, sur Internet. Donc ça c'est le premier élément de l'atome primitif.

Le deuxième élément, c'est créateur de tendances et depuis toujours Gamma a lancé des tendances. On a fait la mode j'allais dire, la mode démocratisée, pour tout le monde. Donc y'avait la haute couture et puis le prêt-à-porter à l'époque n'existait pas, les magasins de prêt-à-porter, la grande distribution n'existaient pas donc Gamma proposait une mode, la mode démocratisée pour le plus grand nombre. Donc créait la tendance. On a vraiment aussi accompagné les femmes dans la libération de la femme, c'est-à-dire qu'on a travaillé par exemple avec Yves Saint Laurent, on a fait les premières créations pour développer le pantalon, le costume pour femme, le tailleur. Tout un tas de révolution. Faut savoir qu'il y a encore 20 ans dans certaines entreprises, notamment les banques, vous n'aviez pas le droit de venir travailler en pantalon. C'était interdit. Donc voilà Gamma a lancé des tendances. On a créé la première carte de crédit pour les femmes qui à cette époque-là n'avaient pas le droit de faire un chèque sans la signature de leur mari. Donc voilà Gamma a vraiment été, alors et puis après, je vous le disais le 24h chrono, le 48h chrono, tout ça, on a lancé cette tendance à la livraison rapide, avant l'heure.

Et puis le dernier élément de l'atome primitif, c'est générateur d'influence, c'est-à-dire que Gamma, c'est pas une entreprise comme les autres en France. C'est une entreprise qui a un rôle quasi social, sociétal dans le panorama économique français. Et donc on se dit qu'on a un vrai rôle à jouer dans la société à travers un certain nombre d'initiatives, notamment au niveau des femmes et c'est ce qui a toujours fait Gamma.

Et donc ces 3 éléments de culture, du passés, nous avons décidé de vraiment de les garder et de capitaliser dessus pour nous projeter vers l'avenir.

Vous recherchez vraiment une continuité entre la culture du passé et celle que vous voulez construire ?

C'est Malraux qui disait que la culture ne s'hérite pas, elle se gagne. Donc, la culture on doit la créer pour l'avenir mais ça veut pas dire qu'on capitalise pas sur son passé. Et au contraire. Mais il faut aller tirer justement de ce passé ce que nous on a appelé, bon c'est un terme sociologique, l'atome primitif qui est cet espèce, dans beaucoup d'articles on parle d'ADN d'une entreprise. Sauf que pour beaucoup de boîtes, je dis n'importe quoi, Amazon, Apple, Google... l'ADN c'est eux qui l'ont créé il n'y a pas longtemps. Donc c'est facile. Alors que nous on hérite d'un ADN de 1837. Puisqu'on va avoir 180 ans l'année prochaine. Donc c'est juste la différence. On ne part pas d'une page blanche. D'où ce parcours historique qui nous a permis d'aller chercher dans l'histoire l'ADN qui nous permet de nous projeter vers l'avenir.

Et enfin, le troisième élément culturel qu'on a mené ces derniers mois, on est en fait à partir de cette fin d'année et au début de l'année prochaine, dans une phase de partage de tout ça avec l'ensemble des

salariés. Et avec aussi des résonances à l'extérieur. C'est-à-dire que on veut que ceci soit visible ensuite de l'extérieur, auprès de nos clients, auprès des journalistes, auprès des écoles, auprès des étudiants, auprès de ceux et celles qui pourraient venir nous rejoindre. Et donc, le dernier élément qui parachève ce parcours culturel, c'est l'analyse justement des grandes influences qui sont à l'œuvre aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, c'est-à-dire ce qui va faire bouger l'environnement. Donc des tendances qui peuvent être la culture du partage, la sensibilité à l'éco-conception, au développement durable, enfin je vous donne quelques exemples mais tout ce qui fait que notre approche du marché et des besoins de nos clients va évoluer et ces éléments de contexte et d'environnement dont on doit tenir compte pour nous-mêmes nous transformer et être en phase demain avec nos clients.

Donc ce sont ces 3 piliers qui font que aujourd'hui on a une vision très claire de la culture vers laquelle on veut aller. Et maintenant il s'agit de faire partager tout cela à l'ensemble des salariés.

Vaste sujet !

Oui, après je dirais on a mis en place à peu près les outils nécessaires. On peut en rajouter à la marge mais à un moment donné, on doit travailler aussi donc... La communication est une affaire de répétition donc... (rit).

Nous la fin d'année c'est une ligne droite extrêmement dense qui nous occupe. Revoyons-nous peut-être début février. On aura nous-mêmes sans doute avancé sur beaucoup de points et on aura de nouvelles choses à vous communiquer. On aura aussi un peu plus de recul sur certains points.

Un autre outil dont je vous ai pas parlé mais c'est vrai qu'il n'y avait pas de site corporate. Moi je suis arrivé en 20XX sur la fonction et à Gamma. C'est la première chose, dès janvier 2015 il y avait un site corporate, qu'on va restructurer. On va faire une V2 aujourd'hui parce que voilà il faut que ça bouge mais c'est un site qui vit énormément, qui a un fil d'actualités etc. mais il y a un certain nombre d'informations qui n'ont pas bougé, on a toujours les mêmes Présidents mais voilà, je souhaite lui amener du sang neuf mais il est très bien et c'est par exemple un outil qu'il fallait absolument pour la marque employeur, pour le recrutement, pour les journalistes. Il fallait un site qui soit à la hauteur de Gamma et qui n'existait pas donc il a fallu faire ça très vite. Derrière le magasin, il y a toutes les équipes, les métiers, tout ce qu'on va valoriser et qui fait la réalité de l'entreprise. Ca c'était un des objectifs que j'avais quand je suis arrivé, c'était rétablir une sorte de vérité sur la réalité de l'entreprise parce que la presse n'avait retenu en 20XX que les événements sociaux, les grèves, les affiches, les pancartes dans la rue qui étaient effectivement terribles d'un point de vue social. Mais voilà, la page est tournée.

Je vous ai pas parlé par exemple de la politique RSE qui est vraiment très importante pour nous parce que c'est vraiment un axe de différenciation. Je vous dis, notre responsabilité sociétale, environnementale et territoriale, je peux vous donner une petite brochure... parce qu'elle est vraiment fondamentale dans notre activité de e-commerçant et en particulier sur toute la partie éco-conception. On commence à recevoir un certain nombre de labels sur le coton, sur la fabrication, sur les usines avec lesquelles on travaille, sur les partis pris sur l'angora, enfin sur tout un tas d'éléments techniques produit qui sont aujourd'hui exigés par les clients dans leurs choix. Voilà.

[...]

Annexe F. Compléments sur la méthodologie d'analyse du *storytelling*

Nous présentons ci-dessous deux tableaux. Le premier présente les quatre modes poétiques issus de la classification proposée par Gabriel (2000) et que nous avons adoptée pour identifier les types de récits présents dans nos données. Le second tableau présente les différents éléments qui composent un récit (e.g. personnages, intrigue, problème à résoudre – *predicament*) et définit ceux qui ont émergé de l'analyse.

(1) Présentation des 4 modes poétiques (Gabriel, 2000)

	Comique	Tragique	Épique	Romantique
Protagoniste comme...	Victime au sort mérité ou ridiculisée	Victime au sort non mérité ou injustement ridiculisée	Héros (souvent le narrateur lui-même)	Objet d'adoration ou d'amour (<i>love object</i>)
Intrigue	Malchance, dilemme, situation complexe en guise de châtement	Malchance ou traumatisme non mérité	Noble victoire, succès à travers actes de courage, persévérance	Triomphe de l'amour (aucune confrontation à une situation difficile)
Situation à confronter	Accident, erreur, coïncidence, faire face à l'imprévisible	Crime, accident, blessure, ignorance, perte de contrôle	Conquête, quête, challenge, mission, crise à résoudre	Amour, réciprocité, reconnaissance
Emotions principales	Gaieté, amusement, rire mais aussi sentiments enfouis : haine, mépris	Peine, pitié, colère, peur, honte	Fierté, admiration, nostalgie	Amour, bienveillance, bonté, gratitude, sécurité

(2) Nature des éléments identifiés selon le type de récit (inspiré de Eshraghi et Taffler, 2015)

Élément du récit	Mode générique	Thématiques / Sujets
Protagonistes	Épique	Organisation en tant que héros Dirigeant en tant que héros Fondateur en tant que héros Narrateur en tant que héros
	Tragique	Organisation en tant que victime non méritante Narrateur en tant que victime non méritante Collaborateur en tant que victime non méritante Client en tant que victime non méritante (oublié, perte écoute)

	Comique	Dirigeant en tant que victime méritante (dépassé par nouveautés, incompréhension, désengagement)
	Romantique	Organisation en tant qu'objet d'adoration Dirigeant en tant qu'objet d'adoration Fondateur en tant qu'objet d'adoration
Autres personnages	Epique	Les collaborateurs (supporteurs, adhérent) Les clients Les partenaires Les concurrents Le marché (personnifié comme le contexte avec l'écosystème concurrentiel, les nouvelles pratiques de consommation, tendances sectorielles...)
	Tragique	Les collaborateurs (résistants, souffrance) Les dirigeants (dépassé par nouveautés, incompréhension, désengagement)
	Comique	/
	Romantique	Les dirigeants (ouverture capital salarié, management collaboratif...)
Intrigue centrale	Epique	Quête d'identification des enjeux mutationnels Succès notoire de l'organisation Sauvetage de l'organisation Acte de bravoure Victoire d'accomplissement du changement (<i>success story</i>) Initiation du changement (prémices d'une <i>success story</i>) Noble contribution au projet de changement (<i>success story</i> individuelle) Noble action à caractère philanthropique Histoire de la création de l'entreprise Emergence de la culture organisationnelle Histoire d'un parcours professionnel accompli
	Tragique	Difficultés d'adaptation de collaborateurs Difficultés d'adaptation de managers Difficultés de survie de l'organisation Dysfonctionnement organisationnel Perte de la culture originelle Procès à l'encontre des dirigeants Difficultés de cadrage du changement Ressource culturelle défavorable
	Comique	Ambivalence relative à l'organisation Anecdote / Humour
	Romantique	Attachement des collaborateurs à l'organisation Emergence de la culture organisationnelle Engagement et proximité du dirigeant Intérêt de l'organisation porté au bien-être des collaborateurs (humanisme du dirigeant...) Collaboration (co-écriture, participation) Implication et écoute des collaborateurs Implication et écoute des consommateurs Soutien de l'organisation Promesses vis-à-vis des consommateurs

Situation/Problème	Epique	<ul style="list-style-type: none"> Défi de transformation organisationnelle Défi de communication et de transmission de sens Défi de contribution à l'amélioration de la société Défi de différenciation et de durabilité Défi de survie de l'organisation Défi d'identification du leader du changement Défi imposé par les évolutions du marché Défi lié à l'adhésion au projet (humain) Pérennité des valeurs originelles Défi écologique et environnemental Défi culturel (modification des mentalités...) Défi d'un projet novateur et singulier Accomplissement et défis professionnels
	Tragique	<ul style="list-style-type: none"> Conflits de postures et de territoires Défi culturel (modification des mentalités...) Défi de communication et de transmission de sens Défi d'identification du leader du changement Défi imposé par les évolutions du marché Dérive des valeurs initiales Difficultés liées à l'aspect générationnel Echec d'un projet ou erreurs commises Initiatives individuelles inappropriées Manque de collaboration Nécessité de révision des systèmes actuels Perte de repères ou d'acquis Sectarisme de l'organisation
	Comique	<ul style="list-style-type: none"> Défi d'identification du leader du changement Défi d'identification du décisionnaire Défi culturel (modification des mentalités...) Faire passer un message Manque de <i>leadership</i>
	Romantique	<ul style="list-style-type: none"> Action en faveur de l'organisation Besoin d'un leader du changement Défi d'intégration des spécificités culturelles Développement de relation « non marchande » Développement du collaborateur-ambassadeur Entraide de collaborateurs (user to user) Pérennité des valeurs originelles Personnalisation/individualisation du changement Renforcement des liens et de l'appartenance Volonté de collaboration stratégique (co-écriture) Construction du parcours client idéal Sens du client comme guide de toute action Accompagnement personnalisé du consommateur
Dispositifs poétiques	Epique	<ul style="list-style-type: none"> Agency des compétences du dirigeant Agency des compétences du fondateur Agency des compétences du narrateur Attribution d'émotions
	Tragique	<ul style="list-style-type: none"> Agency de la triste fatalité Rejet de la faute sur les dirigeants

Attribution d'émotions	
	Comique /
	Romantique /
Emotions	Epique
	Fierté vis-à-vis de ses propres aptitudes et compétences
	Fierté/admiration vis-à-vis de l'organisation
	Fierté/admiration vis-à-vis du dirigeant
	Fierté/admiration vis-à-vis du fondateur
Satisfaction quant à la transformation en cours	
Perspectives positives/enthousiasme liées au changement (envisage que du +, admiratif des résultats avant accomplissement)	
Humilité	
Admiration	
Plaisir	
Joie	
Tragique	
Tristesse/empathie vis-à-vis du sort de l'organisation	
Tristesse/empathie vis-à-vis du sort des collaborateurs	
Peur de l'avenir	
Colère vis-à-vis de facteurs externes	
Colère vis-à-vis de facteurs internes	
Frustration	
Agacement	
Désarroi	
Comique	
Allégresse	
Haine	
Agressivité	
Mépris/dédain	
Romantique	
Bienveillance	
Nostalgie	
Reconnaissance/gratitude	
Générosité	
Bonté	
Dévouement	
Amour/attachement	

Annexe G. Index des récits

Récit D#22 : Moi collaborateur, ce que je fais de mieux	284
Récit A#4 : Le comble de l'entrepreneur trop entreprenant	303
Récit A#14 : Autonomie, trop c'est trop !	304
Récit D#14 : Rentrer dans le moule	309
Récit A#19 : Le dialogue de sourds	311
Récit A#15 : Apprendre des erreurs des autres	317
Récit E#30 : L'agilité, prétexte à l'anarchie	322
Récit A#17 : Le beurre et l'argent du beurre (collaborateurs)	323
Récit A#18 : Le beurre et l'argent du beurre (managers).....	324
Récit B#3 : Pourquoi changer ce qui marche	325
Récit A#1 : Histoire de la création d'Alpha	339
Récit B#28 : Déjeuner avec le dirigeant	339
Récit B#33 : Ne pas se reposer sur ses lauriers	343
Récit D#19 : Renouer avec les valeurs.....	344
Récit C#4 : On ne fait la guerre que pour faire enfin la paix (proverbe français).....	345
Récit E#19 : Finie la tradition	348
Récit C#19 : L'invention du crédit et de la livraison 24h chrono	351
Récit B#50 : Histoire du parcours online de Singh chez Bêta	365
Récit A#21 : Un pour tous et tous pour un	366
Récit A#10 : Le mythe Steve Jobs	368
Récit B#12 : Un concurrent surprenant	370
Récit E#20 : L'effondrement d'une usine	373
Récit B#32 : Du paquebot à la flottille de petits bateaux	378
Récit C#20 : L'amour inconditionnel des collaborateurs	381
Récit B#16 : L'amour inconditionnel des consommateurs	382
Récit D#13 : Du pro au perso	383
Récit A#2 : Un dernier silo	384
Récit A#7 : Pas de sens, pas de succès	415
Récit E#29 : Culture client, vrai ou faux ?	417
Récit C#11 : Volontariat obligatoire	418
Récit A#3 : Les rôles à jouer	426
Récit C#3 : Le chef de guerre	430
Récit A#16 : La myopie des patrons	430
Récit A#23 : L'écriture collective de la vision	433
Récit B#8 : L'opportuniste	437
Récit A#4 : Le noble destin	446
Récit C#2 : L'indestructible	448
Récit D#2 : L'Alien du marché	449
Récit E#32 : Rien de nouveau	450

Histoire d'une « révolution culturelle » de la distribution

De l'omni-canal à l'omni-commerce, une analyse du changement et de sa mise en récit

Résumé : L'omni-canal constitue un idéal que la plupart des distributeurs cherche à atteindre en vue de s'adapter aux nouvelles exigences du marché (i.e. évolution du comportement des consommateurs et des standards concurrentiels). Dans la lignée des recherches en marketing de la distribution, nous cherchons à comprendre comment s'opère la mutation des distributeurs multi-/cross-canal vers l'omni-canal, du point de vue organisationnel. Au-delà de l'aspect technologique (e.g. modernisation des systèmes d'information ou logistiques), nous nous interrogeons sur la dimension culturelle de la transformation de ces acteurs « historiques » (e.g. révision des modes de fonctionnement et de pensée au sein des organisations et auprès de leurs membres). Nous nous intéressons d'abord à l'émergence de l'omni-canal et soulignons le changement culturel qu'il requiert ; la culture organisationnelle permet ensuite d'appréhender ce que recouvre ce changement culturel ; enfin, dans le cadre d'une stratégie de marketing interne, le *storytelling* contribue à faciliter la mutation auprès des collaborateurs, premiers destinataires du changement. Nous mettons en œuvre une étude de cas multiples pour explorer la manière dont la mise en récit du changement par les distributeurs permet de favoriser l'émergence et le déploiement d'une « culture omni-canal ». Nos résultats témoignent d'une convergence dans la manière dont le changement s'opère mais aussi dont les distributeurs le racontent au travers d'un « storytelling » commun, dessinant les prémices d'une « révolution culturelle » de la distribution. Celle-ci se traduit par une vision élargie de la notion d'omni-canal à celle « d'omni-commerce » et une volonté des distributeurs de définir leur *agency*.

Mots clés : *distribution omni-canal, storytelling, mise en récit, culture organisationnelle, changement organisationnel, marketing interne, omni-commerce, marketing holiste, retailer agency.*

Story of a « cultural revolution » in retailing

From omni-channel to omni-commerce, an analysis of change and its narrative

Abstract: Most retailers strive to reach the omni-channel ideal in order to meet new market requirements (i.e. evolution of consumer behavior and competition standards). In this study, we seek to understand how multi-/cross-channel retailers transform into omni-channel, from an organizational point of view. Beyond the technological aspect (e.g. modernization of information systems and logistics), we investigate the cultural dimension of the change in “historical” actors (e.g. overhaul of processes and ways of thinking inside organizations and among their members). First, we explore the emergence of omni-channel and outline the cultural change that it requires; then, we investigate organizational culture as a means to achieving such cultural change; finally, when formulating marketing strategy, we propose storytelling as an internal marketing approach with collaborators, who are often the first recipients of change. We conduct multiple case studies to explore the narrative of change whilst favoring the emergence and deployment of an “omni-channel culture”. Our findings show confluent results about the way retailers change and tell this story. Their narrative reveal a shared “storytelling”, shaping the premises of a “cultural revolution” in retailing. It is reflected in the proposition of a widened conception of omni-channel through “omni-commerce” and a wish for retailers to define their agency.

Keywords: *omni-channel retailing, storytelling, narrative, organizational culture, organizational change, internal marketing, holistic marketing, retailer agency.*

Unité de recherche/Research unit : LSMRC / MERCUR, 2 rue de Mulhouse, 59024 Lille, +33(0)320907675, fbc.univ-lille.fr/la-recherche
Ecole doctorale/Doctoral school : Ecole doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion, n° 74, 1 place Déliot, 59000 Lille, ecodoc.univ-lille.fr , edocorale74.univ-lille.fr
Université/University : Université de Lille, 42 rue Paul Duez, 59000 Lille, www.univ-lille.fr