

## **Axe 1 – La Transformation marketing et digitale de l’entreprise**

### **Contacts :**

**Loic Sauce. L. sauce @istec.fr**

**Christophe Bèzes . c.bezes@istec.fr**

La généralisation de l’utilisation des technologies numériques au sein de l’entreprise modifie à la fois son organisation interne, ses pratiques managériales, son business model (Foss et Saebi, 2015) et les interactions avec son environnement concurrentiel. La digitalisation de l’entreprise doit ainsi être conçue comme un projet global aux enjeux stratégiques complexes (Malone *et al.*, 2003). Les avantages semblent multiples : réduction des coûts de production, des coûts de transaction et d’agence ; gains de productivité (Bartel *et al.*, 2007) ; amélioration de la production, du traitement, de l’accès et du transfert de l’information ; créativité et innovation (Koellinger, 2008) ; accroissement de la performance commerciale par la création/consolidation des avantages concurrentiels de l’entreprise ; meilleure compréhension des comportements de consommation. Une liste déjà longue, et pourtant non exhaustive. Autant d’opportunités de création de valeur qui obligent à repenser en profondeur le fonctionnement de l’entreprise.

Les chercheurs de l’axe « Transformation Digitale de l’Entreprise » travaillent sur deux thématiques complémentaires : le renouvellement des outils et enjeux marketing et les innovations organisationnelles et managériales.

### **Enjeux marketing**

Internet favorise la digitalisation des produits, qui se transforment de plus en plus en services. Il commence aussi à affecter l’activité de certains intermédiaires financiers traditionnels, à commencer par des banques de détail désormais confrontées au crowdfunding qui permet d’agglomérer un grand nombre de faibles contributions pour

financer un projet entrepreneurial (Mollick, 2014). De son côté, l'essor conjugué du m-commerce et des réseaux sociaux accélère la transformation complète de la relation client (Payne et Frow, 2005). Les consommateurs, de plus en plus chargés en technologie, réclament en effet une expérience de consommation fluide, c'est-à-dire non fragmentée entre les différents canaux. On parle ici d'omni-canal (Verhoef *et al.*, 2015). Celui-ci devient un nouvel impératif pour des entreprises ayant déjà dû faire preuve d'agilité organisationnelle pour passer de la vente multicanal à la vente cross-canal (Meyer-Vaarden et Volle, 2012). Loin de ne concerner que les secteurs du BtoC et du CtoC, cette évolution s'impose aussi aux entreprises en BtoB. Ces dernières se doivent d'inventer de nouveaux modèles économiques, fondées sur deux qualités du digital : l'amélioration de la productivité par le e-facturing et celle de la relation client par la vente en ligne (20% des entreprises française travaillant en BtoB l'ont déjà mis en pratique). Dans sa dimension marketing, cet axe de recherche s'est sur les cinq dernières années, particulièrement focalisé sur les segmentations des clients mono et multicanaux (Bèzes, 2012a), la perception du site et des magasins (Bèzes 2013a; Bèzes, 2014; Bèzes, 2015), leur congruence perçue dans un système de vente multicanal (Bèzes, 2012b) et la façon dont ces perceptions affectent le risque perçu (Bèzes, 2016) et l'image des enseignes (Bèzes, 2013b). Nos recherches en cours et à venir porteront sur ce qui fait la spécificité du commerce sur mobile par rapport au e-commerce, en quoi cela amplifie les orientations utilitaires de ses adeptes et la manière dont les magasins doivent s'adapter à cette nouvelle donne.

### **Enjeux organisationnels et managériaux**

La décentralisation de la production, du transfert et du traitement de l'information permise par la digitalisation de l'entreprise oblige à repenser l'ensemble des problématiques traditionnelles de la théorie des organisations, notamment celles de l'asymétrie d'information et les problèmes connexes de contrôle et d'agence. La digitalisation de l'entreprise réduit l'horizontalité et la verticalité de l'organisation et favorise la transversalité des tâches et la décentralisation de la coordination. Le leadership, la légitimité de la distribution du pouvoir/contrôle, l'autorité, la gouvernance, ainsi que les procédures de prise de décision sont par conséquent directement impactés par ce processus de « déhiérarchisation » ou de « wikifaction » que semble nécessairement engendrer le digital (Foss

et Klein, 2012). De la même manière, le développement du travail en réseau et de l'open-innovation obligent à repenser la problématique traditionnelle de la détermination des frontières de la firme (Lichtenhaler, 2011).

La manière de concevoir et de comprendre l'activité entrepreneuriale doit elle aussi être renouvelée car l'influence du digital sur l'incertitude (sans laquelle l'entrepreneur n'a pas de raison d'être (Knight 1921, Alvarez et Barney 2005)), est ambiguë puisqu'il est autant un outil d'accapatement, de production et d'accès à l'information qu'un outil de déstructuration et de dispersion de l'information. La dynamique digitale contribue ainsi à modifier la manière dont les entrepreneurs perçoivent leur environnement d'action, forment leurs anticipations, apprennent et prennent leurs décisions (Sauce 2012, 2014). A part quelques travaux (Johansson, 2006, Karlsson, 2006), ces thématiques digitales sont aujourd'hui quasiment absentes de la littérature sur l'entrepreneuriat.

Les enjeux managériaux sont eux aussi très nombreux. Selon l'intensité et la manière dont la digitalisation est mise en œuvre dans une entreprise, doit-on parler de transition, potentiellement contrôlable, ou d'une révolution digitale, par nature disruptive, contraignante et aux effets difficilement mesurables ? Selon la réponse privilégiée, les qualités et compétences managériales exigées seront très certainement différentes. Des problématiques au croisement de l'organisation, du management et de la gestion des ressources humaines se posent aussi naturellement. Il est en effet aujourd'hui difficile d'apprécier l'avenir des fonctions d'expertise dans une entreprise face à la démocratisation de l'accès à l'information, tout comme il est difficile d'estimer les gains et les coûts de formation aux compétences digitales.

Les voies ouvertes par l'analyse des conséquences de la digitalisation de l'entreprise (et par extension de la société) semblent ainsi riches de promesse. Néanmoins, le risque est grand pour les dirigeants, les politiques et les chercheurs de tomber dans un « angélisme digital », car s'il est vrai que la digitalisation peut être vue comme un processus d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, elle peut tout autant être vue comme une nouvelle contrainte économique, technologique et organisationnelle, qui soulève de plus de nouvelles questions

d'ordres éthiques, morales et politiques (cf. Axe de recherche 3). Car enfin, si la digitalisation n'est plus optionnelle, elle devient contraignante. De plus, un œil sceptique et critique pourrait conclure que les enjeux organisationnels et managériaux liés à la digitalisation de l'entreprise sont en effet très nombreux mais, finalement, assez classiques. Car prédire par exemple la mort des relations hiérarchiques semble aussi tentant que prématuré, voire déraisonnable. L'ère digitale ne modifie-elle pas plus qu'elle ne détruit les principes organisationnels et les pratiques managériales de l'ère « pré-digitale » ? Cette question doit elle aussi être posée, tout comme elle s'était posée lors du passage de l'ère industrielle à l'ère post-industrielle (ou « pré-digitale »...).

## Bibliographie

Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski, Lutz R., Sawyer A. et Wood S. (1997), Interactive Home Shopping : consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, 38-53.

Alvarez Sharon et Barney Jay, 2005, *How do Entrepreneurs Organize Firms under Conditions of Uncertainty?*, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 776-793.

Bartel Ann, Ichniowski Casey et Shaw Kathryn, 2007, *How does Information technology affect Productivity? Plant-level Comparisons of Product Innovation, Process Improvement, and Worker Skills*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122, No. 4, pp. 1721-1758.

Foss Nicolai et Klein Peter, 2012, *Organizing Entrepreneurial Judgment. A New Approach to the Firm*, Cambridge : Cambridge University Press.

Foss Nicolai et Saebi Tina, 2015, *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, Oxford : Oxford University Press.

Hoffman D., Novak T. et Venkatesh A. (2004), Has the internet become indispensable, *Communication of the ACM*, 47, 7, 37-42.

Johansson Börje, Karlsson Charlie et Stough Roger (eds.), 2006, *The Emerging Digital Economy. Entrepreneurship, Clusters, and Policy*, Berlin : Springer.

Karlsson Charlie, Johansson Börje et Stough Roger (eds.), 2006, *Entrepreneurship and Dynamics in the Knowledge Economy*, Londres : Routledge.

Knight Frank, 1921 (2006), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York : Dover Publications.

Koellinger Philipp, 2008, *The Relationship between technology, Innovation, and Firm Performance -Empirical Evidence form E-Business in Europe*, *Research Policy*, Vol. 37, No. 8, pp. 1317-1328.

Lichternhaler Ulrich, 2011, *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 1, pp. 75-93.

Malone Thomas, Laubacher Robert et Morton Michael, 2003, *Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century*, Cambridge: The MIT Press.

Meyer-Vaarden Lars et Volle Pierre, 2012, *CRM et e-CRM : Enjeux Socio-Culturels, Stratégies Clients et Technologies Relationnelles, Questions de Mise en Œuvre et Performance Organisationnelle*, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 27, No. 4, pp. 3-9.

Mollick Ethan, 2014, *The Dynamics of Crowdfunding*, Journal of Business Venturing, Vol. 29, No. 1, pp. 1-16.

Payne Adrian et Frow Pennie, 2005, *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176.

Verhoef P., Kannan P., Inman 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.

## **Activités scientifiques de l'équipe de recherche dans l'Axe TDM**

---

### **- C. Bèzes**

Reviewer pour International Journal of Retail & Distribution Management (Rang 3 FNEGE), Revue Française de Gestion (Rang 3 FNEGE), Décisions Marketing (Rang 3 FNEGE) et Revue Internationale Gestion (Rang 4 FNEGE)

Organisateur du colloque ISTEC 2013 « multicanal et cross-canal : Implications stratégiques, marketing, organisationnelles, logistiques, technologiques et humaines » et du colloque ISTEC 2016 « Vers une transformation marketing et digitale de l'entreprise et de ses Rôles ? »

### **- L. Sauce**

Reviewer pour Revue Française d'Economie (Rang 3 CNRS), Revue d'Economie Politique (Rang 3), Quarterly Journal of Austrian Economics, Review of Austrian Economics (Rang 3 CNRS)

## **Productions académiques de l'équipe ISTEC**

---

Bèzes C. (2012a), Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanaux, *Management & Avenir*, 52, 140-158.

Bèzes C. (2012b), La congruence perçue des magasins et du site Internet : effets sur le choix du canal d'achat - Le cas de la Fnac, *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 190, 46-70.

Bèzes C. (2013a), Comparer l'image des magasins avec celle de la boutique en ligne, *Gestion - Revue Internationale Gestion*, 38, 2, 39-50.

Bèzes C. (2013b), Effect of channel congruence on a retailer's image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41, 4, 254-273.

Bèzes C. (2014), Definition and psychometric validation of a measurement index common to website and store images, *Journal of Business Research*, 67, 12, 2559-2578.

Bèzes C. (2015), Identifying central and peripheral dimensions of store and website image: applying the Elaboration Likelihood Model to multichannel retailing, *Journal of Applied Business Research*, 31, 4, 1-16.

Bèzes C. (2016), Comparing online and in-store risks in multichannel shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, à paraître.

Boucher Ronald, 2014, *Bienvenue dans l'Ere de l'Omnicanal, ou Comment s'Adapter au Nomadisme Digital*, Harvard Business Review / Chroniques d'experts, disponible en ligne à l'adresse <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/12/5393-bienvenue-dans-lere-de-lomnicanal-ou-comment-sadapter-au-nomadisme-digital/>.

Boucher Ronald, 2015, *Les 5 Freins qui Feront Renoncer un Internaute à Acheter sur votre Site*, Harvard Business Review / Chroniques d'experts, disponible en ligne à l'adresse <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7032-les-5-freins-qui-poussent-un-internaute-renoncer-un-achat-sur-votre-site-internet/>.

Boucher Ronald, 2016, « *Buyer Persona* » ou *Comment Optimiser le Parcours Client sur un Site Marchand*, Harvard Business Review / Chroniques d'expert, disponible en ligne à l'adresse <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/02/9824-buyer-persona-un-concept-qui-permet-doptimiser-le-parcours-client-sur-un-site-marchand/>.

Sauce Loïc, 2012, *Ludwig Lachmann sur les Anticipations : Une Théorie Avortée ?* Economies et Sociétés, Vol. 47.

Sauce Loïc 2014, *Ludwig Lachmann on Expectations in his Early Writings: An Aborted Theory?*, Cambridge Journal of Economics, Vol. 38, No. 5.

Sauce Loïc, 2015, *Austrian economics and Game theory: any gains from trade?*, Austrian colloquium, New York University.

Sauce Loïc, 2016, *A Capital-Based Theory of Entrepreneurs' Expectations*, Working Paper.

## **Ouvrages**

---

Boucher Ronald, 2007, *Comprendre l'Entreprise et son Environnement*, SEFI.

Boucher Ronald, 2007, *Le Marketing des Services*, Vuibert.

Boucher Ronald, 2016, *Vente et Négociation*, à paraître, Dunod.

Boucher Ronald, 2016, *40 Outils pour la Vente des Services Associés*, à paraître, Vuibert.

## **Valorisation de la recherche : publication dans des revues professionnelles**

---

Bèzes christophe, La souscription en ligne de contrats d'assurance progresse fortement, Technologies Bancaires, juin 2013

Bèzes christophe, A chaque type de sites Web, sa méthode spécifique d'évaluation, Journal du Net Web & Tech, février 2013

## **Pédagogie ISTECS et innovation pédagogique**

---

Bèzes Christophe : E-commerce (1A et 2A) ; Comportement Multicanal et Cross-Canal des consommateurs (1A, 2A, 3A)

Boucher Ronald : Marketing ; Marketing des Services ; Marketing Digital ; Marketing Multimodal ; Parcours Client

Sauce Loïc : Structure des organisations (4A) ; Microéconomie (2A)



