

**De la *Good-Dominant Logic* à la *Service-Dominant Logic* :  
la difficile mutation de la distribution vers l'omnicanal**

---

**Tiphaine Chautard<sup>1</sup>, Guillaume Do Vale**

**Doctorants**

**et**

**Isabelle Collin-Lachaud**

**Professeur des Universités**

**Université de Lille – SKEMA Business School**

**EA 4112, MERCUR**

**I.M.M.D**

**6 rue de l'Hôtel de Ville**

**59051 Roubaix Cedex**

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant : [tiphaine.chautard@etu.univ-lille2.fr](mailto:tiphaine.chautard@etu.univ-lille2.fr)

**Résumé :**

Cette recherche vise à identifier les pratiques du secteur de la distribution dans le cadre de sa transition du multicanal vers l'omnicanal. Issus d'une analyse thématique de cent articles de presse parus entre 2015 et 2016 contenant le mot clé « omnicanal », nos résultats témoignent de l'impact de cette mutation sur l'ensemble des composantes de l'organisation, tant au niveau du *front office* (magasin connecté, dispositifs crosscanal comme le click&collect...) que du *back office* (coordination des services, gestion de la relation client, management...). Notre recherche montre combien cette transition correspond à une évolution d'une logique *GDL (Good-Dominant Logic)* à une logique *SDL (Service-Dominant Logic)*. Les résultats dressent un état des lieux des initiatives prises et mettent en lumière des pistes d'action pour accompagner les distributeurs dans l'entame ou la poursuite de leur transition vers l'omnicanal.

**Mots clés :** distribution, omnicanal, *Service-Dominant Logic*, valeur d'usage, valeur d'échange, étude documentaire, analyse thématique.

## Résumé Managérial

Avec l'avènement du numérique, la montée en compétences et les nouvelles exigences du consommateur, les distributeurs, passés ces dernières années d'un canal historique unique à une juxtaposition de canaux (Belvaux et Notebaert 2015), voient déjà se dessiner les limites du multicanal. Face à la multiplicité des parcours clients, il est devenu nécessaire de penser le parcours d'achat dans sa globalité. Les canaux ne sont plus gérés de manière séparée voire concurrente mais comme un ensemble complémentaire qui permet au client de vivre une expérience « sans couture » (Verhoef *et al.* 2015). Dans ce contexte, les distributeurs semblent prendre conscience des enjeux vitaux que représente la mise en place d'une stratégie omnicanal. Mais où on sont-ils concrètement ? Et quel chemin leur reste-t-il à parcourir ? Pour le découvrir, nous avons réalisé une étude documentaire et mobilisé un corpus de cent articles professionnels publiés entre juillet 2015 et février 2016. Grâce à une analyse thématique, nous avons pu dresser un état des lieux de l'appréhension et des pratiques liés à omnicanal des distributeurs.

Les résultats de notre analyse ont révélé l'émergence de deux grands thèmes au sein de nos données : ceux relatifs au *front office*, en lien direct avec les consommateurs et ceux traitant du *back office*, à savoir la dimension interne des organisations. L'essentiel du corpus relève de cette première catégorie, marqué par un fort mimétisme des acteurs en la matière (DiMaggio et Powell 1983). La généralisation des technologies digitales en magasin, le développement de nouveaux canaux et services crosscanal et l'importance de l'expérience en magasin physique ou virtuel en témoignent. De nombreux cas concrets, en France et à l'étranger font montre de cette volonté de s'adapter à l'environnement omnicanal. A contrario, le *back office* est le grand oublié des pratiques omnicanal. En effet, les transformations organisationnelles, managériales et culturelles qui s'imposent aux distributeurs sont présentées de manière moins tangible et illustrée. Il existe un consensus fort autour des enjeux perçus comme majeurs par les professionnels : ils portent essentiellement sur la coordination des services, l'uniformisation de la *data*, l'adoption d'une vue client 360° ou encore la formation des équipes. Mais si les convictions sont fortes sur la nature des défis à relever, c'est au niveau du « comment » qu'il manque aujourd'hui des clés pour activer et conduire le changement. La perspective théorique que nous avons mobilisée dans cette recherche, en confrontant ces résultats aux courants de la *Good-Dominant Logic* et de la *Service-Dominant Logic* de Vargo et Lusch (2004, 2008, 2016) semble inscrire la majorité des pratiques actuelles dans le champ de la *GDL* ou, dans une moindre mesure, en phase de transition vers la *SDL*. Si le consommateur, agile et connecté, semble déjà engagé dans cette voie, l'étude documentaire révèle des efforts des distributeurs davantage portés sur le *front office* malgré une prise de conscience des chantiers internes à opérer : sortir d'une vision multicanal en silos pour insuffler une nouvelle culture omnicanal dans toute l'organisation. Dans un contexte progressivement marqué par une nouvelle logique servicielle (Vargo et Lusch, *op. cit*), seuls les distributeurs aptes à faire évoluer leur structure historique seront pérennes dans un

environnement omnicanal qui bouleverse toutes les facettes de l'organisation, de la stratégie au marketing en passant par le management des équipes et le modèle économique.



## **De la *Good-Dominant Logic* à la *Service Dominant Logic* : la difficile mutation de la distribution vers l'omnicanal**

Internet et les nouvelles technologies modifient les comportements de consommation traditionnels et incitent les distributeurs à renouveler leurs stratégies. En effet, 53% des consommateurs ont consulté les avis d'autres consommateurs avant de choisir le produit ou le canal sur lequel acheter, tandis que 29% envisagent d'utiliser leur mobile en magasin en 2016 pour faciliter leur parcours d'achat (Fevad). Alors que chaque canal était initialement conçu par les distributeurs pour servir un nouveau segment de clientèle et géré de manière indépendante (Neslin *et al.* 2006 ; Vanheems 2015 ; Verhoef 2012 ; Verhoef *et al.* 2015), la montée en compétence des consommateurs les conduit à une navigation entre les canaux, au gré de leurs envies et des opportunités selon qu'ils souhaitent contrôler leur temps ou leur budget (Bouزيد et Vanheems 2014). Les enseignes doivent désormais tenir compte de cette porosité entre les canaux et faciliter les parcours crosscanal en garantissant une cohérence à travers tous les points de contacts potentiels. Ces nouveaux comportements amènent les distributeurs à raisonner non plus en termes de multicanalité mais à tendre vers la création d'un écosystème omnicanal (Rigby 2011 ; Verhoef *et al.* 2015). Ils soulignent la nécessité pour les distributeurs de rechercher une coordination entre les canaux afin de proposer une expérience de consommation omnicanal (Grewal *et al.* 2016). Verhoef *et al.* (2015) définissent le management de l'omnicanal comme « *le management synergétique des nombreux canaux et points de contacts clients disponibles, de telle sorte que l'expérience client à travers les canaux et la performance à travers les canaux sont optimisées* ». Cette mutation implique de repenser de nombreux *process* et une grande partie de l'organisation. Bien que les discours des chercheurs comme des praticiens se rejoignent sur l'urgence de devenir omnicanal, quels consensus existent dans les pratiques, les discours et la théorie sur le sujet ? Quelles sont les transformations amorcées et les défis qui restent à relever pour s'engager dans la voie de l'omnicanal ?

Pour ce faire, nous avons choisi d'interpréter cette mutation à la lumière du cadre théorique très fécond de la *Service-Dominant Logic* (*SDL*, Vargo et Lusch 2004, 2008). Les récents développements de la *SDL* (Vargo et Lusch 2016) montrent en effet son potentiel pour éclairer la dynamique des mutations actuelles.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons mené une analyse thématique de cent articles de la presse professionnelle parus sur le sujet de l'omnicanal de juillet 2015 à mars 2016. Au-delà de la réalité des pratiques, l'analyse des discours nous permet d'appréhender la vision des acteurs du secteur quant au nouvel environnement omnicanal et de proposer des pistes pour s'inscrire dans la logique de création de valeur portée par le paradigme de la *SDL*. Si « *la réalité se révèle [...] dans les discours* » (Hegel dans Weil 2000), nous pouvons penser que les récits délivrés dans le contexte omnicanal en traduisent, même partiellement, les contours en ce que ces récits influencent l'action managériale des distributeurs.

## **La *SDL* : un cadre théorique fécond pour analyser la transition omnicanal**

Historiquement, la distribution moderne a été créée pour faciliter les échanges de produits entre producteurs et consommateurs. Ce rôle est aujourd'hui devenu plus complexe du fait notamment de l'évolution des comportements de consommation et de l'essor des technologies. Analyser cette évolution à la lumière de la *SDL* nous a semblé pertinent car la vision d'un consommateur actif, engagé dans le processus de création de valeur que propose la *SDL* est en adéquation avec le contexte omnicanal qui donne plus de pouvoir et de liberté aux consommateurs (Collin-Lachaud et Vanheems 2016). Dans leur transition vers l'omnicanal, les distributeurs tendent à intégrer le consommateur en tant que ressource *operant* (par exemple à travers la personnalisation des trajectoires et des parcours d'achat) et donc à s'inscrire davantage dans une logique de co-création de valeur.

### ***Des produits/services au service : une nouvelle logique marchande***

L'évolution historique des paradigmes du marketing amène à passer 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*) (Vargo et Lusch 2004, 2008). Cette nouvelle perspective dans la pensée marketing se détache du focus sur le produit (*GDL*) pour aller vers un processus de proposition de service, créateur de valeur dans lequel le consommateur n'est plus un récepteur passif, mais un acteur qui possède des ressources et qui est capable de co-créer de la valeur. Dans cette optique, le distributeur ne fournit pas simplement une gamme de produits et de services, il propose un service. Le service (au singulier) n'est pas seulement une option de la proposition de valeur mais une composante à part entière de l'offre, qu'elle soit tangible (les produits) ou intangible (les services, au pluriel en tant qu'*outputs* intangibles). Le terme « service » constitue ainsi le dénominateur commun de chaque processus d'échange, en ce que chaque partie de l'échange utilise les ressources dont elle dispose pour rendre un service à l'autre partie (Vargo et Lusch 2008 ; Lusch et Nambisan 2015). Cette conception de l'échange a pour corollaire la notion de co-création de valeur dans une approche collaborative entre les entreprises et les consommateurs. Le service doit en ce sens être considéré non pas comme un concept opposé à la production mais comme un concept plus large englobant la production de produits et de services valable pour tous les échanges et sur lequel l'économie devrait être fondée (Lusch et Nambisan 2015). De cette perspective *SDL*, il faut principalement retenir que les clients achètent des biens ou des services pour des raisons qui ne sont pas radicalement différentes, ils sont en effet achetés parce qu'ils leur rendent un service, lequel est créateur de valeur (Vargo et Lusch 2004, 2008 ; Grönroos 2008).

### ***De la valeur d'échange à la valeur d'usage : du renouveau dans le processus de co-crédation de valeur***

La *SDL* confère une importance particulière au concept de ressources (Vargo et Lusch 2004 ; Arnould 2005, 2008 ; Lusch et Nambisan 2015) et distingue ressources *operant* et ressources *operand* (Arnould 2005 ; Vargo et Lusch 2004, 2008 ; Lusch et Nambisan 2015). Les ressources *operant* peuvent agir sur d'autres ressources pour produire un effet, elles sont souvent intangibles et dynamiques (compétences, connaissance clients, *Big Data*...) tandis que les ressources *operand* nécessitent l'intervention de ressources *operant* et sont le plus souvent tangibles et statiques (stocks de produits, magasins...) (*op. cit.*). Ce n'est donc pas le produit en tant que tel qui a de la valeur, mais le service qu'il apporte : sa valeur d'usage, définie par le service que le produit rend (Vargo et Lusch 2004, 2008 ; Grönroos 2008). Il convient de souligner la relation de dépendance entre la valeur d'usage et la valeur d'échange. Il ne peut y avoir de valeur d'échange, en tout cas sur le long terme si la valeur d'usage est nulle. La valeur d'échange est donc la résultante de la valeur d'usage (Grönroos 2011). Dans cette logique, certains auteurs estiment que le client constitue également une ressource *operant*, un partenaire compétent capable de co-crédation de la valeur et de l'entretenir dans le temps (Vargo et Lusch 2008). Lusch et Nambisan (2015) vont même plus loin dans cette définition et avancent l'idée d'un écosystème de service dans lequel la valeur est co-crédation par l'ensemble des acteurs. Ils définissent cet écosystème comme « *un système relativement indépendant et auto-régulé d'acteurs connectés par des logiques institutionnelles et de création de valeur mutuelle à travers l'échange de service* ». Alors que la logique multicanal considère l'addition des canaux de distribution, l'omnicanal s'intéresse à la réciprocité entre les canaux et les marques et à la recherche de synergies en vue de faciliter la proposition de multiples parcours pour que le client vive une expérience enrichie, source d'une valeur d'usage accrue (Verhoef *et al.* 2015).

La *SDL* s'inscrit dans une logique de co-crédation entre clients et distributeurs redéfinis sous le terme d'acteurs. L'enjeu fondamental de la transition vers l'omnicanal pour le distributeur sera d'améliorer la valeur d'usage pour les clients afin de transformer cette valeur d'usage en valeur d'échange. Dans un contexte omnicanal, la transformation de la valeur d'usage en valeur d'échange est d'autant plus complexe. Les acteurs et les canaux étant de plus en plus nombreux dans le processus de création de valeur, la probabilité de créer de la valeur d'usage sans la convertir en valeur d'échange augmente. C'est notamment le cas lorsqu'un prospect visite le magasin d'une enseigne, profite du service fourni par les vendeurs mais concrétise son achat chez un concurrent en ligne (Rigby 2011). Cette pratique, dite de « *showrooming* », implique une valeur d'usage pour le client qui ne sera pas transformée en valeur d'échange pour l'entreprise. De ce fait, même s'il est souvent considéré que plus la création de valeur d'usage chez le client est élevée, plus la valeur d'échange captée par l'entreprise est élevée (Grönroos 2008, 2011), il apparaît que, dans un contexte omnicanal, cette vision peut être nuancée. Le distributeur doit être en mesure d'identifier les mécanismes qui permettent de transformer cette valeur d'usage en valeur d'échange, afin que la valeur ne soit pas seulement



créée pour l'acteur bénéficiaire du service mais par et pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus. Il ne peut donc pas y avoir de création de valeur d'échange sans valeur d'usage, mais la valeur d'usage peut être créée sans création de valeur d'échange. La mise en lumière de cette distinction renforce l'idée des stratégies qui se concentrent sur la valeur d'usage, à travers la création d'un parcours omnicanal « sans couture » pour satisfaire l'acteur bénéficiaire du service et transformer la pratique de « showrooming » en acte d'achat. Les fondements de la *SDL* nous semblent ainsi pertinents pour explorer les mutations liées à la transition multicanal/omnicanal. Les mécanismes de création et de capture de la valeur, notamment grâce à la distinction entre valeur d'usage et valeur d'échange, constituent en effet les enjeux majeurs auxquels la distribution est confrontée.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de comprendre où en sont les enseignes de distribution dans leur mutation vers l'omnicanal, nous avons mené une étude documentaire. Le choix des sources s'est porté sur une revue de presse composée de cent articles abordant l'omnicanal. Ces articles ont été collectés selon un processus itératif de juillet 2015 à février 2016 dans les revues professionnelles françaises<sup>2</sup> de référence dans le secteur de la distribution. Nous avons réalisé une analyse de contenu thématique (Bardin 2003) et utilisé une approche horizontale visant à construire la cohérence par la réunion d'éléments comparables entre les documents du corpus (Gavard-Perret *et al.* 2012). Nous avons procédé à la construction de notre grille des thèmes par un codage émergent, formalisé les thèmes identifiés « chemin faisant » à l'aide d'une carte heuristique (Averseng 2011) et enrichi cette démarche par un comptage des occurrences. Enfin, une mise en perspective avec les travaux de Vargo et Lusch (2004, 2008, 2016) a permis, outre notre volonté d'extraire le sens des données brutes pour mieux comprendre les enjeux perçus, de voir en quoi ils font écho à la littérature pour accroître la validité des recommandations. Afin de dissocier la réalité des discours, nous avons classé les articles selon leur statut et constaté que la majorité du corpus concerne des études et des avis d'experts (54%), des études de cas d'entreprises (36%) et en marge, des avis journalistiques (10%) (tableau 1). Cependant, l'analyse au regard du statut des articles ne révèle pas d'écart significatif entre les catégories.

Tableau 1 : Classification des articles selon leur statut

Catégorie	Etudes de cas (a)	Avis d'expert (b)	Avis journalistique (c)
-----------	-------------------	-------------------	-------------------------

<sup>2</sup> Exemples de revues professionnelles : LSA, Points de Vente, E-marketing.

Description et part du corpus	Cas réel d'entreprise : études de cas, interview de manager... (36%)	Interview d'expert, résultat d'enquête ou conférence... (54%)	Synthèse de données à travers un article de presse. (10%)
-------------------------------	--	---	---

## Résultats : des prémices de la transformation omnicanal vers une mutation profonde et transversale de la distribution

### *Omnicanal : un terme en plein essor aux associations riches*

Alors que le terme omnicanal n'a été introduit qu'en 2011 par Rigby dans son article de la *Harvard Business Review*, ce terme est désormais largement utilisé. Afin de prendre la mesure de l'ampleur du phénomène, nous avons interrogé la base de données Factiva sur le mot clé *omnicanal/omnichannel*. Les résultats obtenus sont révélateurs de l'essor rapide des productions de la presse professionnelle sur le sujet et par conséquent des enjeux managériaux que représente l'omnicanal. En effet, alors que le terme *omnicanal* était encore inexistant dans la presse en 2011, 49 articles lui ont été consacrés dès 2012, 166 en 2013, 238 en 2014 pour atteindre 529 articles en 2015. Dans un second temps, notre analyse thématique a révélé la richesse des associations au terme omnicanal. Nous avons pu les regrouper en 10 thèmes, dont le degré d'importance est exprimé en fonction du nombre d'articles dans lequel il est apparu.

Tableau 2 : Tableau de synthèse des thèmes identifiés

N°	Thème et occurrence	Description
1	Organisation (51%)	Structure organisationnelle et coordination des services.
2	Technologie (50%)	Digitalisation et technologies des points de vente.
3	Canal (41%)	Nouveaux points de contact (canaux de distribution et/ou de communication) et ponts entre les canaux.
4	Management (39%)	Animation, formation des équipes et indicateurs de performance.
5	Services (37%)	Dispositifs et solutions crosscanal (ex : <i>click&amp;collect</i> ).
6	Expérience (34%)	Unicité et singularité de l'expérience client.
7	Consommateur (20%)	Compétence, expertise et équipement du consommateur.
8	Personnalisation (17%)	Personnalisation de l'offre et/ou de la relation client.
9	Culture (15%)	Culture d'entreprise, vision, identité et image.
10	Collaboratif (11%)	Co-création, communautés de consommateurs (avis, contenu...).

L'analyse a révélé la prédominance en cumulé des thèmes relatifs au *front office*, à savoir ce qui concerne le consommateur et son expérience en point de vente physique ou virtuel (Technologie : 50% ; Canal : 41% ; Services : 37%). Cependant, des items relatifs au *back office*, particulièrement aux aspects organisationnel (51%) et managérial (39%) font

également partie des thèmes dominants. Si l'analyse quantitative constitue une base intéressante, elle ne peut faire l'économie d'une interprétation qualitative. Ainsi, alors que les deux thèmes majeurs apparaissent avec une intensité similaire (Organisation : 51% ; Technologie : 50%), la forme sous laquelle ils sont abordés diffère. Le thème « Organisation » est plutôt présenté comme un enjeu, une condition *sine qua non* de la pérennité de la stratégie omnicanal tandis que le thème « Technologie » apparaît essentiellement sous forme de cas et d'illustrations d'initiatives concrètes, preuve que le poids médiatique n'est pas nécessairement le reflet de la réalité des pratiques. On note également une présence plus marginale des thèmes relatifs à la personnalisation (17%) et au collaboratif (11%), pourtant largement explorés dans la littérature. A notre sens, cela s'explique par le manque d'initiatives des acteurs à ce propos pour nourrir les professionnels de l'information. Les thèmes faisant l'objet d'études de cas susceptibles d'intéresser les managers (Technologie, Canal, Services) et ceux incarnant les principaux défis à relever (Organisation, Management) constituent le cœur du corpus. L'enseignement majeur concerne la montée en puissance d'articles mettant en lumière les enjeux stratégiques, au-delà des investissements technologiques et digitaux en *front-office*. Notons cependant le caractère dynamique des thématiques : à mesure que les distributeurs se transformeront, ces thématiques seront amenées à évoluer, s'affiner, s'étoffer voire disparaître pour en intégrer de nouvelles.

### ***Vers une nouvelle logique marketing pour une transition omnicanal réussie***

L'analyse thématique a révélé les thèmes communément associés au terme omnicanal. Outre l'identification des thèmes majeurs et mineurs, nous analysons désormais ces derniers à la lumière du prisme de la *SDL*. Nous avons utilisé les concepts clés de Lusch et Vargo (2006) pour constituer notre grille de lecture théorique et interpréter les thèmes identifiés à la lumière de ces travaux. Notre objectif est de positionner les acteurs par rapport aux concepts fondateurs de la *GDL* et de la *SDL* et à ceux dits « transitoires ». Ces derniers, qualifiés ainsi par Vargo et Lusch, incarnent la transition progressive de la *GDL* à la *SDL*. Cette mise en perspective nous semble révélatrice du courant dans lequel s'inscrivent les pratiques des acteurs du marché.

**Tableau 3 : La transition GDL/SDL dans l'environnement de distribution omnicanal**

*Légende : GDL = concepts GDL ; Trans. = concepts transitoires ; SDL = concepts SDL*

<b>GDL</b>	<b>Trans.</b>	<b>SDL</b>	<b>Analyse thématique</b>
Produits	Services	Service	Difficulté à sortir de la vision marketing traditionnelle pour intégrer la dimension servicielle des biens de consommation tangibles (produits) ou intangibles (services). Agrégat de services facilitateurs de l'acte d'achat qui ne dialoguent pas ou peu entre eux et ne contribuent donc pas à la création d'une expérience unifiée. → <b>Phase transitoire (thème Services)</b>

Produits	Offres	Expériences	Utilisation des technologies pour renouveler l'expérience en points de vente mais mimétisme des acteurs entraînant un risque d'innovations incrémentales rapidement copiées et donc peu créatrices d'avantage concurrentiel : oubli de la finalité, de la valeur pour le client. → <b>Phase transitoire (thème Technologie)</b>
Caractéristique / Attribut	Bénéfice	Solution	Prémices d'un détachement de la vision centrée sur les caractéristiques intrinsèques des produits pour considérer la valeur pour le client, sans aller jusqu'à considérer les produits en termes de « solutions globales » pour faciliter la vie quotidienne. → <b>Phase transitoire (thème Expérience)</b>
Valeur ajoutée	Co-production	Co-création de valeur	Acteurs dans une logique de co-production diadique (entreprise/consommateur) et non en réseau (tous les acteurs deviennent créateurs de valeur dans l'interaction avec l'entreprise). → <b>Phase transitoire (thème Collaboratif)</b> Renversement du rapport de force entre les acteurs avec le nouveau consommateur connecté, informé et compétent. → <b>Logique SDL (thème Consommateur)</b>
Valeur dans l'échange	Valeur dans l'usage	Valeur dans le contexte	Développement et optimisation des points de contact (canaux de distribution et de communication) pour améliorer la valeur d'usage mais peu de relations personnalisées, contextualisées en dehors de quelques offres ciblées (lié à un manque de connaissance client unifiée). → <b>Phase transitoire (thème Personnalisation)</b>
Maximisation du profit	Ingénierie financière	Apprentissage financier	Calcul traditionnel de la rentabilité par canal (rentabilité au mètre carré) et difficulté à capter les effets de synergies et complémentarités dans la génération de trafic et de chiffre d'affaires (conflits d'intérêts). → <b>Logique GDL (thème Management)</b>
Prix	Offre de valeur	Proposition de valeur	Culture, mentalité des équipes Produit centrée sur les indicateurs traditionnels (prix de vente, marge, coût de revient), or, l'entreprise ne peut faire que des propositions de valeur car seul le bénéficiaire peut déterminer la valeur du produit/service consommé le concernant. → <b>Logique GDL (thème Culture)</b>

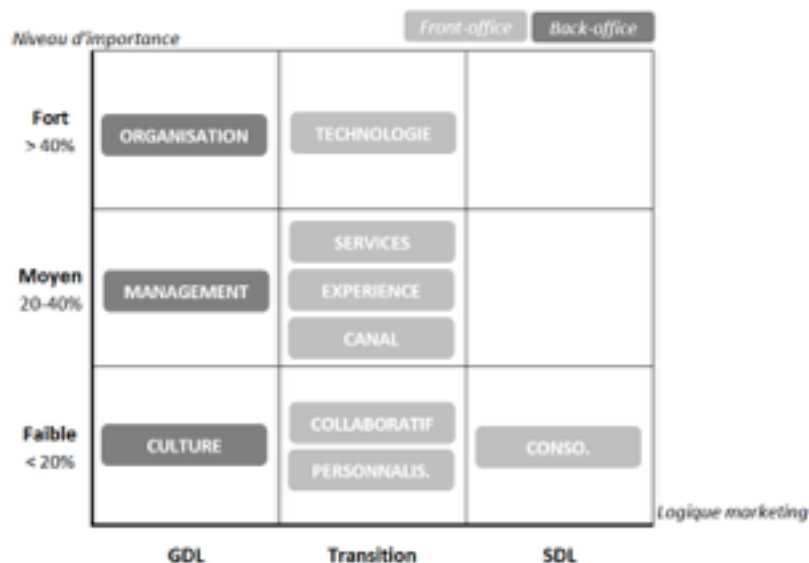
Systèmes d'équilibre	Systèmes dynamiques	Systèmes adaptatifs complexes	Structures marquées par le modèle historique d'organisation en silos, <i>process</i> rigides, manque d'évolutivité des fonctions et métiers et manque de centralité de fonctions supports comme le marketing, le digital ou la DSI (systèmes d'informations). → <b>Logique GDL (thème Organisation)</b> Canaux encore gérés indépendamment même si prises de conscience sur les manques de synergies et donc la création de ponts pour faciliter la navigation entre les canaux, d'où l'évolution d'une ère multicanal (juxtaposition de canaux) à l'ère du crosscanal (établissement de ponts entre les canaux, Belvaux et Notebaert, 2015) pour de plus en plus d'acteurs. → <b>Phase transitoire (thème Canal)</b>
----------------------	---------------------	-------------------------------	---

Cette mise en perspective des thèmes de l'analyse avec les travaux de Vargo et Lusch nous permet de donner un ancrage théorique aux pratiques managériales afin d'identifier les enjeux prioritaires et voies d'évolution possibles dans ce nouvel environnement plus complexe.

### Discussion et implications managériales

Nous proposons une modélisation des résultats à travers la lecture croisée de la théorie et de la pratique sous forme d'une matrice (voir figure). Nous positionnons les thèmes issus de l'analyse en modérant leur importance selon les occurrences repérées afin de refléter au mieux la réalité. Nous croisons cette information avec la théorie en exprimant une gradation de la *GDL* vers la *SDL*. Nous avons en effet souhaité mettre en perspective les contributions de Vargo et Lusch à une nouvelle logique dominante en marketing dans le contexte de la distribution omnicanal.

Figure : Matrice Transition *SDL* / Contexte omnicanal



La matrice révèle que les acteurs ont des efforts à faire pour s'inscrire dans une logique résolument *SDL* sur l'ensemble des sujets. Cependant, la transition semble avoir été

davantage amorcée sur des projets que l'on peut qualifier de *front office*, à l'instar de la digitalisation et de l'équipement technologique (Fort/Transition), de l'expérience client (Moyen/Transition) ou encore des services (Moyen/Transition). Sur un total de 36 articles de statut « a » (cas réels d'entreprises), 15 abordent exclusivement des thèmes *front office* contre 4 qui se concentrent uniquement sur des thèmes *back office*. 17 sont mixtes avec néanmoins une coloration davantage *front office* (pour 59% d'entre eux). Le seul thème que nous avons considéré comme ayant achevé sa transition vers la *SDL* est aussi l'unique thème dédié au comportement du consommateur (thème Consommateur) (Faible/*SDL*). En effet, le consommateur, dans son comportement ubiquitaire, est déjà devenu omnicanal. Comme exprimé dans l'un des articles étudiés, « *la dualité (ndlr : entre réel et virtuel) a surtout été vécue dans la tête des distributeurs. Je ne pense pas que le consommateur ait eu une approche duale* » (article 55). Cette matrice dévoile finalement un « *océan bleu* » (Kim et Mauborgne 2005) en ce que nous n'en sommes qu'à l'éclosion de la transformation omnicanal. Et si de nombreuses initiatives sont prises en *front office*, la réussite du projet omnicanal ne se fera qu'accompagnée des évolutions organisationnelles adéquates. Notons par ailleurs qu'en dépit de cette représentation matricielle, nous ne souhaitons pas marquer de frontière étanche entre les concepts de la *GDL* et de la *SDL* : de par sa nature transcendantale, la *SDL* intègre bien la *GDL* et ne s'y oppose pas diamétralement. Il s'agit davantage de mettre en évidence des champs d'actions concrets pour la transformation des distributeurs. Plusieurs pistes peuvent être proposées aux managers pour amorcer leur virage omnicanal, notamment en matière d'unification et d'exploitation de la donnée ou encore de formation des équipes de vente aux outils digitaux (voir résumé managérial).

Concernant ses limites, notre recherche porte sur l'étude d'un corpus au sein duquel il existe une importante disparité au niveau des sources (avec leurs spécialisations et ligne éditoriale propres) et des acteurs étudiés, plus ou moins avancés dans leur mutation et pas forcément représentatifs de la réalité de l'écosystème. Par ailleurs, il est difficile de dresser des conclusions concernant les thèmes « mineurs » à ce stade de la recherche. Leur exploitation tient au fait que leur caractère prépondérant ou non pourra être amené à évoluer dans le cadre de ce travail qui ne constitue que la première étape d'un projet de recherche doctorale. En effet, si des pistes sont évoquées et parfois illustrées d'études de cas montrant la voie, ce sont véritablement les outils qui manquent aujourd'hui aux organisations. Pourtant, « *nous sommes en train de vivre une révolution aussi importante que celle de la naissance des hypermarchés dans les années 60/70 (...) il est impossible de rester ancrés sur les modèles existants* » (article 55). Cette recherche constitue ainsi la base d'un travail doctoral dont l'ambition sera la co-production de connaissances sur le sujet avec des distributeurs et des experts de la distribution.

En matière de recherches futures, le rôle du *storytelling* sera approfondi dans ce contexte où le mimétisme des récits dans les médias ou encore la véracité des discours (par exemple les stratégies d'intimidation des concurrents) posent question. Les prises de parole constituent un

terrain riche pour la compréhension de la mutation omnicanal, phénomène qui s'inscrit par les actions managériales mais aussi par la narration, dans l'Histoire de la distribution.

### **Principales Références**

Averseng C. (2011), Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives, *Management & Avenir*, 41, 1, 369-386.

Belvaux B. et Notebaert J.F. (2015), *Crosscanal et Omnicanal : la digitalisation de la relation client*, Dunod.

Lusch R. et Nambisan S. (2015), Service innovation: A Service-Dominant-Logic perspective, *MIS Quarterly*, 39, 1, 155-175.

Rigby D. (2011), The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89, 2, 64-75.

Vargo S. et Lusch R. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

Vargo S. et Lusch R. (2016), Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.

Verhoef P. *et al.* (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing, introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 174-181.