

**LA TRANSFORMATION OMNISCANAL :
SOURCE DE CO-CREATION OU DE CO-DESTRUCTION DE VALEUR ?
UNE APPROCHE DYADIQUE ET DYNAMIQUE**

Isabelle COLLIN-LACHAUD¹
Professeur des Universités

&

Cristina LONGO
Maître de Conférences

Laboratoire MERCUR, EA 4112, Université de Lille – SKEMA Business School
I.M.M.D/ L.E.A
651 Avenue des Nations Unies
59100 Roubaix

¹ Auteur correspondant : isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr

**LA TRANSFORMATION OMNICANAL :
SOURCE DE CO-CREATION OU DE CO-DESTRUCTION DE VALEUR ?
UNE APPROCHE DYADIQUE ET DYNAMIQUE**

Résumé :

La transformation vers l'omnicanal semble constituer un « idéal », peu interrogé tant par les distributeurs que les chercheurs. A la lumière de la *Service Dominant Logic (SDL)* et des notions de co-crédation et co-destruction de valeur, une étude qualitative menée auprès de consommateurs et de distributeurs en 2013 puis 2017 nuance les effets positifs de cette mutation. Cette recherche montre comment les deux acteurs évoluent dans leurs arbitrages en termes de mobilisation des différentes ressources (économiques, temporelles, ludiques et utopiques) et quels sont les effets en termes de co-crédation ou de co-destruction de valeur. Des implications managériales et sociétales sont ensuite proposées.

Mots-clés :

Transformation omnicanal, co-crédation/co-destruction de valeur, consommateurs, intégration de ressources, *Service Dominant Logic*.

**THE OMNICHANNEL RETAIL TRANSFORMATION:
SOURCE OF CO-CREATION OR CO-DESTRUCTION OF VALUE?
A DYADIC AND DYNAMIC APPROACH**

Abstract:

Practitioners and academics have conceived the evolution towards the omnichannel as a “mantra”, by mainly not questioning it. Adopting Service Dominant Logic (SDL) and value co-creation and co-destruction concepts, this study nuances the positive effects of the omnichannel transformation. A qualitative study has been conducted with consumers and retailers in 2013 and 2017. This research contributes to uncover the reverse side of the omnichannel ecosystem by showing that value co-creation, promoted by SDL, can turn into value co-destruction for consumers and/or retailers, depending on the type of cultural resources mobilized (economic, temporal, ludic and utopian). Managerial and societal implications are, then, proposed.

Key-words:

Omnichannel transformation, consumers, Service Dominant Logic, resource integration, value co-creation/ co-destruction.

Résumé managérial

La distribution vit aujourd'hui une « révolution » (Treadgold and Reynolds, 2016) sous l'influence conjuguée de différents phénomènes dont l'innovation technologique. Un des termes le plus souvent associé à cette transformation profonde est celui d'« omnicanal » (Rigby, 2011). Pour analyser cette mutation de la distribution, un nombre croissant d'articles tant professionnels qu'académiques ainsi que différents ouvrages ont été publiés. Toutefois, tant la généralisation des parcours de shopping cross-canal par les consommateurs (Lemon et Verhoef, 2016) que les investissements massifs consentis par les distributeurs pour opérer ces transformations requièrent de nouvelles recherches pour investiguer plus en profondeur et surtout de manière plus critique les nombreux enjeux de cette mutation à la fois pour les distributeurs et les consommateurs. On ne trouve quasiment que des articles de presse et des recherches qui s'intéressent aux bénéfices de la transition omnicanal ; tout en signalant parfois les difficultés inhérentes, ils ne remettent pas en cause les bienfaits de cette transformation. Il semble par conséquent essentiel d'adopter une vision plus critique mais également dynamique afin de mieux appréhender la complexité de cette transformation extrêmement rapide et ses effets, tant positifs que négatifs, sur chacune des parties de la dyade : distributeurs et consommateurs. Pour compléter les recherches antérieures, cette recherche adopte une perspective dyadique, mais également longitudinale pour comprendre en quoi la mutation vers l'omnicanal peut-elle être créatrice et/ou destructrice de valeur pour les distributeurs et/ou les consommateurs. Pour répondre à cet objectif, une étude qualitative a été menée à la fois auprès de cadres dirigeants de la distribution française (voir annexe 1) et de consommateurs en 2013 puis en 2017.

L'analyse comparée des discours révèle une évolution importante dans la nature des gains et pertes de valeur tant pour les consommateurs que pour les distributeurs dans la mutation omnicanal. Après l'attrait de la nouveauté, les consommateurs semblent désormais un peu désenchantés. S'ils mettent en avant l'obtention de bénéfices monétaires et temporels grâce aux opportunités offertes par l'omnicanal (parcours sans couture 24/24, 7J/7), plusieurs regrettent l'omniprésence de la consommation dans leur vie. Ils ont des difficultés à discerner qui mérite leur confiance dans cet écosystème complexe et dynamique, s'inquiètent de l'utilisation des données personnelles qui leur sont demandées constamment. Les distributeurs considèrent, quant à eux, la transformation omnicanal comme une condition *sine qua non* de leur survie. La mobilisation d'investissements massifs en termes de *supply chain* et de système d'informations est nécessaire pour devenir acteurs de la transformation omnicanal mais pas suffisante. Le défi actuel réside dans les changements à opérer sur le plan organisationnel et culturel pour impliquer et responsabiliser tous les collaborateurs dans la transformation vers l'omnicanal. Sur le plan managérial, les distributeurs doivent s'engager à la transparence dans l'utilisation des informations personnelles pour nourrir la confiance afin que les consommateurs ne se sentent pas *trackés* ni traqués. Les flux d'informations doivent ainsi être savamment dosés pour ne pas provoquer de la sur-stimulation et reposer sur un marketing de la permission. En outre, afin d'éviter une sensation de déshumanisation du fait de relations de plus en plus virtuelles, il est important d'opérer un savant dosage digital-humain en fonction des *desiderata* des clients afin de gérer les retours clients de façon réactive mais chaleureuse. Vis-à-vis des collaborateurs, la difficulté réside dans le délicat arbitrage entre centralisation et décentralisation pour conjuguer efficacité de la standardisation et *empowerment* des collaborateurs pour mettre ces derniers à « égalité » avec les consommateurs. Il est primordial de faire adhérer les collaborateurs au changement culturel d'une organisation en silos vers une organisation décloisonnée (*storytelling* interne, démarche collaborative pour repenser les métiers de l'omnicanal, etc.).

LA TRANSFORMATION OMNICANAL : SOURCE DE CO-CREATION OU DE CO-DESTRUCTION DE VALEUR ? UNE APPROCHE DYADIQUE ET DYNAMIQUE

Introduction

La distribution vit une « révolution » (Treadgold and Reynolds, 2016) sous l'influence conjuguée de différents phénomènes dont l'innovation technologique. Un des termes le plus souvent associé à cette transformation profonde est celui d'« omnicanal » (Rigby, 2011). Pour analyser cette mutation, de nombreux articles académiques, mais également professionnels, ainsi que différents ouvrages (notamment Belvaux et Notebaert, 2015 ; Vanheems, 2015) ont été publiés. Toutefois, la transformation vers l'omnicanal y est le plus souvent présentée comme un idéal, une obligation stratégique faite aux distributeurs (Bell, Gallino et Moreno, 2014 ; Hübner, Holzzapfel et Kuhn, 2016 ; Melero, Sese et Verhoef, 2016 ; Rigby, 2011). Il semble par conséquent essentiel d'adopter une vision plus critique et dynamique afin de mieux appréhender la complexité de cette transformation extrêmement rapide et ses effets, tant positifs que négatifs, sur chacune des parties de la dyade : distributeurs et consommateurs. En mobilisant le cadre théorique de la *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004, 2016) et en s'appuyant sur la notion d'intégration des ressources, cet article vise à comprendre si la transformation de la distribution vers un écosystème omnicanal (Bell, Gallino et Moreno, 2014, 2018 ; Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016 ; Rigby, 2011 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015) est source de co-création et/ou de co-destruction de valeur (Grönroos, 2012 ; Plé et Chumpitaz, 2010 ; Plé, 2016). Afin de compléter les recherches antérieures, cette recherche adopte une perspective dyadique, mais également longitudinale pour comprendre en quoi la mutation vers l'omnicanal peut-elle être créatrice et/ou destructrice de valeur pour les distributeurs et/ou les consommateurs. Pour répondre à cet objectif, compte tenu de la nature systémique et dynamique de l'omnicanal (Saghiri & al., 2017 ; Rigby, 2011), une étude qualitative a été menée à la fois auprès de cadres dirigeants de la distribution française et de consommateurs en 2013 puis en 2017. L'analyse de contenu thématique révèle que la co-création de valeur promue par la *SDL* peut se transformer en co-destruction de valeur. En outre, la perspective longitudinale de la recherche montre qu'entre la phase 1 (2013, début de la transformation) et la phase 2 (2017, transformation bien avancée), tant les consommateurs que les distributeurs bénéficient d'un important effet d'apprentissage dans l'intégration des ressources, que l'effet de la nouveauté s'est estompé et qu'est intervenue une prise de conscience des différents coûts de cette transformation et des sources de co-destruction de valeur. Après avoir exposé le cadre conceptuel et la méthodologie, les résultats de l'étude qualitative seront présentés puis discutés.

1. Cadre théorique

1.1. Vers un écosystème omnicanal...

Si la vision des canaux, gérés le plus souvent en silos indépendants, était de nature analytique dans une perspective multicanal de la distribution (Avery & al., 2012 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015), elle est aujourd'hui de nature systémique compte tenu de l'interdépendance et de l'intégration croissantes des différents canaux (Herhausen & al., 2015 ; Piotrowicz et Cuthbertson, 2014 ; Rigby, 2011). Ce changement de perspective induit de nombreux bouleversements pour les distributeurs (Bell, Gallino et Moreno, 2018 ; Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015) et pour les consommateurs (Huré, Picot-Coupey et Ackermann, 2017 ; Lemon et Verhoef, 2016). La multiplication des canaux engendre une complexité grandissante de management des effets de synergie entre ces derniers (Ailawadi et Farris, 2017 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015), mais également des investissements massifs pour proposer une expérience dite « sans couture »

(Beck et Rygl, 2015 ; Brynjolfsson, Hu et Rahman, 2013 ; Lemon et Verhoef, 2016 ; Picot-Coupey, Huré et Piveteau, 2016). De nombreuses frontières s’effaçant (jour et nuit, ici et ailleurs, virtuel et réel, etc.) (Crewe, 2013), l’immédiateté et la mobilité - sorte de mobiquité - constituent les nouvelles attentes des consommateurs et les nouveaux standards du marché (Badot et Lemoine, 2013). En outre, les canaux ne sont plus seulement utilisés de manière linéaire et séquentielle, mais simultanément avec de possibles allers et retours, ce qui rend les parcours de shopping plus complexes et plus longs (auteurs, 2016) et à l’issue plus aléatoire compte tenu des nombreuses sollicitations rencontrées chemin faisant par le consommateur. Enfin, l’hybridation croissante entre canaux de distribution et de communication transforme la nature et le contexte des relations, mais également les acteurs en présence (C2C, influenceurs, etc.) (Hagberg, Sundstrom et Egels-Zandén, 2016). Ainsi, cette transformation vers l’omnicanal implique d’acquérir et développer de nouvelles ressources et compétences, pour les distributeurs et les consommateurs, pour tirer parti de ce nouvel environnement complexe en construction (Bell, Gallino et Moreno, 2014 ; Brynjolfsson, Hu et Rahman, 2013).

1.2. ... pour quelle co-création de valeur ?

Dans l’écosystème omnicanal, les distributeurs offrent une variété de ressources (économiques, temporelles, ludiques et utopiques) que les consommateurs choisissent d’intégrer ou non aux leurs afin de réaliser leurs projets personnels (Arnould, 2005, 2008 ; Arnould, Malsche et Price, 2006). Cette recherche s’ancre dans la *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004, 2016), qui considère les consommateurs comme des partenaires actifs et compétents (Lusch, Vargo et Wessels, 2008 ; Park et Ha, 2016 ; Prahalad et Ramswamy, 2000, 2004) dont les interactions avec les offreurs/distributeurs co-crée de la valeur (Baron et Harris, 2008 ; Vargo and Lusch, 2004, 2008, 2016). Toutefois, quelques chercheurs (parmi lesquels Fyrberg Yngfalk 2013 ; Grönroos, 2012 ; Hilton, Hughes et Chalcraft, 2012 ; Plé et Chumpitaz, 2010 ; Plé, 2016) ont remis en cause d’une part, le caractère systématique de la création de valeur et d’autre part, l’équilibre des gains de valeur pour chacune des parties-prenantes. Ainsi pour Grönroos (2012), l’intégration des ressources par les différentes parties-prenantes n’implique pas nécessairement une expérience fluide et positive mais peut au contraire générer des difficultés et des pertes, résultant en une destruction de valeur. La nature conflictuelle des objectifs des différentes parties prenantes peut engendrer des résistances et des tensions au cours des interactions, lesquelles ont été peu investiguées (Echeverri et Skålén, 2011 ; Fyrberg Yngfalk, 2013). Afin d’approfondir cette perspective, cette recherche étudie comment les consommateurs et les distributeurs évoluent dans l’intégration des ressources à leur disposition et comment cette intégration engendre de la co-création et/ou de la co-destruction de valeur dans ce nouvel environnement omnicanal en construction.

2. Méthodologie

Compte tenu de sa visée compréhensive et de la nature systémique et dynamique de l’écosystème omnicanal, une recherche qualitative longitudinale a été menée en 2013 et 2017, auprès des deux parties de la dyade (consommateurs et distributeurs). Lors des deux vagues, six entretiens longs ont été menés auprès de cadres dirigeants de la distribution qui avaient tous pour mission de concevoir et/ou mettre en œuvre la mutation omnicanal de leurs employeurs respectifs, tous parmi les leaders de leur marché². Côté consommateurs, tant en 2013 qu’en 2017, afin de bénéficier de la dynamique de groupe sur un sujet qui n’est pas intime nous avons mené deux *focus groups*, l’un avec des répondants âgés de moins de 30 ans et l’autre de 30 ans ou plus. Cet âge a été retenu car il correspond à des changements

² Les six distributeurs étudiés sont tous à un stade assez avancé de la mutation omnicanal.

importants³ dans la vie de nombreux individus (premier enfant, vie en couple, ...) et par conséquent dans leurs manières de consommer. Les thèmes abordés, dans les *focus groups* et les entretiens, étaient : comment les consommateurs font leurs shopping (canaux mobilisés, pour quels types de produits, dans quelles situations, etc.), qu'est-ce que la mobilisation de plusieurs canaux leur apporte / leur coûte puis une relance était faite sur chaque thématique énoncée par les répondants (temps, argent, connaissances, plaisir, lien social, ...). Afin d'enrichir les discours recueillis, des techniques associatives ont été utilisées (voir annexe 2). Les *focus groups* ont duré 2H45 en moyenne et les entretiens des distributeurs en moyenne 1H15. Comme les focus groups, ils ont été entièrement enregistrés puis retranscrits. Une analyse de contenu thématique a ensuite été menée avec un double codage.

3. Intégration des ressources par les consommateurs et les distributeurs dans l'omnicanal : quelle co-création ou co-destruction de valeur ? Apports d'une analyse longitudinale

3.1. Des consommateurs de plus en plus expérimentés, mais un peu désenchantés une fois passé l'effet de la nouveauté et de la découverte

Une appréciation plus nuancée de la co-création de valeur : L'analyse comparée (2013/2017) des adjectifs énoncés lors des phrases à compléter (annexe 2) révèle une nette évolution dans la perception de la valeur créée par l'omnicanal, et cela quel que soit l'âge des répondants. En 2017, comme au début de l'omnicanal en 2013, les répondants s'estiment globalement « *mieux informés, plus experts, plus à l'aise, plus agiles* ». On note toutefois une évaluation beaucoup plus nuancée et plusieurs ambivalences. Les répondants placent ainsi certains adjectifs à la fois dans les gains et les pertes, c'est notamment le cas de « *sociable, dépensier, dépendant/indépendant par rapport aux marques, sûrs de leurs achats/indécis* ». Pour les moins de 30 ans, si en 2013, faire leur shopping en utilisant plusieurs canaux était fortement créateur de valeur, c'est moins le cas en 2017 (20 adjectifs⁴ relatifs aux bénéfices en 2013 contre 12 en 2017), davantage de pertes sont mentionnées (12 adjectifs en 2017 contre seulement 5 en 2013). En 2017, certains répondants de moins de 30 ans déclarent être « *moins riches et moins raisonnables car c'est plus facile d'acheter, plus tentés* », « *moins disponibles car procrastinent davantage* », et finalement « *plus difficiles à satisfaire* ». Les plus de 30 ans mentionnent également plus de pertes en 2017 qu'en 2013 (9 contre 4), mais ils se distinguent des plus jeunes sur 3 points : 1/ dès 2013, des sources de co-destruction de valeur sont mentionnées (« *plus travailler, c'est moi qui fais tout* ») et se confirment en 2017 (« *fatigant, plus de temps passé à consommer* »), 2/ ils verbalisent des pertes en termes d'intimité et de liberté (« *moins libre, pisté, orienté*») et 3/ ils regrettent la perte de « *la variété des petits commerces* ». Après l'attrait de la nouveauté, les répondants semblent désormais un peu désenchantés. Ils ont pris du recul par rapport aux opportunités offertes par l'omnicanal (24/24, 7J/7, ...) et plusieurs regrettent l'omniprésence de la consommation dans leur vie.

Des consommateurs plus experts dans l'intégration des ressources mais plus critiques : Les discours recueillis en 2013 et 2017 révèlent une évolution importante dans la nature des ressources les plus co-créatrices de valeur. En 2013, quel que soit l'âge, les discours se polarisent sur les gains en termes de ressources économiques grâce aux comparateurs de prix, aux stratégies de prix différentes selon les canaux, etc. « *Pour la comparaison des prix, j'ai plus tendance à aller sur internet pour vérifier si je me fais avoir ou pas.* » (Amélie + 30 ans).

³ 30,8 ans âge moyen des mères à l'accouchement en France en 2017 ; 30,2 ans âge moyen des femmes et 32 ans pour les hommes lors du premier mariage. L'INSEE retient 30 ans pour distinguer la classe d'âge la plus jeune pour étudier les différences en termes de revenus, dépenses et épargne.

⁴ Nombre d'adjectifs cités par l'ensemble des répondants.

Pour les ressources temporelles, même si l'avis général est positif (gain de temps), ils sont plusieurs à avouer comme Rami (- 30 ans) que l'« *on peut aussi perdre de temps parce qu'on compare trop et on est un peu perdu* ». Les ressources ludiques sont plutôt co-créatrices de valeur en raison du plaisir de la découverte d'une offre foisonnante tous canaux confondus et d'une « chasse au trésor » étendue. Toutefois, certains plus de 30 ans éprouvent quelques difficultés à maîtriser l'omnicanal et demandent de l'aide à leurs enfants : « *Je demande bien souvent à mon fils (...) je n'ai pas trop envie de me casser la tête.* » (Nathalie + 30 ans). En 2017, les discours montrent plus d'aisance dans l'intégration des ressources (aucune mention de socialisation inversée notamment) mais également plus de nuances concernant la co-création de valeur tant au plan économique que temporel, et même ludique. Toutefois, c'est sur le plan des ressources utopiques que l'on constate une co-destruction de valeur tous âges confondus. Sur le plan économique, les consommateurs reconnaissent que s'ils font de bonnes affaires (concurrence inter-canaux, comparateurs, blogs de bons plans, ...), au global, ils dépensent au moins autant qu'avant car ils sont davantage tentés par la multiplication des offres sur les différents canaux accessibles à toute heure : « *Je pense dépenser autant d'argent compte tenu des codes promos, plus d'achats impulsifs.* » (Jules, - 30 ans) ; « *J'achète beaucoup par coup de cœur, parce qu'on me suggère des produits en fonction de ce que j'ai liké. Ça booste clairement ma consommation.* » (Florence, + 30 ans). En termes de ressources temporelles, les répondants apprécient le fait de pouvoir gérer leur *timestyle* (Arnould, 2005) comme ils le souhaitent. Toutefois, les moins de 30 ans ont désormais un discours plus critique et proche de celui de leurs aînés : « *Pour profiter un maximum des opportunités permises par l'omnicanal, je dois investir un peu de temps* » (Marie, - 30 ans). Sur le plan des ressources ludiques, comme en 2013, l'espace élargi et enrichi de l'omnicanal constitue un terrain de jeu sans limites ou presque pour les consommateurs ; mais là également on observe l'apparition de sources de co-destruction de valeur : « *J'ai toujours l'impression d'être insatisfaite car on est exposé à des produits que les réseaux sociaux montrent.* » (Elisa). Sur le plan des ressources utopiques, les discours montrent que les consommateurs perçoivent désormais tous un revers à la médaille de l'apparente conquête de liberté. Ils ont des difficultés à discerner qui mérite leur confiance dans cet écosystème complexe et dynamique, s'inquiètent de l'utilisation des données personnelles qui leur sont demandées constamment et ressentent une intrusion : « *On peut avoir un surdosage des informations et des informations différentes dans les différents canaux, du coup à qui faire confiance ? au vendeur ? ou au consommateur sur les avis ?* » (Geoffroy, - 30 ans) ; « *Je me sens fiché, traqué avec les pubs ciblées alors que j'ai peut-être déjà acheté le produit mais cela continue le lendemain !* » (Sébastien, + 30 ans). Les sources de co-destruction de valeur sont beaucoup plus nombreuses et plus fortement ressenties en 2017, qu'en est-il des distributeurs ?

3.2. Des distributeurs qui maîtrisent de mieux en mieux l'omnicanal mais conscients de ses revers

Le défi de la relation client dans l'omnicanal : contrer le risque de déshumanisation : L'analyse des adjectifs énoncés lors des phrases à compléter relatives à l'évolution de la relation client (annexe 2) montre qu'en 2013, seul un distributeur sur six la qualifie de « *plus gagnant - gagnant* » ; les autres perçoivent les gains comme étant essentiellement au bénéfice des consommateurs, qu'ils qualifient de « *plus connaisseurs, plus compétents, intransigeants* ». Les dynamiques de pouvoir entre les deux acteurs évoluent et la relation est perçue comme « *plus facile pour le client mais plus complexe pour le distributeur* », au point de devenir « *plus dangereuse, car la moindre déception peut engendrer une rupture* ». En 2017, par contre, le discours a un ton plus positif. La relation est décrite comme « *plus riche, plus fluide, sans couture* ». Alors qu'en 2013, le gagnant incontesté de la mutation omnicanal semblait être le consommateur, l'effet d'apprentissage des distributeurs est en train de

rééquilibrer les rapports de force. Néanmoins, un nouveau risque apparaît, celui de la déshumanisation (« *moins chaleureuse, moins exclusivement humaine* ») du fait de relations de plus en plus virtuelles. Pour pallier cette co-destruction de valeur potentielle, les répondants réitèrent l'importance cruciale « *d'être rapide sur la gestion des retours clients, de donner son mail, son numéro de téléphone au client* » pour redevenir des commerçants et ré-humaniser la relation client.

La transformation omnicanal : un challenge organisationnel et culturel : Même si les distributeurs considèrent la transformation omnicanal comme une condition *sine qua non* de leur survie, à la différence des consommateurs, dès 2013, ils identifient des revers à celle-ci. Au fil du temps, certains défis semblent de mieux en mieux maîtrisés et d'autres apparaissent. En 2013, les discours se concentraient sur la mobilisation des ressources économiques et temporelles (« *tout est plus court et plus rapide et cela ne s'arrête jamais.* » (A)) nécessaires pour être aptes à concourir dans l'environnement omnicanal. Le changement le plus marquant en 2017 est la prise de conscience de l'ampleur et de la profondeur des changements à opérer sur le plan organisationnel et culturel. Si les investissements matériels (systèmes d'information, *supply chain*, ...) sont nécessaires, ils ne s'avèrent pas suffisants et leur rentabilisation se révèle plus complexe que prévu (« *la mutation vers l'omnicanal rend la relation avec mes clients moins rentable ! on va devoir y laisser des plumes en termes de profitabilité.* » (A)). Par ailleurs, en 2017, les distributeurs mobilisent plus les ressources utopiques pour faciliter et faire adhérer leurs collaborateurs au changement culturel pour casser les silos (*storytelling* interne, démarche collaborative pour repenser les métiers de l'omnicanal, etc.). L'avantage compétitif dans l'omnicanal semble reposer sur la créativité : « *on a une figure imposée et une figure libre, c'est sur la figure libre que l'on crée la différence* » (F). La difficulté réside dans le délicat arbitrage entre centralisation et décentralisation pour conjuguer efficacité de la standardisation et *empowerment* des collaborateurs pour mettre ces derniers à « égalité » avec les consommateurs.

4. Discussion conclusive, limites et voies de recherche

Grâce à son approche dyadique et dynamique, cette recherche permet une compréhension approfondie de ce qui se joue dans la mutation omnicanal (Verhoef, Kannan et Inman, 2015) et a ainsi plusieurs contributions. 1/ Ce travail est à notre connaissance le premier à étudier de manière critique la transition omnicanal et à identifier les sources de la co-destruction de la valeur. Même s'ils en ont parfois souligné les difficultés, les travaux antérieurs ont majoritairement étudié ses bénéfices et ne remettent pas en cause le bienfondé de la mutation omnicanal (Bell, Gallino et Moreno, 2014). 2/ A la différence de la majorité des recherches, celle-ci adopte une approche dynamique laquelle permet d'identifier l'évolution des arbitrages en termes de mobilisation de ressources par les différentes parties et leurs implications en termes de co-création versus co-destruction de valeur (Grönroos, 2012 ; Plé, 2016). Au début de l'omnicanal (2013), chacune des parties se focalise sur la mobilisation des ressources économiques et temporelles pour co-créer de la valeur. En revanche, après une phase d'apprentissage (2017), les acteurs prennent du recul et identifient des sources de co-destruction de valeur, notamment en termes utopiques. Si le discours des distributeurs est plus positif en 2017 qu'en 2013 (meilleure maîtrise de l'environnement), tel n'est pas le cas des consommateurs, qui, après l'euphorie de la nouveauté, semblent quelque peu désenchantés. 3/ Trop peu de recherches analysent les pratiques des différents acteurs (Fyrberg Yngfalk, 2013) alors que notre recherche montre qu'une approche dyadique permet de comprendre comment les deux parties mobilisent et intègrent les différentes ressources à leur disposition. 4/ Cette recherche identifie les enjeux sociétaux de la mutation omnicanal (matérialisme, respect de la vie privée, risque de déshumanisation, ...). Sur le plan managérial, ce travail souligne l'importance de procurer au moins autant d'autonomie aux collaborateurs qu'aux clients pour

rendre la relation plus équilibrée et pour faciliter la transformation de la culture organisationnelle. En outre, la gestion de la relation client doit reposer sur un subtil dosage entre digital et physique et adopter un marketing de la permission pour éviter intrusion et déshumanisation. En dépit de ses apports, cette recherche qualitative constitue la première phase d'un projet plus large qui vise à mesurer les sources de co-crédation *versus* co-destruction de valeur. Une comparaison cross-culturelle sera également menée à l'avenir. Il serait également intéressant d'étudier si la focalisation sur les aspects négatifs d'une situation s'explique par la génération ou seulement par l'âge (i.e le fait de vieillir). Enfin, une approche *Transformative Consumer Research* sera adoptée pour mieux comprendre l'impact en termes de bien-être de cette omniprésence marchande.

Bibliographie

Auteurs (2016)

Ailawadi K. et Farris P. (2017), Managing multi- and omni-channel distribution : Metrics and research directions, *Journal of Retailing* 93, 1, 120-135.

Arnould E.J. (2005), Animating the Big Middle, *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96.

Arnould E.J. (2008), Service-Dominant Logic and Resource Theory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 21-24.

Arnould E.J., Malsche M. et Price L.L. (2006), Toward a cultural resource-based theory of the customer, in R.F. Lusch et S.L. Vargo (coord.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY, ME Sharpe, 91–104.

Avery J., Steenburgh T.J., Deighton J. et Caravella M. (2012), Adding bricks to clicks: predicting the pattern of cross-channel elasticities over time, *Journal of Marketing*, 76, 3, 96-111.

Badot O. et Lemoine J-F. (2013), Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.

Baron S. et Harris K. (2008), Consumers as resource integrators, *Journal of Marketing Management*, 24, 1-2, 113-130.

Beck N. et Rygl D. (2015), Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni- channel retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.

Bell D.R., Gallino S. et Moreno A. (2014), How to win in an omnichannel world, *MIT Sloan Management Review*, 56, 1, 45-53.

Bell D.R., Gallino S. et Moreno A. (2018), The store is dead- Long live the store, *MIT Sloan Management Review*, 59, 3, 59-66.

Belvaux B. et Notebaert J-F. (2015), *Crosscanal et Omnicanal*, Paris, Dunod.

Brynjolfsson E., Hu Y.J. et Rahman M.S. (2013), Competing in the Age of Omnichannel Retailing, *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, 23-29.

Crewe L. (2013), When virtual and material worlds collide: democratic fashion in the digital age, *Environment and Planning*, 45, 4, 760-780.

Echeverri P. et Skålén P. (2011), Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation, *Marketing Theory*, 11, 3, 351-373.

- Fyrberg Yngfalk A. (2013), It's not us, it's them!' – Rethinking value co-creation among multiple actors, *Journal of Marketing Management*, 29, 9-10, 1163-1181.
- Grönroos C. (2012), Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28, 13-14, 1520-1534.
- Hagberg J., Sundstrom M. et Egels-Zandén N. (2016), The digitalization of retailing: an exploratory framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44,7, 694-712.
- Herhausen D., Binder J., Schoegel M. et Herrmann A. (2015) Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration, *Journal of Retailing*, 91, 2, 309-325.
- Hilton T.H., Hughes T. et Chalcraft D. (2012), Service co-creation and value realisation, *Journal of Marketing Management*, 28, 13-14, 1504-1519.
- Hübner A., Holzapfel A. et Kuhn H. (2016), Distribution systems in omni-channel retailing, *Business Research*, 9, 2, 255-296.
- Huré, E., Picot-Coupey, K. et Ackermann, C. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 3, 9, 314-330.
- Lemon K. et Verhoef P. (2016), Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80, 6, 69-96.
- Lusch R.F., Vargo S.L. et Wessels G. (2008), Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic, *IBM Systems Journal*, 47, 1, 5-14.
- Melero I., Sese F.J. et Verhoef P. (2016), Recasting the customer experience in today's omni-channel environment, *Universia Business Review*, 50, 18-37.
- Park J. et Ha S. (2016), Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 310-316.
- Picot-Coupey K., Huré E. et 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 & Distribution Management*, 44, 3, 336-368.
- Piotrowicz W. et Cuthbertson R. (2014), Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Towards Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 8, 4, 5-15.
- Plé L. et Chumpitaz R. (2010), Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 430-437.
- Plé L. (2016), Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation, *Journal of Services Marketing*, 30, 2, 152-164.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 1, 79-91.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004), Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Rigby D. (2011). The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89, 2, 64-75.

Saghiri S., Wilding R., Bourlakis M. et Mena, C. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, C, 53-67.

Treadgold A. et Reynolds J. (2016), *Navigating the New Retail Landscape*, Oxford, Oxford University Press.

Vanheems R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omni-canal, pour des marques et des entreprises connectées*. Ed. EMS.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-18.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1-10.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (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., Kannan P.K. et 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.

Annexes

Annexe 1 : Profil des professionnels de la distribution interrogés

Répondants	Secteur	Fonction
A	Bricolage	Directeur de centrale d'achats
B	Loisirs	Directeur de magasin / formateur omnicanal
C	Produits électroniques et culturels	Directeur d'exploitation
D	Produits électroniques et électroménagers	Directeur omnicanal (directement rattaché DG)
E	Grands magasins	Responsable transformation omnicanal
F	Grande distribution alimentaire	Chef de projet omnicanal

Les six groupes étudiés représentent plus de 43 milliards d'Euros de chiffre d'affaires annuels et environ 120 000 collaborateurs en France.

Annexe 2 : Tests associatifs : liste des phrases à compléter utilisées pour les *focus groups* et pour les entretiens en profondeur avec les cadres dirigeants de la distribution

Tests associatifs - Focus Groups consommateurs

...Maintenant, on va faire un petit jeu. Je vais vous donner des phrases, que vous allez compléter. Chacun répond d'abord sur la feuille que vous avez devant vous, autant de réponses que vous voulez et on met ensuite en commun sur le paper board. Là encore, pas de bonne ou mauvaise réponse, répondez ce qui vous vient à l'esprit.

Faire mon shopping en mobilisant plusieurs canaux me rend plus...

Faire mon shopping en mobilisant plusieurs canaux me rend moins...

Tests associatifs – Entretiens individuels des distributeurs

Si je vous donne ces phrases, comment les complèteriez vous ?

La mutation vers l'omnicanal rend la relation avec mes clients plus...

La mutation vers l'omnicanal rend la relation avec mes clients moins...