

Caractéristiques et limites du leadership en management de l'expérience client cross-canal : le cas des groupements d'adhérents

Florence Jacob*

Université du Havre-Normandie, NIMEC

Florence.jacob@univ-lehavre.fr

Claire Capo*

Université du Havre-Normandie, NIMEC

Claire.capo@univ-lehavre.fr

*Auteurs correspondants

Caractéristiques et limites du leadership en management de l'expérience client cross-canal : le cas des groupements d'adhérents

Résumé en français de 100 mots au maximum :

Le consommateur dispose de nombreux points de contacts physiques, digitaux qui lui permettent de choisir une expérience client cross-canal qu'il espère fluide. Le management de l'expérience client regroupe toutes les pratiques de l'entreprise visant à définir une stratégie et des actions pour concevoir cette expérience (Homburg, Jozić et Kuehnl, 2015). Afin de gérer les actifs marketing nécessaires à ce management, un leadership efficace s'apparentant à une gouvernance de réseau semble appropriée. Après avoir décrit ses caractéristiques, cette recherche s'appuie sur une étude de cas, le groupement d'adhérents Alpha afin d'en montrer les limites.

Mots-clés : Expérience client cross-canal ; Pilotage ; Pivot assembleur ; Assemblage dynamique

Carateristics and limits of leadership in managing the cross-channel customer experience: case study of a voluntary chain

Abstract: The consumer having numerous points of physical or digital contacts, expects a seamless cross-channel experience. Cross-channel customer experience management (CEM) encompasses all management practices within a company aimed at defining a strategy and actions to design such experience (Homburg, Jozić and Kuehnl, 2015). Managing the marketing assets required for CEM requires effective governance, similar to network governance. This research describes the characteristics and the limits of CEMS's governance based on a case study, the voluntary chain 'Alpha'.

Key-words: Cross-channel client experience; Governance; Assembler broker; Dynamic assembly

Résumé Managérial

Le consommateur dispose de nombreux points de contacts physiques, digitaux qui lui permettent de choisir une expérience client cross-canal qu'il espère fluide. Le management de l'expérience client (MEC) regroupe toutes les pratiques de l'entreprise visant à définir une stratégie et des actions pour concevoir cette expérience (Homburg, Jozić et Kuehnl, 2015). Afin de gérer les actifs marketing nécessaires à ce management, un leadership efficace s'apparentant à une gouvernance de réseau semble appropriée. 3 propositions issues de la revue de littérature sont discutées afin de déterminer par une étude de cas, le groupement d'adhérents Alpha, la structuration des relations organisationnelles dans le groupement, puis d'analyser le style de leadership exercé par le pivot et ses limites. Cette recherche permet de mettre en évidence, d'un point de vue théorique, la pertinence des théories du réseau interorganisationnel dans la construction du parcours client cross-canal et de son management. De plus, les modes de leadership existant ont bien un impact direct sur l'efficacité du MEC et sur sa rapidité de mise en place, ce qui est essentiel dans le domaine très évolutif des technologies. Les distributeurs, et notamment les directions marketing, peuvent donc en tirer quelques recommandations essentielles. Le style directif de leadership est plus efficace en termes d'homogénéité et de rapidité, ce qui crée un véritable avantage concurrentiel. Cependant, il est possible de réduire les écueils d'un style de leadership partagé sur le MEC : repenser la relation contractuelle avec les adhérents autour des besoins (notamment en termes de ressources) du MEC cross-canal et légitimer le rôle de pivot assembleur de la division marketing pour le MEC afin d'augmenter leur légitimité et leur efficacité au sein du réseau.

Management du parcours client cross-canal fluide

MEC efficace

Caractéristiques : application massive et volontaire par les adhérents, confiance dans le rôle de pivot de la direction marketing

Pivot : actionne les 4 capacités sur des ressources ciblées, participe activement à la coordination de la relation groupe/adhérent

Leadership partagé /
Mode de coordination
par contractualisation
faible avec aucun accès
du pivot aux ressources
nécessaires

Leadership partagé /
Modes de coordination
multiples

MEC partiellement efficace

Caractéristiques : application partielle par les adhérents, manque de motivation, absence de compréhension du rôle et du discours de la direction marketing

Pivot : tente d'actionner les 4 capacités sur des ressources ciblées dans des expérimentations limitées mais non généralisées

Management du parcours client cross-canal avec des ruptures

Caractéristiques et limites du leadership en management de l'expérience client cross-canal : le cas des groupements d'adhérents

Introduction

L'expérience client est le premier thème des préoccupations managériales, selon le dernier baromètre 2016 de la FNEGE, en hausse par rapport à 2013. Ce questionnement professionnel prégnant provient de la turbulence des marchés créée par la transformation digitale de la société, renforçant les niveaux concurrentiels, et par l'infidélité des clients qui se voient mis à disposition de nombreux points de contacts physiques, digitaux ou hybrides (le phygital). Le client s'attend à avoir des parcours « sans couture », fluide et sans irritant (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).

Le management de l'expérience client (MEC) regroupe toutes les pratiques de l'entreprise visant à définir une stratégie et des actions pour concevoir une expérience riche au niveau sensoriel, affectif, cognitif, comportemental et relationnel pour le client, provenant de ses interactions successives avec l'entreprise au sein de plusieurs points de contacts afin de le fidéliser (Homburg, Jozić et Kuehnl, 2015). Il est donc important de gouverner les actifs marketing nécessaires à la construction de l'expérience client depuis sa conception jusqu'à son amélioration continue. Cependant, ces actifs sont disséminés entre de multiples acteurs à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ce qui demande un leadership propre à celui de réseaux interorganisationnels dans toute leur complexité. Les limites actuelles de ce leadership posent d'ailleurs un problème managérial central pour les distributeurs que nous nous proposons d'explorer ici.

Après avoir décrit les caractéristiques d'un leadership du management de l'expérience cross-canal efficace (1), cette recherche s'appuie sur un design méthodologique centré sur une étude de cas (2), le groupement d'adhérents Alpha (3), illustrant la complexité du leadership du MEC cross-canal et l'importance d'un pivot tout au long des différentes phases de sa mise en place (4).

1. Caractéristiques du leadership du MEC cross-canal

Manager une expérience client cross-canal fluide repose sur des capacités et ressources spécifiques (1.1) décrites dans la littérature, qui permettent de manager une multiplicité d'acteurs en relation d'interdépendance (1.2) et exige l'existence d'un coordinateur jouant le rôle de pivot (1.3).

1.1. Les capacités et ressources du MEC

Homburg, Jozić et Kuehnl (2015) définissent quatre capacités marketing nécessaires pour le MEC à travers une étude qualitative de 52 marqueteurs : ① la capacité de designer des points de contact, ② la capacité de priorisation des points de contact, ③ la capacité de pilotage du parcours client et ④ la capacité d'adaptation des points de contacts. Ces capacités doivent manager des ressources marketing étudiées par Morgan (2012) : ressources de savoir tacite, physiques, réputationnelles, humaines, organisationnelles, informationnelles, relationnelles et légales. Sa typologie de 9 ressources marketing s'enrichit d'une dixième largement citée par des répondants, présente dans la littérature en distribution hors MEC (Zhuang et Lederer, 2006) et testé dans une recherche précédente (Jacob, 2016) : les ressources technologiques (Voir Annexe 1).

Proposition 1 : l'ensemble des 4 capacités de Homburg, Jozić et Kuehnl (2015) doivent actionner de manière coordonnée les ressources marketing afin de proposer une expérience client homogène et fluide.

Cette coordination dépend, tout d'abord, des acteurs en présence et de l'interdépendance de leurs activités et de leurs ressources.

1.2. Les parties prenantes en MEC

Le MEC semble posséder des caractéristiques proches des réseaux, notamment les réseaux industriels (Hakanson, 1989 ; Johansson, 1989), stables et dynamiques (Miles et Snow, 1986). Tout d'abord, tout comme les réseaux industriels, il se caractérise par une multitude d'acteurs, à la fois internes et externes à l'entreprise, mis en relation afin de réaliser des activités séparément ou ensemble à l'aide de ressources individuelles ou partagées. Ainsi, il existe une interdépendance des activités, centrale dans le concept de réseau industriel, qui peut être soit séquentielle (certaines doivent être exécutées avant que d'autres puissent être réalisées) soit mutuelles (exécution des activités liées). De plus, les ressources sont coordonnées, améliorées et adaptées en fonction des besoins des activités. Les relations d'interdépendance entraînent donc à la fois des effets positifs (synergies, renforcement qualitatif et quantitatif...) et négatifs (incompatibilité des acteurs, limites des ressources...).

Selon Miles et Snow (1989), si le réseau stable se caractérise par un nombre limité d'acteurs sélectionnés avec prudence et une forte imbrication des actifs, dans sa forme la plus dynamique, le réseau se reconfigure en fonction des besoins, des projets, des produits... Certains parlent aussi d'entreprises virtuelles (Patry, Aubert et Rivard, 1999) qui n'existent que le temps d'un projet commun et qu'à la condition d'un interfaçage efficace, notamment logistique, des activités (Fulconis et Paché, 2005).

Proposition 2 : Le MEC repose sur une structuration en réseau des multiples acteurs qui réalisent des activités interdépendantes.

Dans tous les cas, ces réseaux reposent sur une répartition transparente des rôles de chaque acteur et sur l'existence d'un pivot central, aussi appelé « broker ».

1.3. Les rôles du pivot dans l'expérience client

R.E. Miles, C.C. Snow et H.J. Coleman (1992) considèrent que la firme-pivot dans un réseau possède trois fonctions principales : un rôle d'architecte (sélection des acteurs et conception de la chaîne de valeur) ; un rôle d'organisateur (coordination des objectifs et mise en relation des acteurs) ; un rôle de protecteur (contrôle adapté des relations entre les acteurs). De manière générale, il assure deux rôles génériques essentiels : coordinateur (des objectifs, des compétences, des ressources et des activités), et émulateur (contrôle, mise en concurrence, innovation...) (Capo, 2002). Le MEC cross-canal se caractérise par la création de service et par sa personnalisation à chaque client, voire à chaque achat. Dans ces conditions, le rôle de coordinateur se rapproche de ce que Pellegrin-Romeggio (2008) appelle un « pivot assembleur ». Celui-ci réalise un assemblage dynamique de l'offre de service en 4 dimensions : conception de l'offre, combinaison (des ressources et des acteurs), coordination (animation du réseau et maîtrise des flux) et contrôle (suivi et amélioration) et devrait être pris en charge entièrement par le département marketing en charge du MEC. En effet, ces dimensions reposent sur les 4 capacités marketing en MEC décrites par Homburg, Jozić et Kuehnl (2015) : la conception requiert la capacité de conception de points de contact, la combinaison celle de priorisation des points de contact, la coordination celle d'adaptation des points de contacts et le contrôle celle de pilotage du parcours client. La firme pivot doit être détentrice de ces 4 capacités.

L'accomplissement efficace de ces rôles dépend directement du leadership exercé par le pivot sur l'ensemble des acteurs. Selon l'approche par les compétences, l'important réside dans la coordination efficace des ressources matérielles et immatérielles plus que dans leur possession (Paché et Paraponaris, 2006 ; Bonet & al. 2010). Cela permet le déploiement de compétences distinctives et/ou nouvelles. Pour atteindre cet objectif, le leader peut exercer son pouvoir de manières différentes (Schul, Pride et Little, 1983) déclinées tout au long d'un continuum entre 2 styles extrêmes : d'un style directif, proche de la domination ; à un style partagé qui laisse une forte part à la consultation des acteurs et à la décision collective. Si le premier style permet un contrôle strict des acteurs, des activités et de la performance par une coordination hiérarchique ; le second permet de créer des normes sociales communes et une plus forte confiance entre les acteurs par des modes de coordination variés entre les parties-prenantes tels que la contractualisation ou l'ajustement mutuel par négociation ou par

changement culturel et/ou par standardisation des processus, des flux ou du langage (Thompson, 1967, p. 56).

Proposition 3 : le MEC repose sur l'existence d'un « pivot assembleur », le service marketing, qui maîtrise les 4 capacités marketing nécessaires au MEC et qui exerce un leadership adapté.

Nous cherchons donc, dans cette communication, à comprendre les caractéristiques du leadership nécessaire à la firme-pivot pour gouverner le MEC à travers un cas critique : le commerce associé.

2. Design méthodologique de la recherche par étude de cas

Le design méthodologique de la recherche repose sur la réalisation d'une étude de cas à l'aide de multiples sources et méthodes de collecte. L'investigation par étude de cas consiste en une combinaison de recueils de données comme des interviews, des réunions de groupes, des consultations de documents de l'organisation afin de construire une description dense d'un phénomène dans un contexte particulier (Eisenhardt, 1989). Nous choisissons de mener une seule étude de cas. En cela, nous nous rapprochons de ce que Yin (2009) appelle un cas « critique » qui permet d'évaluer une théorie dans une situation particulière, ici le groupement d'adhérents. L'entreprise Alpha¹ (groupe de distribution sous forme de groupement d'adhérents) dispose de 9 enseignes dont 2 en vente cross-canal : Alpha 1 en GSA et Alpha 2 en GSB² (cf Annexe 3 pour la description détaillée d'Alpha 1 et 2). Alpha constitue un cas critique car elle intègre, de par sa nature associée, des parties-prenantes de nature différente et un leadership complexe. Nous avons interrogé en profondeur en entretien et en focus group de nombreuses parties-prenantes en charge du MEC au sein d'Alpha 1 et 2. Nous avons complété le dispositif par l'examen de documents secondaires (articles de presse, études sectorielles, documents internes) (cf. Annexe 2 pour la description des sources documentaires consultées ainsi que des répondants). Afin d'améliorer la validité du codage, nous avons utilisé un logiciel CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis System), NVIVO 10. Ce logiciel facilite le traitement d'un grand volume de données et la construction d'unités de sens thématiques (codage de second ordre) fondée sur le regroupement de codes descriptifs (codage de premier ordre) (Mukamurera et al., 2006). Pour le codage de premier ordre, nous avons identifié 92 descripteurs, la moitié environ

¹ Les chercheurs ont signés un accord de confidentialité

² Un tableau de synthèse des éléments du cas sur Alpha 1 et Alpha 2 est disponible en Annexe 3

reposant sur la littérature, et l'autre moitié des descripteurs étant de nature plus inductive. Cette pratique, incorporant des codes théoriques et des codes plus descriptifs est en accord avec la visée exploratoire de notre recherche et permet d'enrichir les connaissances théoriques actuelles (Miles et al., 2013). A partir des 92 codes descripteurs de premier ordre, nous avons réalisé des regroupements de second ordre afin de faire émerger, d'une part, le type de leadership par l'identification de la structuration des relations organisationnelles des acteurs impliqués, des capacités et ressources mobilisées par les acteurs ; puis, d'autre part, le mode de leadership exercé par le pivot et ses limites.

3. Les relations organisationnelles du groupement d'adhérents Alpha

3.1. Les multiples parties prenantes en commerce associé : le cas Alpha

L'entreprise Alpha est un groupement d'indépendants français créé dans les années 60. Cela signifie qu'il regroupe environ 1400 adhérents, tous propriétaires d'au moins un lieu de vente. La gouvernance est structurée par enseigne et est toujours bipartite : chaque poste de cadre ou dirigeant est détenu par un salarié (environ 1500 personnes) mais aussi par un adhérent élu. Les adhérents-cadres/dirigeants valident toutes les décisions prises par les salariés-cadres/dirigeants. Au sein de la technostucture, 100 personnes constituent un grand pôle de conseil interne principalement lié aux projets digitaux et aux systèmes informatiques mais aussi à la conduite de projets marketing et communication. Ils sont présents pour mener des projets transversaux, former les adhérents, faire de la veille et aider les cadres à construire des projets nouveaux.

3.2. Pratiques de MEC et ressources impliquées

Alpha 1 mène une politique de transformation digitale rapide qui a eu des conséquences sur la conception de parcours client: « *On a travaillé un plan de transformation digitale à trois ans de l'entreprise qui porte sur l'organisation, la logistique, le stockage, le projet data et l'animation* » [2]. Alpha 1 est l'enseigne la plus dynamique en e-commerce et ses efforts portent principalement sur le drive. Elle a complètement restructuré son site de e-commerce en 2015 afin de le rendre 'responsive'³

³ Un site 'responsive' est programmé sous HTML5 et permet la lecture optimisée du site quel que soit l'objet qui se connecte (ordinateur, tablette, smartphone...). Les informations contenues sur le site restent identiques mais l'ergonomie du site change pour s'adapter à la taille de l'écran afin de faciliter la navigation.

et de créer un système informatique unique et commun entre les points de vente et le e-commerce se limitant à un progiciel de gestion de relation client uniformisé. Pour rendre son drive par picking efficient, de nombreuses équipes ont travaillé sur la chaîne logistique et sur la fiabilisation des données de stock en point de vente. Enfin, le site de e-commerce est maintenant en web dynamique pour offrir un *e-merchandising* personnalisé⁴ afin de réduire le temps de parcours sur son site Internet.

Par contre Alpha 2 est l'enseigne la plus dynamique des deux dans le domaine de la digitalisation du point de vente (parcours *phygital*). Elle a un site de e-commerce depuis 2012 qui représente peu de chiffre d'affaires (moins de 2%) mais voit son trafic s'intensifier régulièrement (plus de 12 millions de visiteurs uniques en 2014). Les clients des enseignes de bricolage et d'équipement du jardin étant en recherche constante d'informations et de formation, la tendance à la digitalisation des points de vente, afin de développer les sources d'information, est très forte.

Les actions de digitalisation du point de vente sont proposées à chaque adhérent sous forme de pack (matériel, installation) et abonnement mensuel (gestion des informations client, *reporting*, maintenance) à prix fixe sans obligation d'équipement.

4. Le MEC dans le groupement d'adhérents Alpha

4.1. La conception de l'expérience client par le pivot chez Alpha

Globalement, les marketers en charge des parcours client d'Alpha 1 et Alpha 2 utilisent des schématisations graphiques, surtout des schémas de flux de client pour concevoir leurs expériences client : « *Moi j'en ai dessiné 2* (le marketer parle des documents internes [D3] et [D5]). Cette forme graphique a été reprise par les équipes d'Alpha 2. Alpha 2 utilise aussi des matrices (document [D5]). Ils ont bien intégré l'intérêt de ces représentations graphiques pour convaincre la direction : « *Les outils de parcours client m'ont servi surtout à illustrer, à concrétiser les décisions pour mes décideurs et adhérents. On est parti d'une décision stratégique sur l'évolution des modes de consommation pour en déduire des axes stratégiques et ces axes on les a exprimés en parcours client. On arrive, en fin de*

⁴ L'affichage des informations (en particulier des promotions) est personnalisé en fonction du profil du client qui se connecte. De même, les produits s'affichant en premier dans les rayons virtuels dépendent des commandes précédentes du client. Le contenu de chaque page est unique et créé en temps réel selon les données comportementales de navigation et les données d'achat du client stockées dans le CRM.

réflexion, sur la partie sur nos parcours client. On a utilisé les parcours client parce qu'on me demandait de rendre les choses le plus compréhensible possible face aux Comex » [2].

Les équipes réalisent des analyses des nouvelles tendances (document [D2]) et des choix stratégiques très généraux pour l'avenir, présents dans les documents [D3] et [D7] et dans le discours des managers : *« On leur (les adhérents) a dit, voilà ce parcours client, on n'est pas capable de le faire actuellement, et tous ces points de contact qu'on a listés au cours du parcours, on ne sait pas les adresser, parce qu'on n'a pas la techno, on n'a pas la data, on n'a pas l'IT, on n'a pas la bonne info commerciale ou on n'a pas su mener le projet digital» [2].* Ces grands choix stratégiques ne semblent pas suivis de grands chantiers sauf dans le domaine des systèmes d'information. Aucune transformation organisationnelle n'est faite. La priorisation des chantiers pour améliorer les parcours client semble elle aussi déficiente : *« Nous, notre problème, c'est qu'on a toujours du mal à savoir ce qu'on engage quand on change des parcours client, et qu'on a ensuite du mal à engager l'entreprise et surtout à « vendre » aux adhérents les solutions. On a défini le parcours client digitalisé à 5 ans avec une synthèse des moyens à mettre en place mais on a du mal à prioriser et déployer » [5].*

Pour gérer les ressources impliquées dans l'expérience client, ils fondent le MEC sur de l'expérimentation avec une dynamique très courte de 'test and learn' sans préalable stratégique. Ils modifient par touches successives ressource par ressource. Mais ce n'est pas toujours efficace à leurs yeux : *«Après, derrière sur la partie parcours client, on a tenté des expérimentations, en fonctionnement au 'doigt mouillé' quasiment parce qu'à force de trop réfléchir, on ne fait rien et donc on intègre des nouveautés dans le parcours parce qu'il faut avancer. On a des retours d'expérience qui ne sont pas forcément concluants. On l'a fait souvent sans vraiment réfléchir au client et en se disant 'le client il sera forcément intéressé par ça'. Finalement, on l'a mal fait, et cela ne marche pas bien, comme les bornes, par exemple, qui nous semblaient une évidence » [5].*

Pour comprendre cette défaillance du MEC, il convient d'étudier le style du leadership du pivot assembleur, c'est-à-dire du service marketing en charge du MEC.

4.2. Combinaison et coordination des ressources : les effets négatifs de l'interdépendance du commerce associé sur le pivot assembleur

Le leadership des ressources dépend du mode de coordination entre deux ressources. Or, le distributeur ne peut concevoir des parcours que s'il peut gouverner les ressources pour les modifier, les transformer ou les faire disparaître. Avoir la main mise sur le mode de coordination semble donc crucial. Or, par exemple, la gouvernance des ressources organisationnelles est impossible chez ce commerçant car le mode de coordination du point de contact magasin et des ressources intégrées est

réalisée par négociation : « Chez nous, déjà l'aval, c'est-à-dire les adhérents ne sont pas obligés de suivre ce que décide l'amont. On leur met à disposition des outils et en plus ils sont libres de travailler avec qui ils veulent et d'aller voir ailleurs comme prestataires donc en terme de mutualisation c'est zéro, en terme de parcours client et d'expérience client, c'est zéro. Peut-être qu'ils arrivent à fidéliser leur clientèle en local mais pas au national. Quand l'aval n'a aucune idée de ce que fait l'amont, ne s'y intéresse pas, c'est dommage qu'ils [les adhérents] ne s'en servent pas. » [1]. Le cas étudié, par sa structure organisationnelle, n'applique pas un style directif de leadership. Le partage du leadership est très présent mais plus ou moins maîtrisé ce qui crée plusieurs écueils.

4.3. Un leadership partagé déficient préjudiciable à l'efficacité du MEC

L'organisation d'un groupement d'indépendants en enseigne de distribution se caractérise par le doublage de tous les postes décisionnaires et produit un organe managérial bi-polaire qui multiplie les parties-prenantes. Le style de leadership ralentit les actions managériales car les projets de modification de parcours client, par apport de technologies en point de vente par exemple, sont initiés par des responsables e-commerce et omnicanal ou/et par des adhérents-cadres au même poste ou/et par les consultants internes. Ils peuvent aussi avoir recours à des cabinets de conseil externes. La prise de décision finale revient toujours à l'adhérent-cadre mais l'opérationnalisation est laissée au choix des adhérents propriétaires de points de vente. Cela nuit évidemment à l'homogénéité nécessaire à une expérience client cross-canal.

De plus, la coordination par contractualisation ne fonctionne que dans la limite où l'adhérent aurait obligation par contrat d'appliquer une modification des points de contact et des ressources technologiques, informationnelles et physiques afférentes. Ce qui n'est pas le cas : « Mais quand tu trouves 10 à 20% des points de vente qui adhèrent au e-commerce, et que finalement en regardant la carte des points de vente e-commerce, tu te retrouves avec très très peu de points de vente qui le proposent derrière, c'est navrant. Avec un modèle intégré, quand vous dites à des points de vente, vous allez faire du e-commerce tout le monde suit. Là t'as vraiment l'impression d'avoir la force d'une enseigne et le conso est rassuré. En plus, pour tous les aspects livraison en point de vente, retrait en point de vente, on ne peut pas proposer un stock fiable comme Décathlon ou Darty. On est incapable de le faire ! Les points de vente ne remontent pas leur stock à une centrale. » [1]. Ainsi, un leadership plus directif par coordination hiérarchique paraît plus adapté au MEC.

Le leadership partagé connaît un autre dysfonctionnement de coordination majeur sur les ressources humaines, organisationnelles et relationnelles, difficilement contractualisables. Les adhérents n'ont pas toujours ni la formation, ni un langage partagé avec les équipes marketing de la centrale ce qui rend la

coordination par standardisation du langage et négociation impossible : « *Dans [Alpha], on a beaucoup de mal à faire comprendre des concepts basiques avec lesquels, nous, on travaille tous les jours. La plupart des adhérents sont propriétaires de point(s) de vente, et dès que l'on commence à entrer dans des outils qui nous permettraient d'expliquer les choses simplement car on est tout de suite sur des grands tableaux et des grands schémas, c'est tout de suite des concepts très vagues comme expérience* » [5]. Les équipes manquent de concepts simples (définition, composants des parcours, périmètre de travail) pour définir leur périmètre de travail et pour les aider à négocier leur travail auprès des adhérents et du COMEX.

Discussion

Les acteurs du MEC possèdent des ressources disséminées entre eux que la direction marketing peine à actionner de manière coordonnée. L'étude de cas montre une absence de coordination efficace ayant pour résultat une expérience client cross-canal hétérogène avec des ruptures. Ainsi, le cas permet d'accepter la proposition 1 qu'il s'agira, cependant, de tester sur cas d'un MEC efficace.

Afin de manager l'expérience client cross-canal, plusieurs divisions et plusieurs niveaux hiérarchiques au sein du groupe ont été mobilisés ainsi que les adhérents-cadres et les adhérents-propriétaires, sans compter les prestataires de services. Tous participent aux activités nécessaires au MEC. Cependant, la proposition 2 ne peut être que partiellement acceptée, attendu que le système de commerce associé multiplie les acteurs et favorise donc la configuration en réseau. Enfin, la division marketing joue efficacement un rôle d'architecte (analyste et stratège), ce qui permet une bonne conception du MEC mais, face à de nombreux acteurs, elle peine à remplir pleinement ses rôles de combinaison, coordination et de contrôle.

Ainsi, la forte interdépendance des activités et la dissémination des ressources, leur hétérogénéité, combinées avec un leadership partagé, créent des ruptures tout au long du processus d'assemblage du service et rend le bouclage du processus difficile (contrôle et amélioration) car elle demande à déployer des modes de coordination conjoints. Le leadership de la division marketing de l'étude de cas impacte donc négativement le MEC, ce qui va dans le sens de la proposition 3.

Conclusion

A moins d'un changement radical de leadership, ce qui reviendrait à intégrer les activités et les ressources liées à l'expérience client, le MEC pour être fluide devra être pensée avec des modes de coordination entre les parties prenantes spécifiques afin de renforcer la légitimité et l'acceptation de l'expertise de la division marketing dans le domaine du MEC auprès des adhérents, voire leur capacité

à « imposer » certains changements : intégration des ressources nécessaires au MEC et du rôle du pivot dans les clauses des contrats des adhérents (sur le modèle de certaines franchises), développement par la formation et la sensibilisation d'un langage commun autour du cross-canal et du MEC, recherche de solutions techniques simples facilement applicables (simple de compréhension et peu coûteuses).

Cette recherche permet de mettre en évidence, d'un point de vue théorique, la pertinence des théories du réseau interorganisationnel dans la construction du parcours client cross-canal et de son management. En effet, celui-ci repose bien sur la coordination de ressources possédées par plusieurs acteurs au travers de capacités marketing spécifiques possédées par une direction marketing (pivot) et sur une forte interdépendance mutuelle et séquentielle des acteurs dans le MEC. De plus, les modes de leadership existant ont bien un impact direct sur l'efficacité du MEC et sur sa rapidité de mise en place, ce qui est essentiel dans le domaine très évolutif des technologies. Or, le mode de coordination par ajustement mutuel via des expérimentations entre le pivot et les adhérents semblent créer un frein à la réalisation de parcours client fluide et prendre trop de temps, ce qui est risqué.

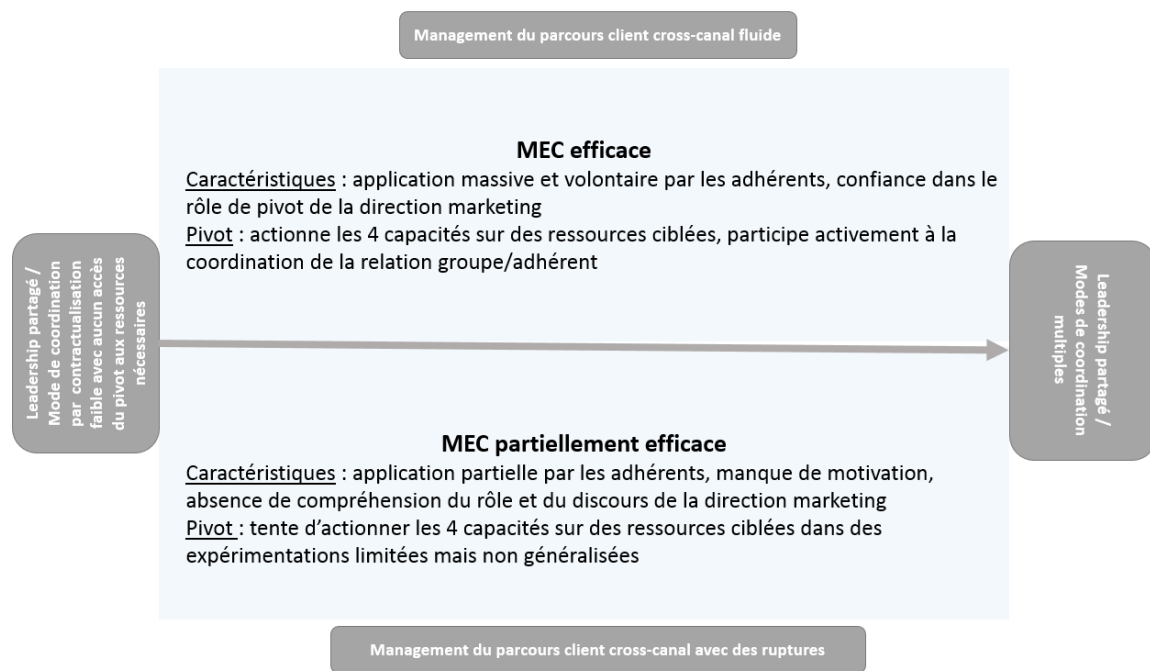


Figure 1. Leadership et fluidité du parcours client cross-canal

Les distributeurs, et notamment les directions marketing, peuvent donc en tirer quelques recommandations essentielles. Si le leadership directif semble plus efficace en termes d'homogénéité et de rapidité, ce qui crée un véritable avantage concurrentiel pour les distributeurs intégrés, il est possible de réduire les écueils du leadership partagé sur le MEC. Pour cela, et afin de développer un

mode de coordination adéquat, il faut repenser la relation contractuelle avec les adhérents autour des besoins (notamment en termes de ressources) du MEC cross-canal. De plus, le rôle de pivot assembleur de la division marketing pour le MEC doit être reconnu par les adhérents et leurs prescriptions comprises (langage commun) afin d'augmenter leur légitimité et leur efficacité au sein du réseau.

Annexe 1 : Ressources présentes dans les canaux de distribution et de commerce cités dans les travaux académiques

Ressources	Définition	Littérature académiques sur les ressources en distribution
Ressources de savoir tacite (Morgan, 2012)	Connaissances implicites participant du savoir-faire.	Sélections de créations publicitaires (Morgan, 2012), capacité de modifier l'architecture des canaux (refaire l'ergonomie du site Internet marchand par exemple dans Zhuang et Lederer, 2006), compréhension de l'expérience client vécue passée (Verhoef et al., 2009)
Ressources physiques (Morgan, 2012)	Actifs tangibles	Magasins, mobiliers (Morgan, 2012), assortiments et canaux (Verhoef et Lemon, 2013), localisation géographique des magasins (Müller-lankenau et al., 2004), services annexes aux clients (Müller-Lankenau et al., 2006), services cross-canal (click and collect) (Cao et Li, 2015)
Ressources réputationnelles (Morgan, 2012)	Résultat de nombreuses actions marketing et de communication qui permettent de développer la réputation de la firme	Notoriété et image de marque de l'entreprise (Morgan, 2012) visibilité sur Internet (Zhuang et Lederer, 2006)
Ressources humaines (Morgan, 2012)	Toutes les personnes intégrées dans le processus marketing, en y intégrant leurs compétences personnelles et leurs savoirs	Personnel en front-office (Morgan, 2012) compétences des équipes IT (Müller-lankenau et al., 2004) compétences des personnels en cross-canal (Cao et Li, 2015)
Ressources organisationnelles (Morgan, 2012)	Caractéristiques de l'organisation	Culture IT du personnel en front-office (Zhuang et Lederer, 2006), flexibilité et adaptabilité des outils IT du personnel de l'entreprise (Zhuang et Lederer, 2006), reporting de la performance du canal (Zhuang et Lederer, 2006), structuration de l'entreprise / canaux (Müller-lankenau et al., 2004), gouvernance des canaux (franchise ou intégré) (Müller-Lankenau et al., 2006), gouvernance des ressources IT (Müller-Lankenau et al., 2006)
Ressources financières (Morgan, 2012)	Budget alloué au département marketing pour investir	Budget (Morgan, 2012)
Ressources informationnelles (Morgan, 2012)	Toute information importante pour le département marketing	Base de données client (Hooley et al., 1998)
Ressources relationnelles (Morgan, 2012)	Relations nouées avec les parties prenantes sur le marché	Relation avec les clients (Morgan, 2012), gestion de communautés virtuelles (Zhuang et Lederer, 2006), outils de marketing direct (Verhoef et al., 2010)
Ressources légales (Morgan, 2012)	Instruments légaux permettant de protéger les autres ressources	Propriété intellectuelle de la marque, brevet (Morgan, 2012), limitation des ressources technologiques par la contrainte légale (protection de la vie privée par exemple Müller-Lankenau et al., 2006)
Ressources technologiques et IT (Zhuang et Lederer, 2006)	ressources physiques technologiques (matériel informatique) mais aussi des ressources légales (logiciels)	Canal Internet et mobile (Okazaki, 2013) Plateforme CRM (Verhoef et al., 2010)(Wilson et Daniel, 2007)

Annexe 2 : Sources des données collectées (Echantillon et méthodes de collecte)

Recueil de données	Description		
Sources documentaires Externes	<p>Xerfi avec l'étude sectorielle de distribution de biens ; Diane pour consulter les données financières d'Alpha ; Delphes pour consulter la presse spécialisée de la distribution (LSA, Point de Vente) et du marketing (Stratégie, Marketing, Relation client, E-commerce...); Factiva pour compiler la presse économique (Les Echos, Challenge, Le Monde...). Nous avons aussi consulté les derniers rapports d'activité ainsi que les sites Internet, les applications embarquées pour Smartphones et Tablettes, les réseaux sociaux d'Alpha, Alpha 1 et Alpha 2. Enfin, nous avons visité de nombreux magasins (plus d'une quinzaine en Ile de France comme en province) et, en particulier, ceux cités comme pilotes en matière de parcours client digitalisés (appelé parcours <i>smart shopper</i>) mêlant magasin et smartphone.</p>		
Sources documentaires internes	[Num]	Titre du document	Descriptif
	[D1]	Proposition de mesure	Réflexion sur les moyens de mesure des parcours client chez Alpha
	[D2]	Web to store et Store to Web	Etude des tendances sur les nouveaux parcours client Secteur Jardinage pour Alpha 2
	[D3]	Proposition nouveaux parcours	Présentation au Comité exécutif de nouveaux parcours client possibles sous forme de flowtask pour le client
	[D4]	Digitalisation de la donnée client	Les difficultés de traçage des parcours client cross-canal chez Alpha 2 sous forme de matrice
	[D5]	Expérience client rêvée	Présentation des futurs parcours client digitalisés chez Alpha 1 sous forme de matrice
	[D6]	Transformation digitale	Présentation des conséquences sur l'organisation interne de la digitalisation du parcours client
	[D7]	Démarche enseigne	Présentation via des persona et des matrices de la digitalisation des points de vente
Entretiens individuels	<p>[1] Directeur consultant interne projet digitaux, [2] Responsable e-commerce et omnicanal enseigne Alpha 1, [3] Conseil en projet digital enseigne, [4] Responsable e-commerce et omnicanal enseigne Alpha 2, [5] Conseil en projet numérique et systèmes d'information</p>		
Focus group 1	<p>25 personnes : 18 managers travaillant sur la conception de parcours client au sein des 9 enseignes d'Alpha ainsi que 7 consultants internes numéros [6] à [31]. Ils ont en moyenne 35 ans et travaillent depuis, en moyenne, 3 à 4 ans sur les questions d'expérience client.</p>		
Focus Group 2	<p>[5], le responsable e-commerce et Omni-canal d'Alpha 2 en charge de ces sujets, [28] pour aider [5] et apporter le regard extérieur d'Alpha 1 et [8], une consultante interne senior, en charge des sujets de digitalisation des points de vente.</p>		

Annexe 3 : Description synthétique des cas Alpha 1 et Alpha 2

	Alpha 1	Alpha 2
Chiffre d’Affaires (2015)	24,5 Mds €	2,5 Mds €
Nombre de points de vente	1850	550
Type	Toutes Surfaces Alimentaires (Hyper, Super, Supérettes)	Bricolage
E-commerce avec livraison à domicile ou en point relais	Oui	Oui
Drive	Oui par Picking (1000 unités)	Non
Application mobile	Application de Drive Application de relation client	Application de relation client
Click-and-Collect avec consigne en magasin	Oui à titre expérimental	Oui
Programme Fidélité	Oui	Oui
Service-Après-Vente	Oui Numéro Vert	Oui Numéro vert et en magasin
Borne interactive	Non	Oui avec onglet relation client (contenu identique à l’application) et onglet e-commerce
Système de lecture NFC en rayon	Oui à titre expérimental	Oui à titre expérimental
Système de iBeacon	Non	Oui à titre expérimental
Réseaux Sociaux seulement comme canal de communication	Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat	Facebook, Twitter

Bibliographie

- Bonet D. Chanut O. Fulconis F. Paché G. Poirel C. et Serrano C. (2010), La réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise, Etude effectuée pour la Fédération Française de Franchise, Paris.
- Cao L. et Li L. (2015), The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, *Journal of Retailing*, 91, 2, 98–216.
- Capo C. (2002), Rôles de la firme-pivot dans le canal de distribution : le cas du canal de distribution dans la grande distribution japonaise. In: Actes du 5ème colloque Etienne Thil, La Rochelle.
- Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 43-61.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Fulconis F. et Paché G. (2005), Piloter des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, 3, 167–186.
- Hakansson H. (1989), *Corporate technological development: cooperation and networks*, London, Routledge.
- Hooley, G. Broderick A. et Möller K. (1998), Competitive positioning and the resource-based view of the firm, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97–115.
- Homburg C. Jozić D. et Kuehnl C. (2015), Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (online), 1-25.
- Jacob F. (2016), Création d'un artefact modulaire d'aide à la conception de parcours client cross-canal développant les capacités marketing des managers dans le commerce, Université Paris-Dauphine.
- Johansson B. (1989), *Economic development and networks for spatial interaction*, CERUM, Umeå University. Available from: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:232344> (accessed 14 April 2017).
- Miles, M. B. Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative data analysis*, Sage.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1986), Organizations: New concepts for new forms, *California management review*, 28, 3, 62-73.
- Morgan N. A. (2012), Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 1, 102-119.
- Mukamurera J. Lacourse F. et Couturier Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26, 1, 110-138.

- Müller-lankenau, C. Klein, S. et Wehmeyer K. (2004), Developing a framework for multi-channel strategies. An analysis of cases from the grocery retail industry. In Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia. 1–19.
- Müller-Lankenau C. Wehmeyer K. et Klein S. (2006), Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels, *Information Systems and e-Business Management*, 4, 2, 187–216.
- Okazaki, S. Navarro A. et Campo S. (2013), Cross-media integration of Qr code: a preliminary exploration, *Journal of Electronic Commerce*, 14, 2, 137–148.
- Paché G. et Paraponaris C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG. Available from : http://www.academia.edu/download/30853879/adreg_11_GP_CP.pdf (accessed 14 April 2017)
- Patry M. Aubert B. et Rivard S. (1999), L'organisation virtuelle, in Poitevin M. (coord.), *Impartition: Fondements et analyses*, Laval, Presses de l'Université Laval, 243–264.
- Pellegrin-Romeggio F. (2008), De nouvelles perspectives pour le management logistique des services à travers le concept d'assemblage dynamique, *Logistique & Management*, 16, 2, 57–67.
- Schul P.L. Pride W.M. et Little T.L. (1983), The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict, *The Journal of Marketing*, 21–34.
- Snow C.C. Miles R.E. et Coleman H.J. (1992), Managing 21st century network organizations, *Organizational dynamics*, 20, 3, 5–20.
- Thompson J. D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New Brunswick (USA) and London (U.K), Transaction publishers.
- Verhoef P. et Lemon K. (2013), Successful customer value management: key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31, 1, 1–15.
- Verhoef P.C. Venkatesan R. McAlister L. Malthouse E. C. Kraft, M. et Ganesan, S. (2010), CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions, *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 121–137.
- Wilson H. et Daniel E. (2007), The multi-channel challenge: A dynamic capability approach, *Industrial Marketing Management*, 36, 1, .10–20.
- Yin R.K. (2009), *Case study research: Design and Methods*, SAGE publications. Thousand oaks.
- Zhuang Y. et Lederer A. L. (2006), A resource-based view of electronic commerce, *Information & Management*, 43, 2, 251-261.