

Le marketing omnicanal à l'ère de la transformation numérique : fondements théoriques, enjeux et perspectives

Omnichannel Marketing in the Age of Digital Transformation: Theoretical
Foundations, Issues and Perspectives.

Auteur 1 : Ikram EL HACHIMI,

Auteur 2 : Sara SAIL,

Ikram EL HACHIMI, <https://orcid.org/0000-0002-8769-4724>, PhD

1 École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Sara SAIL, <https://orcid.org/0009-0000-3600-5952>, PhD

2 École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Université Hassan II, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL HACHIMI .I & SAIL .S (2026) « Le marketing omnicanal à l'ère de la transformation numérique : fondements théoriques, enjeux et perspectives », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1731 – 1748.



DOI : 10.5281/zenodo.21992073

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

À l'heure où la révolution numérique redéfinit les modes de consommation, les entreprises sont contraintes de repenser en profondeur leurs stratégies marketing pour rester compétitives. Cet article théorique se propose d'examiner la relation entre la transformation numérique et le développement du marketing omnicanal. À partir d'une revue de littérature structurée, il retrace l'évolution conceptuelle du monocanal vers l'omnicanal, précise les principes fondateurs de cette approche et identifie les mécanismes par lesquels les technologies numériques favorisent l'intégration des canaux de distribution, de communication et de vente. Trois cadres théoriques sont mobilisés pour éclairer cette relation : la théorie des capacités dynamiques, la théorie fondée sur les ressources et la théorie de l'expérience client. L'analyse montre que la transformation numérique agit comme un catalyseur du marketing omnicanal en améliorant la circulation de l'information, la personnalisation de l'offre et la fluidité du parcours client, tout en soulevant des défis organisationnels, technologiques et humains significatifs. L'article propose enfin un modèle conceptuel intégrateur reliant les capacités numériques des entreprises à leur performance commerciale via la qualité de l'expérience omnicanale, et dégage des implications managériales ainsi que des pistes de recherche empirique future.

Mots clés : marketing omnicanal ; transformation numérique ; expérience client ; capacités dynamiques ; ressources numériques ; stratégie digitale ; intégration des canaux.

Abstract

As digital transformation continues to reshape consumption patterns, firms are compelled to rethink their marketing strategies to remain competitive. This theoretical article examines the relationship between digital transformation and the development of omnichannel marketing. Drawing on a structured literature review, it traces the conceptual evolution from single-channel to omnichannel retailing, clarifies the founding principles of this approach, and identifies the mechanisms through which digital technologies foster the integration of distribution, communication, and sales channels. Three theoretical frameworks are mobilized to shed light on this relationship: dynamic capabilities theory, the resource-based view, and customer experience theory. The analysis shows that digital transformation acts as a catalyst for omnichannel marketing by improving information flow, offer personalization, and the fluidity of the customer journey, while also raising significant organizational, technological, and human challenges. The article proposes an integrative conceptual model linking firms' digital capabilities to commercial performance through the quality of the omnichannel experience, and derives managerial implications as well as avenues for future empirical research.

Keywords : omnichannel marketing; digital transformation; customer experience; dynamic capabilities; digital resources; digital strategy; channel integration.

Introduction

La révolution numérique a profondément transformé les modes de communication, de consommation et de gestion des organisations. En quelques années, l'essor d'Internet, des réseaux sociaux, des terminaux mobiles et des technologies de données a bouleversé les repères classiques de la relation entre l'entreprise et ses clients (Kotler, Kartajaya et Setiawan, 2017). Dans ce contexte de mutation accélérée, les entreprises sont contraintes de tirer parti des technologies numériques afin d'être mieux préparées à relever les défis futurs et d'assurer leur croissance durable.

Cette mutation ne se limite pas à l'adoption d'outils technologiques : elle engage une transformation profonde des modèles organisationnels, des processus internes et des modalités de création de valeur (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014 ; Bharadwaj, El Sawy, Pavlou et Venkatraman, 2013). Parmi les fonctions de l'entreprise les plus directement affectées par cette dynamique figure le marketing, qui joue aujourd'hui un rôle plus déterminant que jamais dans la stratégie commerciale. La multiplication des canaux en ligne facilement accessibles permet en effet au consommateur d'accéder en quelques secondes à l'information sur les offres et les solutions commerciales, modifiant ainsi radicalement son comportement d'achat et ses attentes vis-à-vis des marques.

Face à cette évolution, le marketing omnicanal s'impose progressivement comme une réponse stratégique privilégiée. Il se distingue des approches monocanal et multicanal en visant non pas la simple multiplication des points de contact, mais leur intégration cohérente, de sorte que le client puisse passer d'un canal à un autre sans rupture ni perte d'information (Verhoef, Kannan et Inman, 2015). Cette continuité de l'expérience, désormais érigée en exigence par des consommateurs hyperconnectés, replace la donnée client et les technologies numériques au cœur de la stratégie marketing des entreprises.

Le présent article a pour sujet la relation entre la transformation numérique des organisations et le développement du marketing omnicanal, une thématique aujourd'hui centrale pour les praticiens comme pour les chercheurs en sciences de gestion. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, dont l'objectif est double : d'une part, clarifier les fondements conceptuels du marketing omnicanal et retracer son évolution depuis les approches monocanal et multicanal ; d'autre part, analyser la manière dont la transformation numérique favorise le développement de cette approche, en mobilisant plusieurs cadres théoriques issus du management stratégique et du marketing. Cette réflexion nous conduit à formuler la problématique suivante : ***dans quelle mesure la transformation numérique constitue-t-elle un***

levier du développement du marketing omnicanal, et quels mécanismes théoriques permettent d'expliquer cette relation ?

Pour répondre à cette problématique, l'article s'appuie sur une revue de littérature théorique structurée autour de quatre axes. La première partie propose un cadrage conceptuel du marketing omnicanal, en retraçant son évolution depuis le monocanal jusqu'à l'omnicanal et en présentant la stratégie digitale comme socle de cette démarche. La deuxième partie explicite les mécanismes par lesquels la transformation numérique favorise le marketing omnicanal et mobilise trois cadres théoriques pour en éclairer les fondements. La troisième partie discute les apports, les défis et les limites organisationnelles de cette approche et propose un modèle conceptuel intégrateur. Enfin, la quatrième partie dégage les implications managériales de cette analyse avant de conclure sur les perspectives de recherche empirique qu'elle ouvre.

1. Le marketing omnicanal : cadre conceptuel et fondements**1.1. De la multicanalité à l'omnicanalité : retour sur l'évolution du concept**

Comme il est constaté sans cesse dans la littérature, le consommateur constitue le principal moteur de la transformation du marketing. Plus le monde numérique évolue, plus les attentes des consommateurs à l'égard des marques et des entreprises augmentent, contraignant les organisations à répondre régulièrement à ces attentes afin de rester performantes et pertinentes. Dans ce mouvement, les concepts de multicanal, de cross-canal et d'omnicanal se sont succédé pour qualifier la manière dont les entreprises organisent leurs points de contact avec le client. Le terme « omni », du latin *omnis* signifiant « tout » ou « universel », a été introduit pour la première fois dans deux rapports professionnels de l'institut IDC Retail Insights, par Parker et Hand (2009) puis par Ortis et Casoli (2009). Ces auteurs considéraient le consommateur omnicanal comme une évolution du consommateur multicanal qui, au lieu d'utiliser les canaux en parallèle, les mobilise tous simultanément. Rigby (2011) a ensuite été le premier à introduire le terme dans la littérature académique, en définissant l'omnicanal comme l'intégration d'une expérience de vente combinant les avantages des magasins physiques avec la richesse informationnelle de l'expérience en ligne.

Depuis, la recherche académique a cherché à clarifier les frontières conceptuelles entre monocanal, multicanal, cross-canal et omnicanal, ces notions étant longtemps demeurées confondues dans la littérature (Beck et Rygl, 2015). Le tableau 1 propose une synthèse de cette évolution.

Tableau N°1 : Évolution des concepts de canal en marketing de distribution

Concept	Définition synthétique	Auteurs
Monocanal	L'entreprise interagit avec le client par un canal unique, sans possibilité de passage à un autre canal.	Beck et Rygl (2015)
Multicanal	L'entreprise déploie plusieurs canaux qui coexistent de manière indépendante, sans intégration ni possibilité pour le client de passer de l'un à l'autre au cours d'un même parcours.	Verhoef, Kannan et Inman (2015)
Cross-canal	Certains canaux sont partiellement reliés entre eux, permettant au client d'entamer une interaction sur un canal et de la poursuivre sur un autre, sans continuité totale de l'information.	Beck et Rygl (2015)
Omnicanal	L'ensemble des canaux internes et externes à l'entreprise sont intégrés de façon synergique, offrant une expérience continue, cohérente et sans rupture, quel que soit le point de contact utilisé.	Rigby (2011) ; Larke, Kilgour et O'Connor (2018) ; Cui et al. (2021)

Source : Élaboré par les auteurs

1.2. Définitions et principes du marketing omnicanal

Dans un contexte où les consommateurs explorent, naviguent et achètent de manière diversifiée, une expérience unifiée et fusionnée permet de multiplier les interactions et d'améliorer la satisfaction des acheteurs, d'où l'intérêt croissant porté à l'approche omnicanale.

Plusieurs définitions ont été avancées pour caractériser ce concept. Cui, Ghose, Halaburda, Iyengar, Pauwels, Sriram, Tucker et Venkataraman (2021, p. 104) définissent le marketing omnicanal comme la gestion synergique de l'ensemble des points de contact et des canaux clients, internes et externes à l'entreprise, afin que l'expérience du client à travers les canaux, ainsi que l'activité marketing de l'entreprise, y compris le marketing-mix et la communication marketing, soient optimisées à la fois pour l'entreprise et pour ses clients. Cette définition, aujourd'hui largement reprise dans la littérature, met l'accent sur la dimension synergique et bilatérale de la démarche omnicanale, qui bénéficie autant à l'entreprise qu'au client.

De même, Shen, Li, Sun et Wang (2018) mettent l'accent sur une expérience fluide du client, qui peut choisir et passer à n'importe quel canal sans aucune perte d'information ni répétition de la démarche engagée. Larke, Kilgour et O'Connor (2018) définissent quant à eux l'omnicanal comme une forme de commerce qui crée de la valeur pour le client grâce à l'intégration efficace et sans friction de multiples points de contact.

Selon Berman et Thelen (2018), le marketing omnicanal se distingue du marketing multicanal en termes de stratégie d'entreprise, d'intégration des canaux, d'évolution du rôle des appareils mobiles, des médias sociaux et des magasins physiques, ainsi que de reconception de la chaîne d'approvisionnement. En ce sens, le marketing omnicanal vise l'intégration de l'expérience d'achat, de l'interaction avec la marque, de la construction de communauté et de la personnalisation de l'offre.

Au final, le marketing omnicanal peut être défini comme un processus visant à connecter les différents canaux de distribution, de communication et de vente, physiques ou digitaux, d'une entreprise, afin de maintenir un contact constant avec les clients et de créer une expérience de marque cohérente et des interactions de plus en plus fluides. La digitalisation a subséquemment renforcé cette logique en multipliant les interfaces, les données, les dispositifs connectés et les opportunités de personnalisation.

1.3. La stratégie digitale, socle de la démarche omnicanale

L'adoption d'une approche omnicanale suppose, en amont, la mise en place d'une stratégie digitale performante. Dans ce cadre, les entreprises doivent être présentes sur plusieurs plateformes et canaux, médias sociaux, appareils mobiles, sites web, magasins physiques, afin de toucher les clients là où ils se trouvent et de créer une expérience fluide et cohérente à travers l'ensemble des points de contact.

Une stratégie digitale performante reconnaît le rôle central du consommateur dans le processus marketing. Elle implique une compréhension approfondie de ses besoins, de ses préférences et de ses comportements, ainsi que la production d'un contenu pertinent et engageant. Les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle, l'analyse de données et l'automatisation marketing jouent à cet égard un rôle déterminant : elles permettent aux entreprises de collecter, d'analyser et d'exploiter efficacement les données pour mieux comprendre leurs clients, anticiper les tendances du marché et proposer des expériences personnalisées (Bharadwaj et al., 2013).

Une stratégie digitale performante repose ainsi sur quatre piliers principaux, synthétisés dans le tableau 2.

Tableau N°2 : Les quatre piliers d'une stratégie digitale performante

Pilier	Contenu
Les données clients	La collecte et l'analyse des données clients sont essentielles pour comprendre leurs besoins, anticiper leurs attentes et affiner le ciblage marketing.
Les technologies marketing	Le recours à l'intelligence artificielle, à l'automatisation et au marketing automation permet de personnaliser les interactions avec les clients à grande échelle.
Le marketing omnicanal	Offrir une expérience fluide et cohérente sur l'ensemble des canaux, du site web aux réseaux sociaux, en passant par les points de vente physiques.
La collaboration	Développer des partenariats avec d'autres entreprises afin d'élargir la proposition de valeur offerte aux clients.

Source : Élaboré par les auteurs

Ce constat théorique trouve une confirmation empirique dans le contexte marocain : à partir d'une enquête menée auprès d'entreprises de la région Nord du Maroc, El Hachimi, Ait Lhassan et Belamhitou (2021) montrent que le marketing digital contribue significativement à l'amélioration de la performance des entreprises, notamment en élargissant l'accès au marché et en favorisant une relation client plus personnalisée, ce qui conforte le rôle central attribué à la stratégie digitale comme socle de la démarche omnicanale.

Cette architecture dépasse la simple juxtaposition de canaux : elle façonne un univers dans lequel chaque interaction s'inscrit dans une narration cohérente et fluide. À l'heure où les frontières entre le réel et le virtuel s'estompent, cette méthodologie répond aux nouvelles habitudes d'achat des consommateurs, caractérisées par des allers-retours constants entre différentes plateformes d'engagement. La stratégie omnicanale est ainsi devenue une clé de différenciation concurrentielle, trouvant un écho particulier auprès d'une génération connectée et technophile : en adoptant cette approche, les marques peuvent recueillir des données précieuses sur leurs clients, créer des expériences personnalisées et obtenir des résultats commerciaux tangibles.

2. Transformation numérique et marketing omnicanal : mécanismes et ancrages théoriques

2.1. La transformation numérique comme moteur du marketing omnicanal

La littérature considère aujourd'hui la transformation numérique comme un levier stratégique permettant aux entreprises de repenser leurs modèles d'affaires et leurs pratiques marketing.

Selon Westerman, Bonnet et McAfee (2014), la transformation numérique ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies : elle implique l'intégration des outils numériques dans une perspective de création de valeur pour les clients et d'amélioration de la performance organisationnelle. Bharadwaj et al. (2013) vont plus loin en soutenant que la stratégie numérique ne doit plus être conçue comme une simple stratégie fonctionnelle subordonnée à la stratégie d'entreprise, mais comme une fusion entre stratégie informatique et stratégie d'affaires, ce qu'ils nomment la « stratégie numérique d'entreprise ».

Dans cette perspective, le marketing omnicanal représente l'une des manifestations les plus visibles de cette transformation. Les technologies telles que les systèmes de gestion de la relation client (CRM), le Big Data, l'intelligence artificielle, le cloud computing et l'automatisation marketing permettent de centraliser les données issues des différents canaux, d'en améliorer l'analyse et de personnaliser les interactions avec les consommateurs.

Verhoef, Kannan et Inman (2015) soulignent que ces technologies rendent possible l'intégration des canaux physiques et numériques, permettant au client de passer d'un canal à un autre sans rupture dans son parcours d'achat. Cette continuité de l'expérience constitue l'un des principes fondamentaux du marketing omnicanal. De même, Lemon et Verhoef (2016) montrent que la collecte et l'exploitation des données tout au long du parcours client permettent aux entreprises de proposer des expériences personnalisées et cohérentes, renforçant ainsi la satisfaction, la fidélité et l'engagement des consommateurs.

Par ailleurs, Berman et Thelen (2018) considèrent que la transformation numérique modifie profondément les stratégies marketing en favorisant l'intégration des magasins physiques, des sites web, des applications mobiles et des réseaux sociaux au sein d'un écosystème unique centré sur le client. Cui et al. (2021) ajoutent que cette intégration soulève cependant des défis informationnels considérables, fragmentation des données, difficultés d'attribution marketing, enjeux de confidentialité, qui conditionnent la réussite effective d'une stratégie omnicanale.

La transformation numérique agit donc comme un catalyseur du marketing omnicanal : elle améliore l'intégration des canaux et la circulation de l'information, et elle rend possible une personnalisation plus fine des offres. Ces effets combinés renforcent, en retour, la fluidité de l'expérience client ainsi que la performance commerciale et la compétitivité des entreprises.

2.2. Les fondements théoriques de cette relation

Trois cadres théoriques principaux permettent d'éclairer la relation entre transformation numérique et marketing omnicanal : la théorie des capacités dynamiques, la théorie fondée sur les ressources et la théorie de l'expérience client. Le tableau 3 en propose une synthèse comparative.

Tableau N°3 : Synthèse des fondements théoriques mobilisés

Cadre théorique	Auteur	Apport à la compréhension du marketing omnicanal
Théorie des capacités dynamiques	Teece (2007)	Explique comment l'entreprise détecte les évolutions de son environnement numérique, saisit les opportunités technologiques et reconfigure ses ressources pour coordonner efficacement ses canaux.
Théorie fondée sur les ressources (Resource-Based View)	Barney (1991)	Identifie les ressources numériques (données clients, plateformes digitales, systèmes CRM, intelligence artificielle) comme des ressources stratégiques, rares et difficiles à imiter, sources d'avantage concurrentiel.
Théorie de l'expérience client	Lemon et Verhoef (2016)	Positionne l'expérience client, construite sur l'ensemble du parcours et des points de contact, comme déterminant central de la fidélité et de la performance de l'entreprise.

Source : *Élaboré par les auteurs*

a. La théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capabilities Theory)

Selon Teece (2007), les entreprises performantes sont celles qui savent détecter les évolutions de leur environnement (*sensing*), saisir les nouvelles opportunités (*seizing*) et reconfigurer continuellement leurs ressources (*reconfiguring*). Dans un contexte de transformation numérique, les organisations développent de nouvelles capacités technologiques, Big Data, intelligence artificielle, cloud computing, CRM, Internet des objets, qui facilitent la coordination entre les différents canaux de vente. Les capacités dynamiques expliquent ainsi comment la transformation numérique permet la mise en œuvre effective d'une stratégie omnicanale, en dotant l'entreprise de la souplesse organisationnelle nécessaire pour ajuster continuellement son dispositif de canaux face à l'évolution des comportements d'achat.

b. La théorie fondée sur les ressources (Resource-Based View)

La théorie fondée sur les ressources de Barney (1991) considère que l'avantage concurrentiel provient principalement de ressources rares, difficilement imitables et créatrices de valeur. Les ressources numériques constituent aujourd'hui des ressources stratégiques de ce type : données clients, plateformes digitales, systèmes CRM, intelligence artificielle, outils d'automatisation. Ces ressources facilitent l'intégration des canaux physiques et digitaux et renforcent ainsi l'efficacité du marketing omnicanal, dans la mesure où elles sont difficilement reproductibles par les concurrents et confèrent à l'entreprise qui sait les mobiliser un avantage durable.

c. La théorie de l'expérience client

Selon Lemon et Verhoef (2016), l'expérience client est devenue l'un des principaux déterminants de la fidélité et de la performance des entreprises. Grâce à la transformation numérique, les entreprises disposent d'informations en temps réel leur permettant de personnaliser les interactions sur l'ensemble des points de contact. Le marketing omnicanal apparaît ainsi comme une conséquence directe de la digitalisation, puisqu'il vise à offrir une expérience homogène, fluide et personnalisée tout au long du parcours d'achat.

2.3. Synthèse des apports empiriques et conceptuels

Plusieurs travaux confirment l'existence d'une relation positive entre la transformation numérique et le développement du marketing omnicanal, comme le résume le tableau 4.

Tableau N°4 : Synthèse des principales contributions sur la relation entre transformation numérique et marketing omnicanal

Auteur	Principal apport
Rigby (2011)	Montre que les technologies numériques permettent d'unifier les magasins physiques et les plateformes digitales afin d'améliorer l'expérience d'achat.
Verhoef, Kannan et Inman (2015)	Démontrent que les entreprises fortement investies dans leur transformation numérique développent des stratégies omnicanales plus performantes et mieux intégrées.
Beck et Rygl (2015)	Clarifient la distinction entre multicanal, cross-canal et omnicanal, en montrant que le degré d'intégration technologique des canaux conditionne le passage d'un modèle à l'autre.
Berman et Thelen (2018)	Expliquent que les technologies digitales favorisent l'intégration des réseaux sociaux, des applications mobiles, des magasins physiques et des sites web dans un système centré sur le client.
Larke, Kilgour et O'Connor (2018)	Montrent, à partir d'une étude de cas sectorielle, que la transition vers l'omnicanal repose sur la multiplication de points de contact intégrés et sur un pilotage stratégique du changement organisationnel.
Cui et al. (2021)	Identifient les défis informationnels du marketing omnicanal (fragmentation des données, attribution marketing, confidentialité) et proposent des pistes technologiques pour les surmonter.

Source : *Elaboré par les auteurs*

L'ensemble de ces travaux converge vers une même conclusion : la transformation numérique exerce une influence positive sur la mise en œuvre du marketing omnicanal, tout en imposant aux entreprises de nouvelles exigences organisationnelles et technologiques.

Ces résultats trouvent un écho particulier dans le contexte marocain, où deux études empiriques récentes viennent enrichir cette relation. D'une part, El Hachimi, Ait Lhassan et Belamhitou (2021) montrent, à partir d'un échantillon d'entreprises de la région Nord du Maroc, que le marketing digital contribue significativement à l'amélioration de la performance commerciale, en particulier par l'élargissement de l'accès au marché et la personnalisation de la relation client. D'autre part, Ait Lhassan, Bedraoui et Akhannich (2022) démontrent, dans le contexte de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19, que la transformation numérique améliore également la satisfaction des usagers des services publics. Ces deux contributions suggèrent que les effets positifs de la transformation numérique sur la performance et sur la satisfaction des parties prenantes ne se limitent pas au seul marketing omnicanal en contexte privé, mais s'étendent également aux organisations publiques marocaines, ce qui renforce la pertinence de la problématique traitée dans cet article pour le contexte national.

3. Enjeux, apports et limites du marketing omnicanal dans les organisations

3.1. Apports pour la performance commerciale et l'expérience client

La littérature mobilisée dans les sections précédentes met en évidence plusieurs apports du marketing omnicanal pour la performance des entreprises. Sur le plan commercial, l'intégration des canaux permet une meilleure connaissance du client, une personnalisation accrue de l'offre et une réduction des frictions dans le parcours d'achat, autant de facteurs qui favorisent la conversion, la fidélisation et l'augmentation de la valeur vie client. Sur le plan de l'expérience client, la cohérence des interactions à travers les canaux renforce la confiance et la satisfaction du consommateur, en lui offrant une continuité qu'il perçoit comme une marque de considération de la part de l'entreprise (Lemon et Verhoef, 2016).

Sur le plan organisationnel, la mise en œuvre d'une stratégie omnicanale encourage la transversalité entre les fonctions marketing, commerciale, logistique et technologique, favorisant ainsi une meilleure coordination interne et une circulation plus fluide de l'information entre les services.

3.2. Défis organisationnels, technologiques et humains

La réussite d'une stratégie omnicanale ne va cependant pas de soi. Plusieurs défis significatifs doivent être surmontés par les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette voie.

Le premier défi est d'ordre technologique. L'intégration effective des canaux suppose l'interopérabilité de systèmes d'information souvent hétérogènes, CRM, plateformes e-commerce, systèmes de caisse, outils d'automatisation marketing, dont l'articulation reste, dans de nombreuses organisations, incomplète. Cui et al. (2021) soulignent à cet égard les difficultés persistantes liées à la fragmentation des données clients et à l'attribution marketing, qui limitent la capacité des entreprises à mesurer précisément la contribution de chaque canal à la performance globale.

Le deuxième défi est d'ordre organisationnel. La transition vers l'omnicanal implique souvent une remise en cause des silos fonctionnels traditionnels (marketing, ventes, logistique), ainsi qu'une réorganisation des processus internes et des systèmes d'incitation, ces derniers ayant longtemps été construits autour de la performance de chaque canal pris isolément plutôt qu'autour de la performance globale du client (Berman et Thelen, 2018).

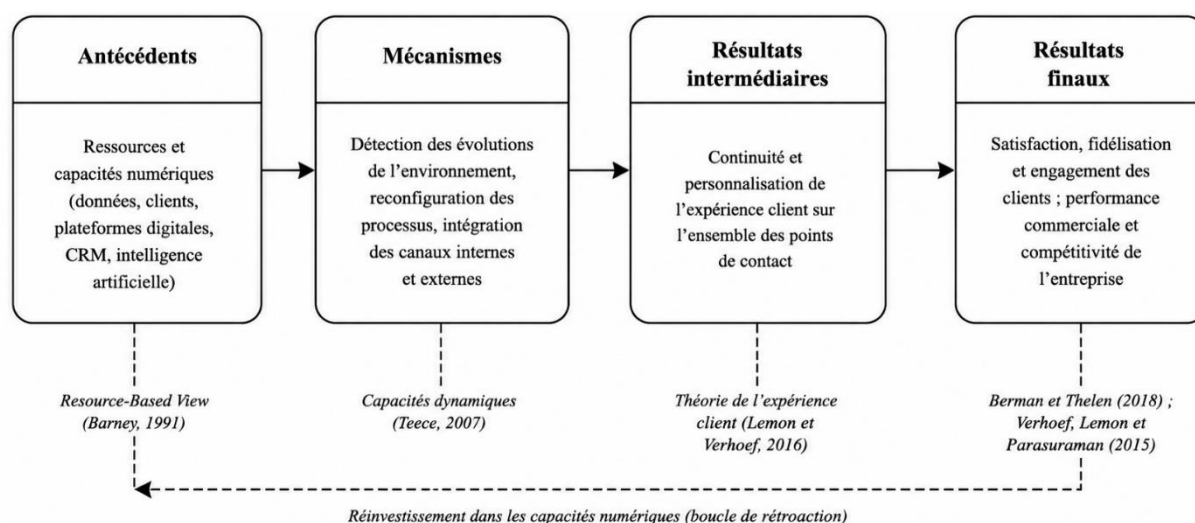
Le troisième défi est d'ordre humain et culturel. La conduite d'une stratégie omnicanale nécessite le développement de nouvelles compétences numériques au sein des équipes marketing et commerciales, ainsi qu'un accompagnement au changement pour dépasser les résistances internes liées à la reconfiguration des rôles et des responsabilités.

Enfin, un quatrième défi concerne la protection des données personnelles des clients. La personnalisation de l'expérience omnicanale repose sur la collecte et le croisement de données individuelles à travers les canaux, ce qui impose aux entreprises de concilier performance marketing et respect des exigences réglementaires en matière de protection de la vie privée.

3.3. Proposition d'un modèle conceptuel intégrateur

Sur la base de la revue de littérature précédente, il est possible de proposer un modèle conceptuel reliant les principaux éléments mobilisés dans cet article. Ce modèle articule trois niveaux : les antécédents, les mécanismes et les résultats de la relation entre transformation numérique et marketing omnicanal.

Figure N°1 : Modèle conceptuel intégrateur de la relation entre transformation numérique et marketing omnicanal



Source : Élaboré par les auteurs

Ce modèle articule quatre niveaux reliés par des relations séquentielles. Les ressources et capacités numériques de l'entreprise (antécédents, RBV, Barney, 1991) alimentent des mécanismes organisationnels de détection, de reconfiguration et d'intégration des canaux (capacités dynamiques, Teece, 2007), lesquels produisent une continuité et une personnalisation de l'expérience client sur l'ensemble des points de contact (théorie de l'expérience client, Lemon et Verhoef, 2016). Cette expérience omnicanale se traduit enfin en résultats finaux pour l'entreprise : satisfaction, fidélisation et engagement des clients, performance commerciale et compétitivité (Berman et Thelen, 2018 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015). Une boucle de rétroaction relie les résultats finaux aux antécédents : les gains de performance générés par la stratégie omnicanale sont susceptibles d'être réinvestis dans le renforcement des ressources et capacités numériques de l'entreprise, alimentant ainsi un cycle d'amélioration continue. Ce modèle suggère que les ressources numériques de l'entreprise ne se traduisent en performance omnicanale que si elles sont activées par des capacités organisationnelles dynamiques, elles-mêmes porteuses d'une expérience client cohérente. Il ouvre ainsi la voie à une validation empirique future, notamment par l'étude du rôle modérateur ou médiateur de la maturité numérique des organisations.

3.4. Hypothèses de recherche et pistes d'opérationnalisation empirique

Le modèle conceptuel proposé (Figure 1) permet de formuler quatre hypothèses de recherche destinées à guider une validation empirique future. Le tableau 5 en présente une synthèse, en identifiant, pour chaque hypothèse, les variables mobilisées ainsi que des échelles de mesure et des items déjà validés dans la littérature, sur lesquels une opérationnalisation pourrait s'appuyer.

Tableau N°5 : Hypothèses de recherche proposées et sources de mesure suggérées

Hypothèse	Relation testée	Variables et items suggérés
H1	Les ressources et capacités numériques de l'entreprise influencent positivement le déploiement de capacités dynamiques d'intégration des canaux.	Ressources numériques : items adaptés de Bharadwaj, El Sawy, Pavlou et Venkatraman (2013) ; capacités dynamiques (détection, coordination, intégration) : échelle de Pavlou et El Sawy (2011).
H2	Les capacités dynamiques d'intégration des canaux influencent positivement la qualité de l'intégration perçue par le client.	Qualité de l'intégration des canaux : échelle de Shen, Li, Sun et Wang (2018).
H3	La qualité de l'intégration des canaux influence positivement la qualité de l'expérience client omnicanale.	Qualité de l'expérience client : échelle EXQ de Klaus et Maklan (2013).
H4	La qualité de l'expérience client omnicanale influence positivement la performance commerciale et la fidélisation.	Performance commerciale et fidélisation : items adaptés de Verhoef, Kannan et Inman (2015) et de Balbín Buckley et Marquina Feldman (2024).

Source : Élaboré par les auteurs

Ces items, empruntés à des instruments déjà validés empiriquement, offrent une base de départ pour construire un questionnaire structuré destiné à tester le modèle intégrateur proposé dans cet article, par exemple au moyen d'une modélisation en équations structurelles de type PLS-SEM.

4. Discussion et implications managériales

Les développements précédents invitent à formuler plusieurs implications à destination des praticiens du marketing et des dirigeants d'entreprise. Premièrement, l'engagement dans une stratégie omnicanale ne saurait se limiter à la multiplication des canaux de vente et de communication : il suppose un investissement préalable dans les capacités numériques de l'organisation, systèmes d'information intégrés, compétences en analyse de données, gouvernance de la donnée client, sans lesquelles l'intégration des canaux demeure superficielle. Deuxièmement, les responsables marketing gagneraient à considérer l'expérience client, et non le canal, comme unité d'analyse pertinente pour piloter la performance commerciale. Cela suppose de faire évoluer les indicateurs de pilotage traditionnellement centrés sur chaque canal

pris isolément, vers des indicateurs transversaux mesurant la continuité et la qualité du parcours client dans son ensemble.

Troisièmement, la réussite d'une transition omnicanale dépend largement de la capacité de l'entreprise à conduire le changement organisationnel qu'elle implique : décloisonnement des fonctions, formation des équipes aux outils numériques, et alignement des systèmes d'incitation sur des objectifs de performance globale plutôt que sectoriels.

Enfin, la dimension éthique et réglementaire de la collecte de données ne doit pas être négligée : une stratégie omnicanale durable est une stratégie qui parvient à concilier personnalisation de l'expérience et respect de la vie privée des consommateurs, condition de la confiance sur laquelle repose, in fine, la relation client.

Conclusion

À l'ère de la transformation numérique, le marketing omnicanal s'impose comme une évolution majeure des stratégies marketing, répondant aux nouvelles attentes des consommateurs connectés et à la multiplication des points de contact. L'analyse de la littérature a montré que l'omnicanalité dépasse la simple présence sur plusieurs canaux en privilégiant leur intégration, afin d'offrir une expérience client fluide, cohérente et personnalisée. Les travaux des principaux chercheurs mobilisés dans cet article mettent en évidence que la transformation numérique constitue un levier essentiel de cette évolution, en facilitant la collecte et l'exploitation des données, l'intégration des technologies digitales et la coordination des interactions entre les différents canaux de communication, de vente et de distribution.

Par ailleurs, les fondements théoriques mobilisés, théorie des capacités dynamiques, théorie fondée sur les ressources et théorie de l'expérience client, confirment que les capacités numériques, les ressources technologiques et les innovations digitales permettent aux entreprises de renforcer leur agilité, d'améliorer leur connaissance client et de développer des stratégies omnicanales créatrices de valeur. Cette complémentarité entre transformation numérique et marketing omnicanal contribue à accroître la satisfaction et la fidélisation des clients, ainsi que la performance commerciale et organisationnelle des entreprises. Toutefois, cette dynamique n'est pas exempte de défis : fragmentation des données, cloisonnement organisationnel, besoins en compétences numériques et exigences réglementaires de protection de la vie privée constituent autant de conditions dont dépend la réussite effective d'une stratégie omnicanale.

Au total, la réussite d'une stratégie omnicanale ne dépend pas uniquement de l'adoption des technologies numériques, mais également de leur intégration dans une vision stratégique centrée sur le client. Dès lors, les entreprises sont appelées à développer des capacités organisationnelles et technologiques leur permettant d'assurer une expérience homogène sur l'ensemble des points de contact.

Ce travail théorique présente néanmoins certaines limites, inhérentes à sa nature conceptuelle : en l'absence de validation empirique, les relations proposées dans le modèle intégrateur restent à confirmer sur le terrain. Il ouvre ainsi des perspectives de recherche intéressantes, notamment par une validation empirique de la relation entre transformation numérique et marketing omnicanal auprès d'entreprises de différents secteurs d'activité, en particulier dans le contexte des économies émergentes telles que le Maroc, où la digitalisation des pratiques commerciales et administratives connaît une accélération notable, ainsi que le suggèrent les travaux de El Hachimi, Ait Lhassan et Belamhitou (2021) sur le secteur privé et de Ait Lhassan, Bedraoui et

Akhannich (2022) sur le secteur public, afin d'identifier les facteurs susceptibles de renforcer ou de modérer les effets mis en évidence dans cette revue de littérature.

BIBLIOGRAPHIE

- (1).Ait Lhassan, I., Bedraoui, O., & Akhannich, O. (2022). The impact of digital transformation on the satisfaction of tax administration users in Morocco during the COVID-19 pandemic: An empirical study. *European Journal of Management Issues*, 30(1), 48-57. <https://doi.org/10.15421/192205>
- (2).Balbín Buckley, J. A., & Marquina Feldman, P. S. (2024). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2364841. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364841>
- (3).Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (4).Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- (5).Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598-614.
- (6).Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- (7).Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., Núñez-Barriopedro, E., & García-Henche, B. (2023). Strategic orientation towards digitization to improve supermarket loyalty in an omnichannel context. *Journal of Business Research*, 156, 113475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113475>
- (8).Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.
- (9).El Hachimi, I., Ait Lhassan, I., & Belamhitou, M. (2021). The contribution of digital marketing to business performance: The case of companies in the northern region of Morocco. *European Scientific Journal*, 17(8), 82-105. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n8p82>
- (10). Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.

-
- (11). Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
 - (12). Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: Transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465-483.
 - (13). Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMi)*, Athènes.
 - (14). Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
 - (15). Ortis, I., & Casoli, A. (2009). *Technology selection: IDC Retail Insights guide to enabling immersive shopping experiences*. IDC Retail Insights.
 - (16). Parker, R., & Hand, L. (2009). *Satisfying the omnichannel consumer whenever and wherever they shop*. IDC Retail Insights.
 - (17). Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
 - (18). Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
 - (19). Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73.
 - (20). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
 - (21). Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & 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.
 - (22). Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.