

**Le rôle-clé du système d'informations clients
dans le processus de gestion de l'expérience omnicanal.
Le cas de la Société des Alcools du Québec (SAQ).**

Sabrina Hombourger-Barès

Professeur régulier en marketing

École des Sciences de l'Administration – Université TÉLUQ

5800, rue Saint-Denis – bureau 12.073

Montréal, QC, H2S 3L5

Canada

Chercheur associé

Centre de Recherche En Gestion des Organisations

Université de Bourgogne (Dijon, France)

Tél. : (+1) 514 843 2015 # 2965

@ : sabrina.hombourger-bares@teluq.ca

**Le rôle-clé du système d'informations clients
dans le processus de gestion de l'expérience omnicanal.
Le cas de la Société des Alcools du Québec (SAQ).**

Résumé en français :

L'intégration des canaux complexifie la gestion de l'expérience client et requiert de la part des détaillants une régénération de leur proposition de valeur. Une étude de cas longitudinale menée auprès de la SAQ révèle le séquençage hiérarchique d'une triade de ressources opérantes : un socle culturel orienté vers l'expérience, les directions stratégiques qui conçoivent les propositions de valeur, qu'un système dynamique de capacités opérationnelles renouvelle continuellement. L'implantation d'une infrastructure de collecte de données clients, l'adoption de processus d'innovation itératifs et séquencés en cycles courts, et la mobilisation d'équipes projets transversales et multidisciplinaires, favorisent le développement du système dynamique de capacités opérationnelles du détaillant.

Mots-clés : gestion de l'expérience client ; hiérarchie de ressources opérantes ; programme de reconnaissance client ; méthodes agiles ; étude de cas longitudinale

**Customer data collection infrastructure and Customer Experience Management:
The SAQ Case Study.**

Abstract:

Channel integration makes Customer Experience Management more complex and requires from retailers a regeneration of their value proposition. A longitudinal case study reveal a hierarchical sequence of operant resource triad: cultural mindsets, strategic directions for designing value propositions, and a dynamic system of capabilities for continually renewing customer experiences. The implementation of a customer data collection infrastructure, the adoption of an iterative and sequential innovation process, and the mobilization of cross-functional and multidisciplinary project teams, will help develop the firm's dynamic system of capabilities.

Keywords: Customer Experience Management; hierarchical operant resources; customer data collection infrastructure; agile methods; longitudinal case study

Résumé managérial

« C'est la première fois dans l'histoire que le consommateur est en avant du détaillant ». Ainsi, s'exprimait Léopold Turgeon, président-directeur général du Conseil Québécois du Commerce de Détail, lors d'une entrevue réalisée le 21 juin 2016¹. Les mutations technologiques et sociales ont modifié et démultiplié les trajectoires de décision des consommateurs et impose aux détaillants une régénération de leur proposition de valeur (Osterwalder et *al.*, 2014). Or, la conception d'une expérience omnicanal intégrée (Antéblian, Filser et Roederer, 2013 ; Badot et Lemoine, 2013 ; Bezes, 2012 ; Picot-Coupey, 2013 ; Rigby, 2011) remet en question les modèles d'affaires existants et comporte des enjeux organisationnels majeurs, susceptibles d'altérer le processus d'innovation (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Ducrocq, 2014).

Si plusieurs travaux académiques et managériaux fournissent des guides de pilotage de l'expérience omnicanal (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Edelman et Singer, 2015 ; Stephens, 2017 ; Vanheems, 2015), les processus de création et de gestion de l'expérience client *per se* restent des phénomènes méconnus.

Le présent projet de recherche porte sur la compréhension de ce processus. La première série de collecte de données d'une étude de cas longitudinale sur la Société des Alcools du Québec, détaillant historique de la province canadienne, met à jour le séquençage dynamique de trois ensembles de ressources interdépendants qui constituent les déterminants de la capacité d'innovation et de gestion de l'expérience client de l'entreprise : un socle culturel orienté vers l'expérience client (et la gestion du parcours client) à partir duquel se développent quatre directions stratégiques, à même de concevoir une constellation de propositions de valeurs. Enfin, quatre capacités dynamiques assurent le renouvellement constant de ces propositions et gèrent tant les innovations de rupture que les innovations incrémentales du parcours client.

Les premiers résultats démontrent le rôle moteur du développement d'une infrastructure technologique destinée à recueillir et à exploiter les données clients ; cette dernière constitue à la fois un vecteur de transition du modèle d'affaires (de transactionnel vers relationnel) et un vecteur de développement des capacités dynamiques. Dans le même ordre d'idée, le développement des capacités dynamiques doit s'appuyer sur de nouveaux processus

¹ Entrevue réalisée dans les locaux de l'Université TÉLUQ (Montréal, Québec).

d'innovation itératifs, séquencés en cycles courts (méthodes agiles) et sur la création de nouvelles structures organisationnelles transversales et multidisciplinaires (Edelman et Singer, 2015).

Le rôle-clé d'un système d'informations clients dans le processus de gestion de l'expérience omnicanal. Le cas de la Société des Alcools du Québec (SAQ).

Introduction

« Un fossé de plus en plus profond s'est creusé entre les attentes des clients connectés et les offres commerciales des marques et des enseignes » (Vanheems, 2015). Depuis plusieurs années, les modèles d'affaires des détaillants, initialement « tout clic » (« *pure players* ») ou tout « brique et ciment », tendent à converger vers un modèle hybride de « clic et ciment », estompant les frontières entre les points de contact physiques et virtuels. Tandis que les e-commerçants développent leurs propres réseaux de magasins physiques, les détaillants traditionnels intègrent site marchand, applications mobiles et services cross-canaux.

Afin de répondre aux changements technologiques et sociaux, multiplier les points de contact pour communiquer, échanger et vendre à ses clients est devenu une stratégie incontournable. Il importe donc de renouveler la proposition de valeur attendue par les consommateurs (Osterwalder et *al.*, 2014). Or, la gestion d'une expérience omnicanal intégrée (Antéblan, Filser et Roederer, 2013 ; Badot et Lemoine, 2013 ; Bezes, 2012 ; Picot-Coupey, 2013 ; Rigby, 2011) remet en question les modèles d'affaires existants et comporte des enjeux organisationnels conséquents, susceptibles d'altérer le processus d'innovation (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Ducrocq, 2014).

Comme le précisent Homburg, Jozic et Kuehnl (2015) ainsi que Lemon et Verhoef (2016), les recherches académiques sur la gestion de l'expérience client sont rares, bien que le concept soit souvent mobilisé, fragmenté dans les travaux de différents champs disciplinaires ou assimilé à d'autres conceptualisations de la gestion du marketing (Homburg, Jozic et Kuehnl, 2015 ; 378). Si la littérature fournit des guides de pilotage (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Edelman et Singer, 2015 ; Vanheems, 2015 ; Stephens, 2017), l'analyse de données réelles sur les processus de création et de gestion de l'expérience client omnicanal reste inédite. L'objectif de cette recherche est donc d'appréhender les modalités de création et de gestion de l'expérience client omnicanal, c'est-à-dire d'identifier les ressources et les pratiques organisationnelles qui sous-tendent le développement de nouvelles compétences auprès des détaillants, à même de proposer un « *espace de libre-service élargi* » (Vanheems, 2013) à leurs clients.

La présente recherche s'inscrit dans le prolongement d'une série de travaux académiques et managériaux sur l'expérience client et la gestion de l'expérience client dans un contexte om-

nicanal (Vanheems, 2015 ; Homburg, Jozic et Kuehnl, 2015 ; Edelman et Singer, 2015 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2015). En confrontant la littérature récente en marketing à des travaux en entrepreneuriat et en méthodes de gestion de projet innovants, l'étude de cas longitudinale proposée relate le séquençage des ressources et les dynamiques organisationnelles qui sous-tendent la régénération de la proposition de valeur expérientielle du détaillant étudié.

Nous proposons de présenter tout d'abord les cadres théorique et méthodologique mobilisés, puis les premiers résultats et les contributions managériales de l'investigation empirique.

1. Évolutions conceptuelles de l'expérience client et de la gestion de l'expérience client

1.1. Configuration de l'expérience client sous l'angle du parcours client omnicanal

Le concept d'expérience client a considérablement évolué depuis l'article fondamental d'Holbrook et Hirschmann (1982). Les consommateurs peuvent désormais interagir avec les entreprises à travers une myriade de points de contact, démultipliant et complexifiant ainsi les parcours clients potentiels. Par ailleurs, « *la montée en puissance du pouvoir du consommateur et la multiplication des outils numériques qui en rendent possible l'exercice* » ont fait évoluer le « *marketing de la création d'expérience* » vers « *un marketing de la cocréation* » avec le client (Roederer et Filser, 2015).

Lemon et Verhoef (2016) soulignent la multiplicité des définitions qui coexistent dans la littérature académique et managériale et proposent de définir l'expérience client comme : « (...) *un construit multidimensionnel qui se concentre sur les réponses cognitives, émotionnelles, comportementales, sensorielles et sociales d'un client au regard des propositions d'une entreprise tout au long de son parcours d'achat* » (Lemon et Verhoef, 2016 ; 71).

Les travaux de Collin-Lachaud et Vanhemms (2016) ont permis de qualifier les cinq dimensions de l'expérience de magasinage dans un contexte omnicanal, à savoir les dimensions hédonico-sensorielle, praxéologique, rhétorique, temporelle et sociale.

L'expérience client correspond au parcours qu'emprunte le consommateur tout au long de son cycle d'achat (avant l'achat, pendant l'achat, après l'achat pour Schmitt, 2003 ; anticipation, achat, consommation, souvenir pour Arnould et *al.*, 2002). Court et *al.* (2009) ainsi qu'Edelman (2010) ont enrichi l'étape postérieure à l'achat en intégrant la boucle de fidélité, qui consiste à créer un lien potentiel avec le produit, le service ou la marque consommée et

conduit au rachat sans repasser par la phase d'évaluation préliminaire. Le parcours est ponctué de multiples points de contact, que Lemon et Verhoef (2016) regroupent en quatre catégories : (1) les points de contact de l'entreprise ou de la marque ; (2) les points de contact d'entreprises partenaires ; (3) les points de contact du consommateur ; (4) les points de contact sociaux et externes (autres clients, pairs, sources d'information indépendantes, environnements).

1.2. Gestion dynamique de l'expérience client : l'identification de ressources-clés

Sur la base d'une étude empirique et en mobilisant l'approche théorique des composantes hiérarchiques des ressources opérantes (Madhavaram et Hunt, 2008), Homburg, Jozic et Kuehnl (2015 ; 377) conceptualisent la gestion de l'expérience client comme : « *une ressource de premier ordre qui requiert une disposition culturelle de l'entreprise envers l'expérience client, des directions stratégiques pour concevoir les expériences clients et des capacités pour les renouveler continuellement, avec pour objectif de parvenir et de maintenir la fidélité à long terme du client* ». Des ressources sous-jacentes à cette triade sont également mises à jour et constituent autant de ressources interdépendantes qui doivent être développées et déployées par les entreprises engagées dans la gestion de l'expérience client, telle que définie par Lemon et Verhoef (2016).

Parmi ces ressources, figure la connectivité des points de contact, qui consiste à intégrer de manière fonctionnelle plusieurs points de contact pour des transitions sans couture entre les environnements physiques et digitaux. Bien que chercheurs et praticiens plébiscitent la gestion d'une expérience sans couture (Achabal et al., 2005 ; Badot et Lemoine, 2013 ; Barba, 2011 ; Stuart-Menteth, Wilson et Baker, 2006), les résultats de la recherche exploratoire menée par Collin-Lachaud et Vanheems (2016) démontrent que le consommateur développe lui-même à partir des ressources à sa disposition une agilité et une compétence à même de pallier les incohérences entre les différents canaux. La pertinence de certaines ressources identifiées par Homburg et al. (2015) pourrait donc être questionnée, voire nuancée au regard des apports de la littérature sur le comportement du consommateur. Par ailleurs, les auteurs ne précisent pas comment développer les ressources et les intégrer dans l'entreprise.

Si la littérature fournit des pistes de réflexion intéressantes (Belvaux et Notebaert, 2015 ; Edelman, 2010 ; Edelman et Singer, 2015 ; Vanheems, 2015), des investigations empiriques sont nécessaires. Cette recherche vise à appréhender les modalités de création et de gestion de

l'expérience client omnicanal, c'est-à-dire d'identifier les ressources et les pratiques organisationnelles qui sous-tendent le développement de nouvelles compétences auprès des détaillants.

2. Une méthodologie adaptée et l'accès à un terrain exclusif

2.1. Conduite de l'étude longitudinale de cas enchâssés

Notre démarche vise à « *comprendre* » (Bergadaà et Nyeck, 1992) un processus méconnu, nous incitant à privilégier un mode d'inférence inductif et une méthode d'enquête qualitative. L'intégration omnicanal de la *Société des Alcools du Québec* (ci-après *SAQ*), amorcée en 2015, constitue le terrain d'une « *étude longitudinale de cas enchâssés* » (Musca, 2006). Cette étude a d'ores et déjà donné lieu à une période de collecte de données au début de l'été 2016 et doit faire l'objet d'une autre collecte de données au cours de l'été 2017. Des données de sources multiples ont été rassemblées à des fins de triangulation, à savoir l'observation directe, les entretiens ouverts et la documentation. Les séries de collecte combinent des données recueillies en temps réel à des données historiques (entretiens rétrospectifs et analyses de documents), procurant une grande densité d'informations tout en facilitant le repérage des événements significatifs et donc, le travail d'analyse chronologique. Quatre unités d'analyse ont été identifiées, relatant les quatre étapes (non séquentielles mais enchâssées) de gestion et de co-création de l'expérience entre la SAQ et ses clients telles que définies par les dirigeants : (1) le recrutement, (2) la reconnaissance et les débuts de la personnalisation; (3) « *l'hyperpersonnalisation* »; (4) le partage et la création de communauté. La première série de collecte couvre les deux premières unités d'analyse. Cette stratégie de « *mise entre parenthèses temporelles* » (Langley, 1999) permet de repérer les évolutions ou modifications afférentes aux thèmes qui émergent de l'analyse de contenu, comme par exemple, la triade de ressources opérantes et ses composantes (Homburg et *al.*, 2015). Ainsi, le caractère longitudinal peut rendre compte des évolutions des différentes ressources opérantes et de leurs interrelations, conformément aux voies de recherche suggérées par Homburg, Jozic et Kuehnl (2015).

Le caractère longitudinal de l'étude de cas (Musca, 2006), de même que diverses précautions méthodologiques (Yin, 2009) contribuent à améliorer la fidélité et la validité, tant interne qu'externe, des résultats.

2.2. Présentation du cas : la Société des Alcools du Québec

La Société des Alcools du Québec, créée en 1921, est une société d'État dont le mandat est de faire le commerce des boissons alcooliques au Québec en offrant une grande variété de produits de qualité. Le détaillant, bénéficiant d'un monopole d'état, compte près de 5 500 employés et gère un réseau intégré de plus de 400 succursales réparties en cinq concepts de bannière ainsi qu'un réseau aussi important d'agences franchisées.

Le monopole opéré par l'état québécois sur le commerce des vins et spiritueux étant régulièrement remis en cause, la SAQ se retrouve dans une situation paradoxale : seule à opérer sur le marché, elle se doit néanmoins d'être un détaillant exemplaire et de développer des compétences spécifiques qui seraient difficilement imitables et légitimeraient son statut et le monopole commercial dont elle bénéficie.

C'est la raison pour laquelle la SAQ lance son programme de reconnaissance clients « SAQ Inspire » en octobre 2015. Bien plus qu'un programme de fidélisation, SAQ inspire est un outil de collecte de données clients destiné à alimenter le système d'intelligence marketing du détaillant et à renouveler profondément l'expérience client.

SAQ Inspire représente également une des « *briques fondamentales* » de la nouvelle proposition d'expérience omnicanal de la SAQ, à l'instar de la fonctionnalité cross-canal de commande en ligne et retrait en magasin lancée en 2014 et de l'application mobile transactionnelle développée au début de l'été 2016. Cette régénération de l'expérience client a engagé et engage tant les 5 500 employés de l'entreprise que les 1,6 million de clients utilisateurs du programme Inspire. La révolution digitale a entraîné une évolution du modèle d'affaires du détaillant *quasi* centenaire et engendre de profondes mutations organisationnelles. L'accès privilégié à ce terrain constitue une opportunité inédite pour appréhender l'objet de la présente recherche.

3. Premiers résultats

Le tableau 1 présenté en annexe 1 relate le repérage dans le discours des dirigeants de la SAQ² des trois catégories de ressources opérantes de la gestion de l'expérience client et de leurs composantes, telles qu'identifiées et définies par Homburg, Jozic et Kuehnl (2015).

² Codage des répondants : VPC = Vice-Président Commercialisation; DM = Directrice Marketing; CP = Chef de Projet Inspire.

Les résultats démontrent que le programme Inspire est le moteur du système dynamique de capacités opérationnelles, et conduit donc à l'ajustement constant des directions stratégiques.

3.1. Le séquençage des ressources opérantes

Le séquençage de la triade de ressources opérantes apparaît comme un processus dynamique (Cf. Figure 1) : l'orientation culturelle constitue le socle du nouveau modèle d'affaires et de la mutation organisationnelle. Elle s'inscrit dans le long terme, dans la continuité du socle stratégique historique du détaillant, s'exprime en termes de « *vision* », « *missions* », « *culture* », « *philosophie* » mais fait également référence à la nécessité de changer, du fait des évolutions de l'environnement : les mutations sociales et technologiques d'une part, et d'autre part, le vieillissement de la population qui provoque un ralentissement de la consommation de boissons alcoolisées.

Homburg et *al.* (2015) ont établi une typologie de quatre modes de gestion de l'expérience client au regard de deux facteurs, à savoir la taille de l'entreprise et la nature des échanges privilégié par l'entreprise avec ses clients (transactionnel vs. relationnel ; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005 ; Ganesan, 1994). Il apparaît très clairement que le programme Inspire constitue le vecteur de transition du modèle d'affaires de la SAQ vers un mode plus relationnel : « *SAQ Inspire, c'est une plateforme pour que la SAQ puisse changer, puisse s'adapter, puisse évoluer en fonction de ce que les clients attendent* » (VPC).

La récurrence de cette transition justifie que l'orientation culturelle principale du détaillant soit axée vers la trajectoire expérientielle du client et que l'orientation vers des alliances externes soit moins significative et circonscrite aux fournisseurs. Cette dernière intervient plus tard dans le processus d'optimisation et de renouvellement continu de l'expérience, au moment même du développement de la capacité de pilotage du parcours-client, permise par le déploiement du programme Inspire.

L'articulation entre directions stratégiques et capacités opérationnelles semble initialement séquentielle : le détaillant a développé progressivement de nouvelles plateformes digitales (site marchand et application mobile) cohérentes avec l'expérience en magasin physique, faisant ainsi référence aux directions stratégiques de cohésion thématique et de cohérence des points de contact. Il a ensuite intégré des fonctionnalités cross-canal (le service « *Cliquez Achetez Ramassez* ») pour initier la connectivité des points de contact.

L'exploitation des données clients collectées grâce à SAQ Inspire conduit à développer dans une phase ultérieure la sensibilité contextuelle des points de contact et renforce les autres directions stratégiques, de même qu'elle facilite le développement des capacités opérationnelles. Ces ressources, qui requièrent au préalable le partage et l'exploitation de données clients conséquentes (constitution d'un historique), apparaissent comme émergentes dans cette première série de collecte de données, réalisée huit mois après le lancement du programme Inspire (phases de recrutement et de personnalisation).

3.2. Le programme SAQ Inspire, moteur de la gestion de l'expérience client et de son évolution

Les résultats démontrent que le programme Inspire est le moteur du système dynamique de capacités opérationnelles, et donc de l'ajustement constant des directions stratégiques. Adossée à des études qualitatives (groupes de discussion), qui renforcent la capacité d'adaptation des points de contact, l'exploitation des mégadonnées clients renforce la capacité de pilotage du parcours-client et optimise les capacités de design du parcours-client et de hiérarchisation des points de contact.

C'est aussi le point de départ d'un processus itératif entre directions stratégiques et capacités opérationnelles de l'entreprise afin de « *raccourcir les cycles d'innovation* » (CP) : « *l'élément-clé du succès, c'est que d'avoir les deux ensemble, de la réflexion stratégique et de l'opérationnalisation, fait en sorte que l'on comprend le quotidien de nos calendriers, comment on doit opérer avec les magasins, plutôt que d'avoir un secteur à part peut-être moins connecté avec la réalité du plancher et de la business* » (DM)

Ainsi, l'implantation du système d'intelligence marketing permet au détaillant de développer une approche expérientielle axée sur la compréhension et la valorisation des clients individuels plutôt que sur les marchés de masse ou cibles (Sheth, Sisodia et Sharma, 2000), à partir de laquelle il est possible de concevoir une « *constellation de propositions de valeur* » (Chandler et Lusch, 2014 ; Webster et Lusch, 2013) :

« *Mon rôle, ça a été tout d'abord de dessiner la vision de la future expérience client, de dessiner les étapes et la mécanique d'expérience, donc le recrutement, l'évolution vers une plus grande reconnaissance du client, donc la personnalisation, l'hyperpersonnalisation et enfin le partage social* » (DM).

Cette évolution de la relation client décrite par la directrice marketing de la SAQ correspond aux relations individuelles et communautaires définies par Belvaux et Notebaert (2015), qui

sont somme toute complémentaires et se juxtaposent dans la vie des consommateurs. Parallèlement, les passages au marketing individualisé puis au marketing communautaire impliquent une évolution du rôle du client et du degré de co-création de l'expérience avec le client : le client consommateur est invité à devenir collaborateur puis acteur de sa propre expérience (Belvaux et Notebaert, 2015). L'utilisation croissante des données collectées par SAQ Inspire assure tant une montée en compétences pour la SAQ et ses conseillers en vin que pour les clients : « *Notre objectif avec SAQ Inspire, c'est de développer la capacité à partager les spécificités des clients avec leurs conseillers en succursales* » (VPC) ; « *on donne de l'information à nos consommateurs pour mieux se connaître et on donne cette information à nos conseillers si le client le désire pour mieux les servir... donc mieux se connaître pour mieux se servir, c'est très important en magasin* » (DM).

Le discours des dirigeants laisse apparaître une répartition initiale des fonctionnalités entre les différents points de contact, pour lesquels certains parcours potentiels et certaines dimensions de l'expérience de magasinage sont privilégiées : « *le mandat du numérique c'est de simplifier la vie du client, d'être présent partout, en tout temps, et de vous simplifier l'expérience* » (DM); « *il faut permettre à nos clients de tirer le bon produit quand ils le souhaitent à travers nos plateformes digitales* »; « *de manière à orienter nos clients vers les plateformes digitales* » (VPC). Les plateformes numériques (site marchand et application mobile) privilégient les fonctions utilitaires du magasinage. La succursale reste le point de contact expérientiel privilégié, lieu des interactions sociales avec le personnel, lesquelles sont enrichies par le programme Inspire « *si le client le veut* » (DM). Les réseaux sociaux, tout comme l'application mobile, sont des terrains d'échanges virtuels entre pairs : « *on a déjà détecté sur les réseaux sociaux des clients ambassadeurs du programme Inspire, qui sont satisfaits* » (DM). Les dirigeants projettent, à partir des données collectées, de développer davantage « *la connexion sociale* » physique : « *on va pouvoir identifier des mêmes profils de clients, leur faire partager des intérêts de communautés* »... « *organiser des événements en magasin... par exemple, sur les vins de Toscane, il s'agit de cibler la clientèle qui achète des vins de Toscane dans un rayon de 5 à 10 kilomètres et de les inviter à venir rencontrer tel vigneron ou telle découverte* », « *ça pourrait être des événements à l'extérieur de nos succursales* » (DM).

L'analyse des résultats laisse supposer que l'implantation du programme SAQ Inspire et son développement étendent les potentialités du « *libre-service élargi* » (Vanheems, 2015) permis par la multiplicité des canaux, de même qu'ils contribuent à la montée en compétences des

clients et du personnel de contact, ainsi qu'au renforcement des dimensions praxéologique et sociale de l'expérience de magasinage. Par ailleurs, la maturité du programme accroît progressivement le degré de co-crédation de l'expérience avec le client, tout en lui laissant toute latitude et libertéd pour gdrer et piloter ses parcours.

3.3. Le recours à une mthode de gestion de projet « agile » pour innover

Selon Homburg, Jozic et Kuehnl (2015), les quatre capacitds de la gestion de l'expérience client interagissent pour former un systme dynamique d'ambidextrie organisationnelle, qui confère à l'entreprise l'habileté de synchroniser et d'équilibrer les innovations incrémentales (démarche d'exploitation) et les innovations radicales (démarche d'exploration).

Le développement du systme de capacitds opérationnelles de l'entreprise nécessite le recours à de « *nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles structures organisationnelles* » (Edelman et Singer, 2015) afin d'enrichir et de renouveler sans cesse la trajectoire expérientielle du client.

Pour développer cette « *nouvelles technologie* » (*ibid*) que représente le programme Inspire, la SAQ a profondément modifié son processus d'innovation et sa structure organisationnelle :

« *C'était un gros projet. On a décidé de découper en plusieurs séquences ; l'énorme bénéfice de ces séquences, c'est que ça permet à nous en interne mais aussi à nos clients de comprendre les évolutions et nos initiatives* » (VPC)

« *Les clés du succès, c'est tout d'abord d'avoir été très clairs sur l'échéance ; c'est aussi la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise avec une gestion de projet sous un mode agile et qu'on soit en mode solutions systématique* » (CP)

Ries (2011), en appliquant la pensée « *lean* » au démarrage d'une activité économique ou d'une innovation, propose une méthodologie basée sur des cycles temporels relativement courts et itératifs, permettant à toute entreprise en création de valeur d'ajuster rapidement et progressivement sa proposition.

Dans le même ordre d'idée, les méthodes de gestion de projet dites « *agiles* », (Highsmith, 2009 ; Cobb, 2011), élaborées par des développeurs de logiciels au début des années 2000, se popularisent et peuvent être adaptées à tous les types de projets créatifs et innovants. Les méthodes agiles reposent, tout comme le « *lean* », sur des cycles de développements itératifs, incrémentaux et adaptatifs.

À l'image de la SAQ, la création d'une ou de plusieurs équipes transversales, associant des spécialistes dans les domaines informatiques, marketing, analytiques, opérationnels, en ressources humaines, qui travaillent pour partie en mode agile sur l'enrichissement et le renouvellement de la trajectoire expérientielle du client, semble être une piste prometteuse pour développer l'ambidextrie de l'organisation (Edelman et Singer, 2015).

4. Recommandations managériales

L'interprétation des résultats de l'étude de cas SAQ permet de rendre compte des ressources et compétences que les détaillants initialement « brique et mortier » doivent développer s'ils souhaitent développer des stratégies expérientielles omnicanal. Elle révèle également le séquençage de ces ressources et le rôle moteur de l'infrastructure technologique de collecte de données clients dans la dynamique du processus de gestion de l'expérience client. Cette infrastructure contribue à démultiplier les parcours-clients potentiels et à faire évoluer le rôle du client dans sa relation avec le détaillant, sans l'y contraindre.

Par ailleurs, l'adoption de nouveaux processus d'innovation empruntés aux méthodes de projet dites « agiles » et l'intégration de structures organisationnelles transversales permettent de raccourcir les cycles d'innovation et d'ajuster constamment les propositions de valeur.

Conclusion

Le séquençage des ressources et les modalités organisationnelles sous-tendant la gestion de l'expérience client fournissent des clés pour enrichir et régénérer les modèles d'affaires des détaillants. La culture orientée vers l'expérience et la gestion des points de contact constitue le socle du nouveau modèle d'affaires et de la révolution organisationnelle et guide la conception stratégique d'une constellation de propositions de valeur. Les quatre capacités opérationnelles assurent le renouvellement constant de ces propositions et doivent assurer l'ambidextrie organisationnelle. L'étude de cas démontre le rôle-clé de l'infrastructure de recueil et d'analyse de données clients, vecteur de transition du modèle d'affaires du détaillant et moteur du système dynamique de capacités opérationnelles qui contribue à l'ajustement constant des directions stratégiques. Le développement de ces capacités doit également s'appuyer sur l'intégration de nouveaux processus favorisant une démarche d'innovation itérative, orientée

vers des cycles courts de développement et la création de nouvelles structures organisationnelles multidisciplinaires. L'étude du cas SAQ, l'un des détaillants historiques les plus importants du Québec, démontre qu'il est possible de s'adapter aux mutations technologiques et sociales et de « *changer* », afin de « *prendre part (...) et d'être les gagnants de la (cette) révolution commerciale* » (Vanheems, 2015).

Bibliographie

- Antéblian B., Filser M. et Roederer C. (2013), L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de la littérature, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 84-113.
- Badot O. et Lemoine J.-F. (2013), « Éditorial. Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.
- Belvaux B. et Notebaert J.-F. (2015), *Crosscanal et omnicanal. La digitalisation de la relation client*, Dunod, Paris.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-44.
- Bezes C. (2012), Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanaux, *Revue Management et Avenir*, 52, 119-137.
- Chandler, J. D. et Lusch, R. F. (2014), Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience, *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Cobb C.G. (2011), *Making sense of agile project management: balancing control and agility*, Wiley.
- Collin-Lachaud I. et Vanheems (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.
- Court D., Elzinga D., Mulder S., and Vetvik O.J. (2009), The Consumer Decision Journey, *McKinsey Quarterly*, 2009 (3), 96-107.
- Ducrocq C. (2014), *Distribution: Inventer le commerce de demain*, Pearson, Paris.
- Edelman D.C. (2010), Branding in the Digital Age: You're spending your money in all the wrong places, *Harvard Business Review*, 88(12), 62-69.

- Edelman D.C. et Singer M. (2015), Competing on customer journeys, *Harvard Business Review*, 93 (11), 88–100.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000), Dynamic capabilities: what are they, *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105–1121.
- Ferguson, R. J., Paulin, M. et Bergeron, J. (2005), Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217–234.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Homburg C., Jozic D. et Kuehnl C. (2015), Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.
- Highsmith J. (2009), *Agile project management: creating innovative products*, Pearson Education.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A. et Palmatier, R. W. (2014), Resource-based theory in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- Lemon K.N. et Verhoef P.C. (2016), Understanding Consumer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Lusch R.F., Vargo S.L. et Tanniru M. (2010), Service, value and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19-31.
- Lusch, R. F. et Webster, F. E. Jr. (2011), A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing, *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134.
- Madhavarani S. et Hunt S.D. (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 67–82.
- Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *Management*, 9, 3, 153-176.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G. et Smith A. (2014), *La méthode Value Proposition Design*, Pearson.
- Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, 38, 2, 51-61.

- Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
- Rigby D. (2011), The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89, 12, 64-75.
- Sheth Jagdish N., Rajendra S. Sisodia et Sharma A. (2000), The antecedents and consequences of customer-centric marketing, *Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Stephens D. (2017), *Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World*, Figure 1 Publishing, Vancouver.
- Vanheems R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omni-canal. Pour des marques et des entreprises connectées*, Éditions Management & Société, Paris.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4ème édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Annexe 1

Triade de ressources opérantes	Composantes de la triade de ressources opérantes	Description des composantes	Verbatims issus de la première série de collecte de données (été 2016)
I. Culture d'entreprise	I.1. Orientation vers l'expérientiel	Considérer que les réponses cognitives sensorielles, affectives, relationnelles et comportementales des clients contribuent avec le même degré d'importance à la fidélisation de la clientèle	<p>« on a des clients très différents ; notre <u>mission</u>, c'est de servir tous les Québécois, partout au Québec et si on veut faire ça, il faut qu'on soit capable de comprendre la spécificité de chacun de nos clients » ; « on a cette volonté d'aller encore beaucoup plus loin dans le service, la relation et l'expérience qu'on amène à nos clients en fonction de ce qu'ils attendent »</p> <p>« notre <u>vision</u> de l'expérience client, c'est de mieux servir nos clients parce qu'on connaît leurs spécificités »</p> <p>« pas différent de la vocation ou de la mission de l'entreprise ; on est proche des valeurs de la SAQ et c'est l'occasion de les faire évoluer », « la SAQ d'aujourd'hui est fondamentalement moderne »</p> <p>« L'objectif ultime qui est de reconnaître et de mieux comprendre nos clients pour être capables de nous changer, cet objectif-là, il n'a pas changé depuis le premier jour où on s'est décidé à le faire et aujourd'hui où on le met en place et c'est fait pour durer... ça n'est pas un programme marketing, c'est une <u>philosophie</u>, une <u>culture</u> pour laquelle nous nous engageons à long terme »</p> <p>« le service personnalisé, c'est dans l'ADN de la SAQ... on est déjà très bon mais il fallait faire plus » (DM)</p>
	I.2. Orientation vers le parcours de points de contact	Considérer que les points de contact reliés aux opérations de préachat, d'achat et de post-achat devraient être l'objet principal des décisions	« cette <u>vision omnicanal</u> est construite et repose sur le fait d'avoir des outils, des <u>points de contact</u> comme l'application mobile transactionnelle, mais à la base, la connaissance clients au travers de SAQ Inspire est quelque chose qui permet d' <u>enrichir considérablement l'interaction du client avec nos plateformes et nos produits</u> »

		commerciales	
	I.3. Orientation vers les alliances	Considérer l'importance des alliances pour aligner les différents points de contact du parcours client et enrichir l'environnement de service	<p>« Ce projet, il est important à l'interne, pour le bureau-chef et le personnel en succursales; il est fondamentalement important avec nos partenaires de l'industrie, avec nos fournisseurs, avec les agents de nos vigneron, avec les entreprises qui produisent les produits que nous vendons en direct, nous avons un travail d'engagement de nos partenaires d'affaires dans cette direction là également »</p> <p>« On ne peut pas aller dans cette direction si nous sommes seuls (...) il y a des bénéfices partagés »</p>
II. Directions stratégiques	II.1. Cohésion thématique des points de contact	Développer les points de contact de base le long d'un thème de marque qui promet aux clients un même mode de vie ou d'activité	<p>« un contenu peut être développé pour Inspire mais il peut être recyclé ou réutilisé... tout le monde pense omnicanal... tout le monde doit travailler en harmonie »</p> <p>« notre défi, c'est d'arrimer tous les messages (...) on est à une croisée des chemins intéressante, on a créé toutes les bases qu'on a dû lancer parfois de façon indépendante mais maintenant tout se connecte donc nos messages vont être plus cohérents, uniformes... tout s'intègre graduellement »</p>
	II.2. Cohérence des points de contact	Définir et adhérer à tous les principaux éléments d'identité de l'entreprise à travers plusieurs points de contact	<p>« tout le monde aura vécu une expérience personnalisée et même jusqu'en magasin, la beauté du programme permet de bénéficier d'un service conseil personnalisé en magasin »</p> <p>« le programme est présent dans tous nos outils de communication, sur toutes nos plateformes »</p>
	II.3. Connectivité des points de contact	Intégrer des fonctionnalités entre les environnements en ligne et hors ligne pour des transitions sans couture	<p>« il a fallu aussi intégrer SAQ Inspire à tous nos autres services avec la dualité omnicanal, l'application mobile, etc... »</p> <p>« on doit penser à la fluidité de l'expérience client plutôt que de penser à chaque point de contact »</p>
	II.4. Sensibilité des points de contact au contexte	Établir des points de contact qui tiennent compte des contextes situationnels des clients et les caractéristiques spécifiques des points de	<p>« développer la capacité à partager les spécificités des clients avec leurs conseillers en succursales »</p> <p>« le mandat du numérique c'est de simplifier la vie du client, d'être présent partout, en tout temps, et de vous simplifier l'expérience »</p>

		contact pour développer de la valeur ajoutée	
III. Capacités de l'entreprise	1. Conception du parcours client	Capacité à planifier des parcours potentiels et d'en faire un moyen de planification, de modélisation et de diffusion des exigences à travers des fonctionnalités telles que le développement de produits, les ventes et les communications	<p><i>« ma contribution a été de dessiner le sketch de la nouvelle expérience client, la mettre en pratique et orchestrer graduellement comment on fait vivre cette promesse-là dans le calendrier marketing et s'assurer de consolider nos messages plutôt que de faire une surenchère de messages »; « on offre des nouvelles activités commerciales pour reconnaître nos clients Inspire »</i></p> <p><i>« nous souhaitons développer la capacité d'envoyer à nos 1,6 million de membres 1,6 million d'infolettres personnalisées »</i></p> <p><i>« on va accentuer la communauté, le partage social, l'identification de groupes d'intérêts, ... d'aller aussi loin que d'identifier en magasin le top 50 des produits de nos clients Inspire, ... »</i></p> <p><i>« on veut développer la capacité pour nos clients à partager leurs goûts, leurs envies avec la communauté, avec les gens de confiance qu'ils auraient sélectionnés », « on veut que les clients puissent s'inspirer entre eux »</i></p>
	2. Hiérarchisation des points de contact	Capacité à diriger la mise en œuvre et la modification constantes des points de contact et, par conséquent, la réaffectation continue des ressources monétaires, techniques et humaines en s'appuyant sur un schéma de priorisation axé sur les données pour une période de planification donnée	<p>Réallocation sur les canaux numériques : <i>« permettre à nos clients de tirer le bon produit quand ils le souhaitent à travers nos plateformes digitales »; « de manière à orienter nos clients vers les plateformes digitales »</i></p> <p><i>« on retire des opérations, on développe de nouvelles compétences avec les employés »</i></p> <p><i>« désormais on a quatre divisions au niveau du département marketing »</i></p> <p><i>« l'objectif, c'est de changer l'organisation de nos magasins en fonction de leur clientèle, adapter la manière qu'on a de sélectionner les produits, de faire des promotions, adapter la manière qu'on a de pro-</i></p>

			<i>poser à nos clients de partager leur expérience avec leurs pairs et leurs amis »</i>
	3. Pilotage du parcours client	Capacité à coordonner et à collecter des indicateurs de performance spécifiques aux points de contact conformément à l'orientation du point de contact donné par l'entreprise	<i>« on mesure le retour des actions que nous menons » ; « on va dans la donnée de manière graduelle » « jusqu'à présent, on avait un arbre de décision client qui était établi en fonction d'études qu'on avait menées (...), ce dont on s'est rendu compte avec SAQ Inspire, c'est que pour certains clients, le niveau de prix venait bien en amont que la couleur du vin et l'origine du vin (...), en magasin, les petits prix doivent être traités comme une catégorie pour faciliter la parcours d'achat de ces clients (...)»</i>
	4. Adaptation des points de contact	Capacité à interpréter et à enrichir continuellement les indicateurs de performance spécifiques au point de contact avec une recherche approfondie des clients pour la création et la diffusion de propositions de nouveaux points de points de contact (innovation incrémentale ou de rupture)	<i>« on a lancé en test plusieurs mécaniques promotionnelles » « on le teste dans plusieurs succursales, on continue nos analyses » « on commence à organiser des groupes de discussion et entendre les clients s'exprimer »</i>

Tableau 1. Repérage de la triade de ressources opérantes dans les discours des dirigeants de la SAQ (Homburg et al., 2015)

Figure 1. Processus de gestion de l'expérience client : identification des ressources-clés (cas SAQ)

