

Le rôle de la culture organisationnelle dans la mutation vers l'omnicanal : une analyse de la mise en récit des distributeurs

Tiphaine CHAUTARD

Université Lille Nord de France

Résumé : Cette recherche doctorale s'intéresse à la mutation des distributeurs d'une organisation multicanal vers un mode de fonctionnement omnicanal (Avery *et al.*, 2012). L'environnement de la distribution a en effet considérablement évolué au fil de l'essor des nouvelles technologies digitales et des mutations dans le comportement des consommateurs (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Ces transformations ont profondément impacté l'écosystème des distributeurs, confrontés à de nouvelles attentes des consommateurs et à de nouveaux standards imposés par une concurrence plus agile telle Amazon. Contraints de se transformer rapidement pour survivre, de nombreux distributeurs historiques ont entamé leur mue vers le digital et tentent de s'intégrer dans ce nouvel « écosystème omnicanal » (Rigby, 2011). Notre recherche s'attache à comprendre comment ces distributeurs historiquement ancrés dans le paysage de la distribution parviennent à se transformer et en quoi la culture organisationnelle influence cette mutation. En effet, au-delà des nécessaires évolutions techniques et technologiques (système d'informations, supply chain...), ce sont aujourd'hui les métiers, les processus et les Hommes qui sont au cœur de cette transformation dite « culturelle ». A travers une étude de cas multiples (Yin, 2009), notre recherche vise à comprendre l'influence qu'exerce la culture organisationnelle dans la conduite du changement vers l'omnicanal à travers la mise en récit des transformations qui s'opèrent par les acteurs de la grande distribution. Nos premières analyses mettent en lumière l'importance de leur rôle et nous confortent dans l'intérêt académique et managérial de cette recherche.

Mots clés : Distribution omnicanal, culture organisationnelle, conduite du changement, étude de cas, récit, storytelling.

Introduction

Un marché et des consommateurs qui ont évolué...

L'analyse du contexte est essentielle dans toute recherche, mais notre sujet plus que d'autres ne peut s'affranchir d'une bonne compréhension du marché et de ses évolutions. En effet, la grande distribution n'évolue pas en vase clos et s'inscrit donc bien dans un contexte sociétal plus vaste, qu'il convient d'appréhender afin de mieux saisir l'impact des phénomènes économiques, politiques ou encore sociaux (Bobrie, 2014). Depuis plusieurs années, nous constatons un essor fulgurant des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et du digital, que ce soit dans la sphère de la consommation mais aussi dans le cadre privé. La sophistication technologique (Macdonald et Uncles, 2007) a bouleversé le rapport des individus à l'information et développé considérablement leurs compétences. Ils ont désormais un accès quasi-illimité à l'information à travers une multitude de terminaux. Cela conduit à l'apparition de nouveaux comportements en matière d'achat et de consommation. Mieux informés et plus compétents (Collin-Lachaud et Longo, 2014), les consommateurs optimisent leur navigation pour tirer le meilleur bénéfice de chaque canal (Bouزيد et Vanheems, 2014), ce qui bouleverse la relation traditionnelle où seul le vendeur détenait l'expertise (Vanheems, 2013). La disparition progressive de cette asymétrie d'information entraîne une inversion du rapport de force historique entre vendeurs et clients (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). En outre, la généralisation d'Internet a facilité le développement des échanges internationaux, l'arrivée d'acteurs étrangers sur le marché, la naissance de *pure players* du Web au positionnement agressif et la « guerre des prix » que nous connaissons actuellement. Si Internet et le digital créent ainsi de nouvelles opportunités pour les entreprises, ils ont aussi complexifié l'environnement commercial et concurrentiel de la grande distribution. Désormais, les acteurs doivent se renouveler pour faire face à des enjeux inédits pour des enseignes historiquement implantées dans le paysage de la distribution française.

... et contraignent les distributeurs à s'adapter

La grande distribution a connu son apogée dans les années 50 en France (Sordet, 2014). Largement plébiscitée par les consommateurs, elle s'intègre alors au cœur du mode de vie des français en même temps que l'urbanisation et le développement des magasins de périphérie. Cette industrie dynamique a connu plusieurs révolutions au cours de son histoire qui l'ont conduit à se réinventer (par exemple l'arrivée du hard discount en France qui est venue chahuter les enseignes en place). Si le marché se concentre aujourd'hui autour de quelques grands acteurs (très concentrés dans l'alimentaire, un peu plus diversifiés en distribution spécialisée), la révolution Internet a bouleversé la structure du marché. L'offre des industriels évolue, les

consommateurs deviennent « connectés » et développent de nouvelles attentes à l'égard des producteurs et des distributeurs et enfin de nouveaux acteurs aux modèles dits « disruptifs » s'emparent de certains marchés à l'instar du géant Amazon. Ces évolutions impliquent pour les acteurs traditionnels de s'adapter pour survivre dans un nouvel environnement instable et en mouvement permanent (Moati, 2016). Il est devenu nécessaire de repenser leurs stratégies et d'adopter une organisation plus agile et flexible pour évoluer rapidement. Les enseignes ont pour la plupart entamé leur mutation vers le digital et développé de nouveaux canaux. L'étude au nom évocateur « *Omnichannel is the new normal* » publiée en janvier 2017 en marge du CES¹ confirme que « *les retailers ont conscience que les consommateurs ont déjà passé le cap de l'omnicanalité* » et qu'ils doivent eux aussi s'adapter. En revanche, « *une majorité d'entre eux sont actuellement en pleine mutation pour devenir plus omnicanal* », les chantiers sont encore colossaux pour transformer en profondeur des enseignes historiques, à l'organisation cloisonnée, aux processus lourds et aux méthodes de travail devenues routinières.

1. Définition du sujet de thèse et question de recherche

Ces observations nous invitent à nous interroger sur la place accordée à la dimension socio-culturelle (Collin-Lachaud *et al.*, 2014) dans le contexte de mutation de la distribution vers l'omnicanal. L'état de l'art que nous avons réalisé ainsi qu'une revue de la presse professionnelle sur le sujet nous laissent penser que cette dimension culturelle mérite, au même titre que la dimension technologique traditionnellement reliée à cette thématique, d'être explorée plus avant. Au-delà du seul objectif de modernisation technologique des systèmes (d'information ou logistique) auquel sont confrontés les distributeurs, une prise de conscience émerge quant à la nécessité d'une transformation plus en profondeur (Moati, 2016) pour mieux répondre aux exigences du nouveau paysage de la distribution (Treadgold et Reynolds, 2016). En juin 2015, on pouvait lire dans *Journal du Net* l'étonnement suivant : « *Comment, en 2015, une marque peut-elle ne pas réaliser que l'absence de cohérence entre sa politique online et offline est incompréhensible pour ses clients ? Il y a des raisons structurelles et historiques à cette absence de cohérence* ». Et pour cause, l'aspect technologique de cette transformation, à travers les investissements logistiques, le développement d'outils informatiques ou encore la mise en place de dispositifs cross-canaux (tels le *click and collect*) constituent une première étape indispensable, qu'il convient de ne pas minimiser. Pour autant, conduire une telle transformation implique un effort sous-jacent, difficilement palpable, au niveau organisationnel

¹ Consumer Electronic Show, du 5 au 11 janvier 2017 à Las Vegas.

et culturel ; un défi particulièrement difficile à relever pour les acteurs historiques que sont les distributeurs. Le poids de la culture organisationnelle constitue alors un axe d'étude particulièrement intéressant à explorer dans ce contexte. Moati (2016) parle d'ailleurs de la distribution en tant que « *produit de l'histoire, d'une configuration particulière du système économique et social* » et de la nécessité de trouver de nouvelles configurations pour que la transformation organisationnelle et culturelle de la distribution marque non pas « *la fin de la grande distribution* » en référence au titre provocateur de son article, mais constitue bien le renouveau du rôle des distributeurs. Nous posons ainsi la question de recherche : **Quel(s) rôle(s) joue la culture organisationnelle dans la conduite du changement vers l'omnicanal ?**

2. Justification de l'intérêt du sujet : importance académique et managériale

Au cœur de la recherche en marketing et en comportement du consommateur mais également ancrée dans les problématiques actuelles des enseignes et managers de la grande distribution, notre recherche s'adresse à un double-public académique et professionnel.

2.1. L'omnicanal, un sujet qui fait parler !

Qu'il s'agisse des revues scientifiques les plus sérieuses, de la presse professionnelle ou du simple constat que tout un chacun peut faire au travers de sa propre consommation, la réalité d'une transition omnicanal est avérée : « *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* » (auteurs, 2016). Nous observons en interrogeant la base de données Factiva que la tendance se poursuit avec un total de 680 occurrences du terme « omnicanal » dans la presse professionnelle jusqu'à la fin 2016.

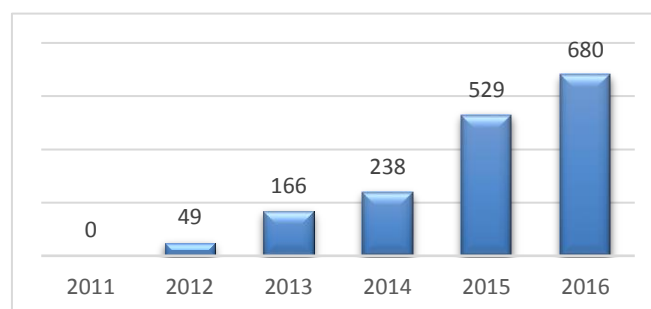


Figure 1 : Rétrospective du nombre d'occurrences du terme « l'omnicanal » dans la presse professionnelle française en 2016*

*Base de données Factiva, calculs des occurrences du terme « omnicanal » dans la presse (académique et professionnelle) du 1^{er} janvier au 31 décembre sur chaque période.

2.2. Pertinence académique : l'approche culturelle, un prisme supplémentaire à la littérature existante

Sur le plan académique, notre recherche tente d'apporter un éclairage complémentaire aux nombreuses contributions sur le sujet. En effet, la plupart des écrits sur la thématique de l'omnicanal s'intéresse avant tout au consommateur et à son comportement : utilisation des innovations technologiques et digitales (Macdonald et Uncles, 2007 ; Diallo et Collin-Lachaud, 2015) ou encore analyse des parcours d'achat cross-canaux et cross-enseignes (Heitz-Spahn, 2013 ; Heitz-Spahn et Filser, 2014). Bien qu'elles soient en croissance, les contributions du point de vue de l'organisation se concentrent sur la question de la performance de l'ajout ou de l'intégration des canaux (Avery *et al.*, 2012 ; Cao et Li, 2014 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015), de la transformation des modèles d'affaires (Cao, 2014) ou encore sur le renouveau du rôle du vendeur (Vanheems, 2013, 2016). Cependant, et sans minimiser l'ampleur de la tâche et des investissements initiaux requis pour rendre l'entreprise « éligible » à la mise en place d'une organisation omnicanal (adaptation des systèmes d'informations ou révision de l'outil logistique par exemple), il convient désormais de prendre davantage en compte l'aspect culturel de cette mutation. En effet, la dimension humaine et managériale ainsi que l'évolution des modes de fonctionnement sont bien au cœur de la conduite de cette transformation. Dans ce cadre, la visée compréhensive de cette recherche nous amène à nous positionner dans le courant de la *Consumer Culture Theory* (CCT, Arnould et Thompson, 2005). Cette démarche nous permet d'enrichir notre recherche par l'adoption d'une posture interprétative et critique à travers l'étude de la dimension culturelle du phénomène de mutation vers l'omnicanal. Par là même, nous inscrivons notre recherche dans une perspective socioculturelle de la distribution pour aborder notre compréhension « *au-delà des fonctions traditionnelles et transactionnelles* » de la distribution et ainsi l'étudier dans une perspective sociale et culturelle élargie (Collin-Lachaud *et al.*, 2014).

2.3. Intérêt managérial : une forte attente des professionnels du secteur

Sur le plan managérial, la question du passage du multicanal (voire historiquement du monocanal) au crosscanal puis à l'omnicanal constitue un sujet hautement stratégique dans les organisations. La majorité des directions générales ont pris la mesure des enjeux que recouvre ce changement et la nécessité de se positionner sur le sujet. Si les premiers chantiers en matière de digitalisation et de refonte des systèmes d'informations ont largement été initiés, des clés manquent aux managers pour poursuivre cette mutation et parvenir à aligner toute l'organisation autour de ce nouvel enjeu omnicanal à travers l'adhésion des collaborateurs,

l'évolution des modes de penser et des manières de travailler. Un article du journal *Les Echos* parle dès novembre 2014 d'un « *défi organisationnel* » et indique que « *cette évolution doit s'accompagner de l'adaptation de métiers et d'un changement dans la façon de travailler des collaborateurs* ». Dans le cadre de notre financement de thèse en convention CIFRE, notre position au sein d'une agence de marketing et communication spécialisée dans « *l'activation commerciale pour la distribution physique et connectée* » nous permet de constater au quotidien l'ampleur des enjeux et des attentes formulées par les distributeurs en la matière.

3. Cadre théorique et concepts principaux

Notre cadre théorique mobilise deux champs de recherche qu'il conviendra de circonscrire dans le détail des sections ci-dessous : (1) la littérature sur la distribution omnicanal et l'introduction du concept de changement et (2) la littérature sur la culture organisationnelle. Notre première partie permet de développer une bonne compréhension du phénomène de mutation de l'environnement de la distribution vers l'omnicanal et des enjeux organisationnels et sociétaux auxquels les distributeurs doivent faire face. En découle le concept secondaire de changement organisationnel, enjeu majeur de l'adaptation des distributeurs à leur nouvel environnement. La notion de conduite du changement est également omniprésente en toile de fond dans les autres littératures étudiées, particulièrement sur la culture organisationnelle où plusieurs auteurs ont étudié la dynamique qui lie ces deux concepts.

3.1. Vers une distribution « omnicanal »

Pour répondre aux nouvelles attentes, s'adresser à un plus large panel de consommateurs et réagir face à l'avènement d'Internet, les enseignes sont passées d'un modèle de distribution monocanal au multicanal par une juxtaposition de canaux (Belvaux et Notebaert, 2015), en développant un ou plusieurs nouveaux canaux, en parallèle du canal historique (souvent le canal Web, en complément du canal physique traditionnel). Les consommateurs adoptent désormais des comportements cross-canaux entre les différentes formes de vente de l'enseigne, en débutant par exemple un achat sur Internet et en finalisant la commande en magasin ou via des dispositifs comme le *click and collect* ou l'e-réservation, voire en navigant simultanément sur plusieurs canaux (Piotrowicz and Cuthbertson, 2014). Pour répondre à ces nouveaux comportements, les distributeurs tentent de développer la coordination par la mise en place de synergies entre les canaux en vue de faciliter les parcours et l'expérience d'achat. La mise en place des outils et services technologiques et interactifs à l'usage des clients ou des vendeurs (Picot-Coupey, 2013) s'inscrit également dans cette démarche de facilitation. Désormais, on

parle d'omnicanal pour désigner la recherche d'une organisation fluide pour offrir une expérience client « *sans couture* » (Verhoef, Kannan et Inman, 2015) où l'ensemble des points de contacts (canaux de vente mais aussi tous les moyens de communication avec le client) sont intégrés. Rigby a été le premier en 2011 à parler d'omnicanal dans la *Harvard Business Review* et le définit comme « *une expérience de vente intégrée qui mêle les avantages des points de vente physiques à ceux d'une expérience en ligne riche en informations, dans laquelle les distributeurs seront à même d'interagir avec les clients par le biais de canaux innombrables* » (p.67). Si aujourd'hui la plupart des consommateurs utilisent plusieurs canaux, parfois même simultanément, pour réaliser leurs achats (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016), les enseignes peinent quant à elles à faire bouger leur modèle historique vers une organisation omnicanal. En effet, la lourdeur des processus, les systèmes d'informations et dispositifs logistiques devenus inadaptés ou obsolètes sont autant de freins à la transformation. Ainsi, des métiers, des modes de pensée et des fonctionnements qui ont peu évolué constituent des éléments peu propices au changement et soulèvent la question du poids du passé, des habitudes et de la réticence au changement. C'est donc bien la question de la culture organisationnelle qui vient s'inscrire au cœur d'une transformation tout autant culturelle que technique et technologique.

3.2. La culture organisationnelle

De la culture...

La culture, idée qui a émergé tardivement en France, dans les années 80, est une notion qui a suscité de nombreuses recherches, dans des disciplines variées. En 1952, Kroeber et Kluckholm recensaient déjà pas moins de 164 définitions de la culture au sens large (Allaire et Firsirotu, 1984). Sans nous affranchir de la richesse de ces apports pluridisciplinaires que nous intégrerons dans notre état de l'art, nous nous concentrons en priorité sur le concept de culture organisationnelle dans le domaine de la gestion. De plus en plus de liens sont apparus entre l'étude de la culture et de la culture organisationnelle (ou d'entreprise). L'acceptation de l'existence d'une dimension symbolique au cœur des organisations a donné vie à une perspective culturelle de l'organisation et la place grandissante accordée à l'aspect symbolique du management, aux légendes, aux mythes et aux histoires (Smircich, 1983). Pour Thévenet (2014), la culture organisationnelle définit l'entreprise et constitue un cadre à son action. Dans ce sens, son étude dans un contexte de changement vers l'omnicanal constitue un cadre fertile pour étendre la compréhension du phénomène.

...A la culture organisationnelle

Cette idée de culture organisationnelle s'est finalement largement imposée depuis la parution en 1980 de l'article de *Business Week* : « *Corporate culture: the hard-to-change values that spell success or failure* ». La définition proposée par Thévenet (2014) nous semble appropriée pour notre recherche en ce qu'elle définit la culture d'entreprise comme une manière spécifique qu'une entreprise a de répondre à un problème, qui la distingue des autres dans sa façon de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme l'approche d'un marché, la définition d'un standard d'efficacité ou la résolution des problèmes de personnel. Dans le contexte de changement qui nous intéresse, cette proposition s'avère particulièrement pertinente. De plus, les travaux de Schein (1984) intègrent l'idée du processus d'apprentissage, à savoir que les expériences de l'organisation jouent un rôle essentiel dans la construction de la culture, d'où l'intérêt de s'intéresser à son évolution à travers l'histoire de l'entreprise à travers ce qu'il nomme les « *artefacts* » (l'histoire, les symboles, les rites et les comportements), les valeurs et les croyances à l'œuvre dans l'organisation. L'analyse de ces différentes composantes et à différents niveaux de culture (culture organisationnelle mais aussi culture sectorielle et nationale) nous permettent d'explorer sous un angle nouveau la dynamique entre culture organisationnelle et changement dans le contexte de transition vers l'omnicanal.

4. Principaux choix méthodologiques envisagés

4.1. Positionnement épistémologique : le choix de l'interprétativisme

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Giroto-Séville, 2007, p.13). Notre recherche s'inscrit dans le courant interprétativiste. Ce positionnement nous semble pertinent dans la mesure où notre volonté est bien d'appréhender la perception des acteurs et d'interpréter le sens qu'ils donnent à leurs actions (Gavard-Perret et al., 2012). Notre objectif est en effet de comprendre les « *processus de construction de sens, d'interprétation et de communication* » en vue de générer des connaissances. Pour cela, nous nous attacherons à offrir des « *descriptions épaisses destinées à faciliter leur interprétation et leur adaptation en vue de leur éventuelle mobilisation dans d'autres contextes* » (Gavard-Perret et al., 2012). Il n'existe pas une réalité unique, mais bien des réalités multiples, produits des constructions mentales individuelles et collectives (Guba et Lincoln, 1994 cités par Gavard-Perret et al., *opcit*). Dans notre cas, il existe une multitude de définitions, de points de vue et d'approches de la problématique omnicanal et des concepts de notre recherche. Notre objectif

est donc bien d'explorer ce phénomène complexe et multi-facettes afin d'en accroître la compréhension et d'identifier des pistes concrètes pour l'action.

4.2. Méthodologie : l'étude de cas multiples

La méthodologie de l'étude de cas nous s'avère particulièrement adaptée dans le cadre de notre recherche dans la mesure où il s'agit d'un phénomène récent et complexe, qui requiert une prise en compte holistique de l'environnement dans lequel le phénomène a émergé (Yin, 2009). Yin présente l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui s'intéresse à l'étude d'un phénomène contemporain à travers la vie réelle, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène à étudier et son contexte ne sont pas évidentes à déceler* » (p.13). Par ailleurs, l'approche multi-méthodes de l'étude de cas nous semble intéressante pour une étude approfondie de nos concepts et garantir un bon niveau de qualité du matériau collecté, en comparant les différentes collectes (par exemple, croiser les discours des répondants et les écrits de l'entreprise sur la question de la culture organisationnelle). Les tableaux 1 et 2 présentent respectivement les caractéristiques des cas sélectionnés et les données collectées. En matière d'analyse des données collectées, nous procéderons à une analyse des récits (également appelée méthodologie du *storytelling*), couplée à la méthode plus conventionnelle d'analyse de contenu. Une analyse intra-cas puis une comparaison inter-cas nous permettra par la suite de proposer des idéaux-types sur la base du croisement des résultats des différents cas d'étude.

Cas	Ancienneté	Métier historique	Canal historique
A – Confidentiel	+ 50 ans	Distribution spécialisée	Réseau de magasins
B – Confidentiel	- 50 ans	Distribution spécialisée	Réseau de magasins
C – Confidentiel	+ 100 ans	Vente par correspondance	Catalogue
D – Confidentiel	- 50 ans	Distribution spécialisée	Réseau de magasins
E – Confidentiel	+ 50 ans	Vente par correspondance	Catalogue

Tableau 1 : Présentation des cas de l'étude

Méthode	Description
Entretiens individuels	Entretiens longs de professionnels (Gavard-Perret <i>et al.</i> , p.113).
Etude documentaire interne	Analyse de tous les documents internes communiqués à titre confidentiel (site intranet, présentations, vidéos, support de communication interne...).
Etude documentaire externe	Analyse de données externes (site internet, documentation institutionnelle et commerciale...).

Tableau 2 : Présentation des matériaux collectés

4.3. Technique d'analyse : l'analyse des récits

La pléthore de discours émis par la grande distribution et le lien théorique qui existe entre culture et récits pose la question du *storytelling* comme méthodologie pertinente pour l'analyse de la conduite du changement. En effet, Gabriel exprime dès 1998 l'intérêt de l'analyse des récits dans l'étude de la culture organisationnelle.

L'analyse des récits (ou méthodologie du *storytelling*) se révèle pertinente par deux aspects. Le premier tient au fait que la grande distribution constitue un secteur fortement communicant dont les prises de parole se sont démultipliées. A la fois pour s'aligner sur les pratiques des concurrents mais aussi pour tenter de s'en distinguer par des discours innovants, le *storytelling* est devenu une ressource stratégique. Le second intérêt réside dans son lien avec la culture organisationnelle dans la mesure où « *la réalité se révèle [...] dans les discours* » (Hegel cité par Weil, 1991, p.133). Son étude est donc intéressante pour analyser les récits en vue de comprendre les stratégies de communication, mimétiques ou singulières, mises en place par les distributeurs (DiMaggio et Powell, 1983) mais aussi pour analyser les discours comme outil de compréhension et d'éclairage de la culture organisationnelle.

Le *storytelling* ou « *l'art de raconter des histoires* » (Salmon, 2007) a toujours constitué un élément fondateur de la société humaine. Les organisations constituent elles aussi des espaces où prospèrent nombre de récits, lesquels constituent un phénomène organisationnel majeur (Gabriel, 1998). S'ils peinaient à être pris au sérieux dans les années 90, les récits sont désormais largement utilisés au sein d'organisations re-conceptualisées comme des espaces narratifs où le discours est constitutif de ce qu'elles représentent. Chargés émotionnellement et symboliquement, les récits ne délivrent donc pas seulement des informations ou des faits sur des « événements » mais un enrichissement, une amélioration et une insufflation de significations liées aux faits (Gabriel, 2000). La narration constitue un véritable « *mode d'appréhension, de représentation voire même, d'explication du réel* » (Abell, 2004 cité par Giroux et Marroquin, 2005). Les ressources discursives sont donc aussi importantes que les ressources humaines et matérielles. Elles ont permis la mise en lumière d'aspects du fonctionnement organisationnel qui étaient alors invisibles ou opaques (Gabriel, 2004). Même si les récits mettent en scène des faits, ils sont toutefois bien construits sur des faits réels. Les récits constituent un moyen de les révéler tout en dévoilant la symbolique autour de ces réalités dans l'organisation. La singularité de la méthodologie qualitative d'analyse du *storytelling* réside dans son unité d'analyse, le récit. Davantage ouverte à la créativité dans l'interprétation que les méthodes traditionnelles (Kendall et Kendall, 2012), cette méthodologie nous permet d'aborder le sujet de la transformation omnicanal dans les organisations sous un angle pertinent.

En effet, le récit constitue un « langage universel » (Brooker, 2004 cité dans Rooney, Lawlor et Rohan, 2016) qui permet d’explorer des significations construites dans le présent mais qui reposent sur des éléments du passé et offrent des clés de compréhension sur les comportements et même d’anticipation sur l’avenir (Rooney, Lawlor et Rohan, 2016). On entend par récit organisationnel tout récit écrit ou parlé d’événements connectés (Boje, Haley et Saylor, 2016). Nous nous attacherons donc à extraire les récits de deux types de matériaux : des retranscriptions d’entretiens individuels ainsi qu’un corpus documentaire (interne et externe). Nous procéderons à une analyse en trois étapes : (1) extraction et identification des récits, (2) classification des récits et enfin (3) interprétation des récits. L’analyse des récits nous semble donc constituer un cadre d’analyse pertinent pour mieux comprendre la problématique de changement organisationnel vers l’omnicanal et éclairant pour l’étude de la culture organisationnelle. Toutefois, en complément, nous mobiliserons la technique d’analyse qualitative plus « conventionnelle » de l’analyse de contenu pour deux raisons : tout d’abord, afin d’analyser l’entièreté des données et non pas uniquement les éléments qualifiés de « récit » mais aussi pour répondre à la recommandation d’auteurs (notamment Kendall et Kendall, 2012) de mobiliser d’autres méthodes de recherche en complément de la méthodologie du storytelling.

5. Etat d’avancement

5.1. Rétroplanning de la thèse

Le planning ci-dessous présente les grandes lignes des tâches des années 2 et 3 de la thèse.

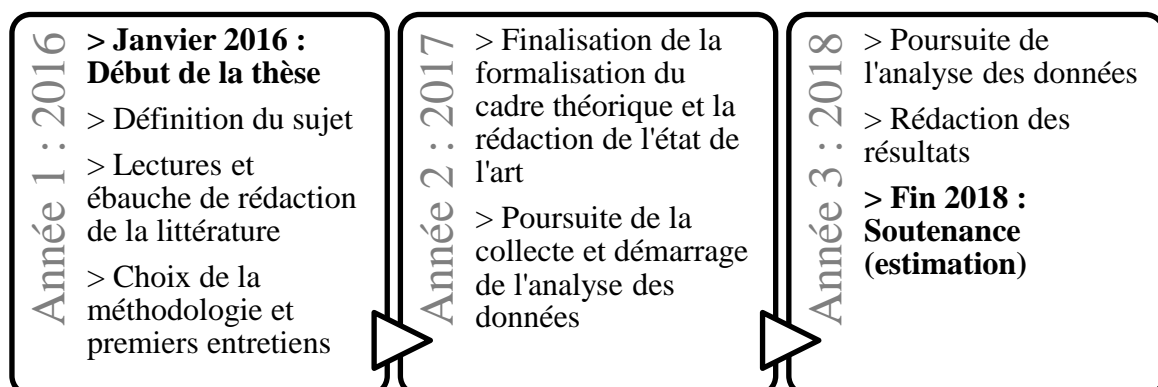


Figure 2 : Rétroplanning de la thèse

5.2. Phase empirique

Nous présentons ci-dessous l’avancement de notre étude empirique, plus particulièrement la phase de collecte de données qui caractérise l’état actuel de notre recherche et présentons les

prémices de nos analyses et résultats, exploités sur une partie des données collectées jusqu' alors, dans le cadre d'un projet de communication.

Cas	Entretiens réalisés	Documents internes collectés
A – Confidentiel	4	3 documents (vision d'entreprise)
B – Confidentiel	7	5 documents (présentations, vidéos), accès à 1 site intranet (sur la vision d'entreprise)
C – Confidentiel	4	6 documents (documentation et journal interne)
D – Confidentiel	2	1 document
E – Confidentiel	3	6 documents (plateforme de marque, trame d'intégration, support de formation)

Tableau 3 : Etat d'avancement de la collecte des données

5.3. Premiers résultats obtenus

Les premiers résultats sur la base de 6 entretiens au sein des 3 cas ciblés donneront lieu à une présentation lors de la conférence de l'EAERCD (*European Association for Education and Research in Commercial Distribution*) du 4 au 6 juillet 2017. Ces premiers résultats font ressortir deux éléments. Tout d'abord, la prépondérance de l'aspect humain et organisationnel (remodeler l'organisation, adapter les processus et les métiers, le management des Hommes...) pour conduire la transformation, au-delà des impératifs techniques et technologiques, est ressorti. Ensuite, le caractère « *poreux et ambigu* » (termes empruntés à Allaire et Firsirotu, 1984) de la culture organisationnelle, c'est-à-dire le fait qu'elle exerce une influence sur l'ensemble des dimensions de l'organisation dans le cadre de sa transformation (au-delà des éléments qui définissent la culture organisationnelle en soi, ces éléments ont un impact sur les autres catégories qui ont émergé, notamment les orientations stratégiques, le style de management ou encore les modes de communication). En cela, le terme de « porosité » de la culture organisationnelle nous semble adapté pour témoigner de l'influence transversale que joue la culture organisationnelle sur la transformation de l'organisation. Son « ambiguïté » tient quant à elle au caractère « ambivalent » de l'influence culturelle, qui agit à la fois de manière positive (habilitante) mais aussi négative (contraignante pour la conduite du changement).

6. Questions principales à résoudre et difficultés majeures à surmonter

6.1. Sur le plan théorique

Nous souhaiterions bénéficier d'un regard extérieur quant à la solidité du cadre théorique mobilisé, et notamment l'articulation entre nos concepts. Nous avons jusqu' alors pris le parti

de traiter la culture organisationnelle comme concept majeur compte tenu de notre objectif de recherche qui consiste à analyser son effet dans la mutation des distributeurs vers l'omnicanal. Nous positionnons le concept de changement comme concept secondaire car sous-jacent dans l'exposition de notre contexte (la mutation omnicanal des distributeurs) et du concept de culture organisationnelle. En effet, le contexte est prépondérant dans notre recherche. Nous avons donc choisi d'enrichir notre cadre conceptuel du concept de changement en toile de fond, comme liant entre le contexte de mutation vers l'omnicanal et la culture organisationnelle. Nous nous interrogeons cependant sur cette « hiérarchisation » de nos concepts. Convient-il d'accorder le statut de « concept majeur » au concept de « culture organisationnelle » et le statut de « concept secondaire » au « changement » ou vaut-il mieux leur accorder le même niveau d'importance dans notre recherche ? Un second élément de discussion se pose en matière de pluridisciplinarité des concepts. Nous les avons plutôt étudiés sous le prisme des sciences de gestion mais nous nous interrogeons sur la manière d'intégrer les perspectives d'autres disciplines, notamment la sociologie, l'anthropologie ou l'histoire. Enfin, comment lier habilement le contexte de notre recherche (résolument prépondérant) avec le cadre théorique ?

Pour résumer notre questionnement : Comment évaluez-vous la solidité et la pertinence de notre cadre théorique ?

6.2. Sur le plan méthodologique

Nos questionnements concernent au sein de la conduite de notre étude de cas multiples la pertinence de notre technique d'analyse via l'analyse des récits. Nous nous inspirons de différents travaux mobilisant ce type d'analyse pour constituer un protocole adapté aux spécificités de notre recherche (nature du sujet, accès aux données...). Nous souhaiterions discuter de la pertinence et de la rigueur scientifique de notre démarche afin de valider le bienfondé de cette méthodologie. Plus particulièrement, nous souhaiterions bénéficier d'éléments de méthode ou de retours d'expériences afin d'étayer nos choix. Le choix d'une telle méthode d'analyse pose aussi la question de la distanciation du chercheur avec le terrain et la problématique de surinterprétation, de définir quel discours relève du *storytelling* ou non. Diverses limites et précautions sont exprimées par les chercheurs ayant expérimenté cette méthode. Il s'agit d'un point de départ intéressant pour échanger des dispositifs à mettre en œuvre pour y répondre et ainsi établir la rigueur de notre démarche.

Pour résumer notre questionnement : Comment analyser de manière rigoureuse les récits écrits et parlés et faire ressortir la richesse de ces récits dans notre interprétation ?

Bibliographie

- Allaire Y. et Firsirotu M. (1984) Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.) 5(3): 193.
- Arnould E.J. et Thompson C.J. (2005) Consumer Culture Theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research* 31(4): 868–882.
- 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.
- Belvaux B. et Notebaert J.F. (2015) Crosscanal et omnicanal : La digitalisation de la relation client. Dunod.
- Bobrie F. (2014) L’Emboîtement du marché dans la société et l’évolution des formes de commerce, In : Repenser le commerce, coord. I. Collin-Lachaud, EMS.
- Boje D., Haley U. et Saylor R. (2016) Antenarratives of organizational change: the microstoria of Burger King’s storytelling in space, time and strategic context, *Human Relations* 69(2): 391-418.
- Bordeau J. (2008) La véritable historique du storytelling, *L’Expansion Management Review* 129(2): 93-99.
- Bouzig Y. et Vanheems R. (2013) Comportement cross-canal: vers une nouvelle maîtrise de soi au sein de l’espace réel ? In : *Actes du 16ème colloque Etienne Thil*, Paris, 2–3 Octobre, 189–200.
- Cao L. et Li L. (2014) The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth. *Journal of Retailing* 91(2): 198-216.
- Chautard T., Do Vale G. et Collin-Lachaud I. (2016) De la *Good-Dominant Logic* à la *Service-Dominant Logic* : la difficile mutation de la distribution vers l’omnicanal, *Actes du 19ème Colloque international Etienne Thil*, Roubaix (13-14 octobre), France.
- Chautard T. et Collin-Lachaud I. (à venir), Conférence internationale EAERCD (*European Association for Education and Research in Commercial Distribution*), Dublin (4-7 juillet), Irlande.
- Collin-Lachaud I. *et al.* (2014) Repenser le commerce : vers une perspective socio-culturelle de la distribution. EMS.

- Collin-Lachaud I. et Longo C (2014) La montée en compétences du consommateur cross-canal : quelles conséquences pour les distributeurs ?, In : *Repenser le commerce*, coord. I. Collin-Lachaud, EMS.
- 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.
- Diallo M. et Collin-Lachaud I. (2015) How technological innovations create value in an omnichannel retailing ecosystem? Actes du congrès *European Association for Education and Research in Commercial Distribution*, Rennes (1-3 juillet), France.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- Gabriel Y. (2004) Narratives, stories, texts. In: Grant D., Hardy C., Osrick C. et Putnam L.L. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*: 61-79. London: Sage.
- Gabriel Y. (2000) *Storytelling in organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford University Press.
- Gabriel Y. (1998) Using stories in organizational research, In: Cassel C. et Symon G., *An essential guide to qualitative research methods in organizations*, Sage, London.
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012) *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2^{ème} éd. Pearson.
- Giroux N. et Marroquin L. (2005) L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion* 159(6): 15-42.
- Heitz-Spahn S. (2013) Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: an investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing & Consumer Services* 20(6): 570–578.
- Heitz-Spahn S. et Filser M. (2014) La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux. *Décisions Marketing* 74: 21-36.
- Kendall J. et Kendall K. (2012) Storytelling as a qualitative method for IS research: heralding the heroic and echoing the mythic, *Australasian Journal of Information Systems* 17(2): 161-187.

- Macdonald E. et Uncles M. (2007) Consumer savvy: conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management* 23(5-6): 497-517.
- Moati P. (2016) Vers la fin de la grande distribution ? *Revue française de socio-économie* 16(1): 99-118.
- Picot-Coupey K. (2013) Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté. *HEC Montréal* 38(2): 51-61.
- Piotrowicz W. et Cuthbertson R. (2014) Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce* 18, no. 4: 5-16.
- Point S. et Voynet-Fourboul C. (2006) Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing* 21(4): 61-78.
- Rigby D. (2011) The future of shopping. *Harvard Business Review* 89, no. 2: 64-75.
- Rooney T., Lawlor K. et Rohan E. (2016) Telling tales: storytelling as a methodological approach in research, *The Electronic Journal of Business Research Methods* 14(2): 147-156.
- Salmon C. (2007) Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits. La Découverte.
- Schein E. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25(2): 3-16.
- Smircich L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3): 339-358.
- Sordet C. (2014) *Hypermarché: 50 ans déjà... L'Harmattan.*
- Thévenet M. (2014) *La culture d'entreprise, 7e éd., Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».*
- Treadgold A. et Reynolds J. (2016) *Navigating the New Retail Landscape. Oxford University Press.*
- Vanheems R. (2013) La distribution à l'heure cross-canal: une redéfinition du rôle du vendeur. *Décisions Marketing* 69: 43-59.

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

Weil E. (1991) *Essais et Conférences : Tome 1, Philosophie*. Librairie philosophique J. Vrin.

Yin R. (2009) *Case Study Research, Design and Methods, 4th ed.* Sage publications.