

## **Au-delà de la stratégie de distribution multicanal : apports et limites de la stratégie de distribution multicanal intégrée**

**Hanene OUESLATI**

Doctorante

*CR2M – Université de Montpellier 2*

*ISG – Université de Tunis*

haneneoueslati@yahoo.com

### **Résumé**

Cette communication se propose de se concentrer sur l'étude de l'intégration perçue des canaux de distribution afin de mieux comprendre le comportement multicanal des consommateurs. Ainsi, différentes dimensions ont été identifiées sur la base d'une revue de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire. Les résultats issus des différentes phases de l'étude qualitative abondent en contributions théoriques et en implications managériales.

**Mots clefs :** Stratégie de distribution multicanal, intégration des canaux de distribution, intégration perçue des canaux de distribution

### **Abstract**

The aim of this research is to better understand the consumers multichannel behaviour based on their perceived integration of a firm. Then, a literature review as well as a qualitative research gave us a summary of all its dimensions.

Results are discussed and the main managerial and theoretical contributions were presented.

**Keywords :** Multichannel retailing, Channels integration, channels perceived integration.

## **Au-delà de la stratégie de distribution multicanal : apports et limites de la stratégie de distribution multicanal intégrée**

### INTRODUCTION

La multiplication des canaux (physique/virtuel) et des formules de distribution (téléphone, Internet, catalogue, magasin, etc) ainsi que l'exacerbation de la concurrence entre-eux marquent un bouleversement dans la recherche en distribution. En effet, des études récentes trouvent que les consommateurs utilisent de façon routinière des canaux de distribution multiples d'un même distributeur pour faire leurs achats (Belvaux, 2006 ; Venkatesan et alii, 2007 ; Verhoef et alii, 2007). Ceci marque l'épanouissement d'un environnement de distribution multicanal alliant les canaux virtuels à ceux physiques. Toutefois, la plupart des études mettent l'accent sur le comportement des consommateurs face à un seul canal de distribution (Sullivan et Thomas, 2004). L'Internet est souvent étudié isolément du canal hors-ligne, bien que les deux canaux de distribution occupent les mêmes fonctions.

Peterson et al (1997) étaient parmi les premiers chercheurs à reconnaître que les apports du canal Internet ne peuvent pas et ne doivent pas être traités isolément. La perspective du multicanal vient alors assouplir l'analyse des comportements d'achat en les étudiant de manière non cloisonnée (Belvaux, 2006). Ainsi, l'intérêt a été porté petit à petit au modèle de distribution multicanal définie comme une stratégie permettant de servir les consommateurs utilisant plus d'un canal ou medium pour faire leurs achats (Stone et alii, 2002). En revanche, le modèle de distribution multicanal n'atteint pas les objectifs escomptés et génère des problèmes additionnels aux firmes. Il présente différents défis pour l'enseigne dont le principal est de perdre son client au cours du processus d'achat (Nunes et Cespedes, 2003). D'autres inconvénients surgissent, dont les coûts d'adoption d'une telle stratégie, le manque de synergies et les conflits entre les différents canaux de distribution. Des études pionnières ont alors tenté de comprendre la source de ces problèmes. Il apparaît donc que le consommateur voudrait échanger avec une même enseigne quelque soit le canal fréquenté et non pas à travers ses fragments provoqués par une incohérence de ses différents canaux fréquentés (Helfer, 2007). Les auteurs s'accordent ainsi sur les avantages d'une stratégie de distribution multicanal intégrée qui incorpore la cohérence, la coordination et la complémentarité entre les différents canaux par une mise en commun des ressources disponibles.

L'intégration perçue des canaux de distribution d'une enseigne s'impose alors par sa pertinence dans la fixation des différentes options de la stratégie de distribution multicanal. Elle désigne le degré auquel les consommateurs perçoivent les canaux de distribution comme faisant partie d'une même organisation (Bendoly et al, 2005). Le consommateur semble avoir besoin que l'on réponde « sans couture » à ses interrogations et attentes quelque soit le canal fréquenté d'une même enseigne. Cette stratégie s'avère toutefois coûteuse et risquée et aucune étude, à notre connaissance, ne montre le degré de sensibilité des consommateurs à son égard. Ainsi, « les consommateurs réclament-ils réellement une intégration complète des canaux de distribution d'une enseigne ? » Nous essayerons également d'identifier les apports et les limites de la stratégie multicanal intégrée tels que issus d'une étude qualitative exploratoire auprès de clients multicanal et ce afin de répondre à la question : « Quelles sont les

conséquences de différents niveaux d'intégration perçus par le consommateur sur son comportement à l'égard de l'enseigne ? »

Afin de mieux répondre à ces questions et en nous basant sur la littérature existante, nous aborderons dans une première partie les caractéristiques d'une stratégie de distribution multicanal. Dans une deuxième partie, nous mettrons en valeur les apports d'une stratégie de distribution multicanal intégrée et nous nous arrêterons sur ses différentes dimensions.

Une étude qualitative en trois phases constituera la troisième partie de ce travail qui sera couronné par une dernière partie de discussion des résultats de l'étude qualitative et dont l'objectif est de fournir aux managers de l'enseigne un premier outil leur permettant de mieux allouer les ressources disponibles lors de la mise en place de leur stratégie de distribution multicanal intégrée.

## REVUE DE LITTERATURE

### 1. LE CONSOMMATEUR MULTICANAL

L'étude du comportement du consommateur dans un environnement multicanal s'intéresse en effet à comprendre comment est-ce que le consommateur procède tout au long de son processus de décision afin de choisir un canal de distribution donné. Le consommateur multicanal est en effet un client ayant effectué des achats sur plus d'un canal de distribution (Kumar et Venkatesan, 2005). Par ailleurs, Neslin et Shankar (2009) apportent une définition plus large qui inclut non seulement l'achat mais également la recherche d'informations. Ils définissent donc le consommateur multicanal comme celui qui utilise plusieurs canaux de distribution dans son processus d'achat.

Boa (2003) a montré à travers une étude empirique que pour son échantillon de 2000 personnes, 60% parmi eux voudraient utiliser différents canaux afin de réaliser leurs achats. Le consommateur peut désormais étaler son processus de décision tout au long des différents canaux qui lui sont proposés par une enseigne de distribution. Ainsi, il peut être touché par un message publicitaire émis sur l'un des canaux, chercher de l'information et acheter sur un autre canal et échanger ou retourner les produits achetés sur le canal de son choix. Ceci offre une plus grande liberté de choix au consommateur, mais s'avère également d'une forte rentabilité à l'entreprise.

Comparé au consommateur monocanal, le consommateur multicanal représente un marché attractif puisqu'il dépense en moyenne plus, achète plus souvent, plus d'articles (Neslin et Shankar, 2009 ; Kushwaha et Shankar, 2007 ; Kumar et Venkatesan, 2005), a une courbe de cycle de vie plus longue que le client monocanal (Neslin et Shankar, 2009), apporte de la valeur à l'entreprise et a de plus faibles propensions de migration vers d'autres enseignes que le consommateur monocanal (Stone et al, 2002). Kumar et Venkatesan (2005) ajoutent que le consommateur multicanal, comparé à celui monocanal, a de plus fortes et de plus profondes relations avec l'enseigne et a plus confiance et moins de risque perçu vis-à-vis de ses transactions. Par ailleurs, une amélioration de la satisfaction des clients ainsi que des effets positifs sur l'attitude à l'égard de l'enseigne ont été vérifiés suite à une étude portant sur le comportement multicanal (Shankar et al, 2003).

Face à tous ces avantages du consommateur multicanal, Gensler et alii (2007) montrent que le consommateur multicanal est moins fidèle que le consommateur monocanal, car il a plus de chances de migrer vers les canaux d'une autre enseigne. Les acheteurs sur Internet pourraient facilement changer d'enseigne par un simple clic de souris. Cette dernière étude nous laisse penser que le consommateur multicanal n'est pas bénéfique pour l'enseigne dans l'absolu. Il faut être à son écoute afin de le convertir en un avantage pour l'enseigne. Pour cela, il faut mieux comprendre les limites de la stratégie de distribution multicanal afin de répondre au mieux à ses exigences.

## 2. LA STRATEGIE DE DISTRIBUTION MULTICANAL

Le déclin rapide du phénomène dot.com mène à penser que les marchands doivent embrasser différentes formes de vente afin de répondre aux besoins de tous les consommateurs (Vijayasathy, 2003). Les organisations migrent vers un environnement multicanal. Ce phénomène est en train de se propager au sein des différents segments industriels : distribution, banques, productions diverses, etc tous les secteurs sont concernés. Une étude effectuée par Internet Retailer en 2004 a montré que 6% uniquement des enseignes se contentent toujours de la vente en magasin. Ce pourcentage a certainement diminué avec le grand nombre d'enseignes qui ne cessent de se lancer dans l'expérience de la vente sur Internet. L'environnement de distribution actuel a ainsi subi une métamorphose occasionnée par l'introduction de la technologie Web permettant d'offrir plusieurs options de choix aux consommateurs (Pascale, 2002 ; Kwon et Lennon, 2009). Filser (1985) affirme que deux facteurs principaux seraient à l'origine de la multiplication des formats de vente :

- D'une part, la diversité des attentes du consommateur,
- D'autre part, l'évolution des technologies de communication.

Ces facteurs ont été donc à l'origine de l'épanouissement d'un environnement multicanal marqué par la multiplication des expériences d'achat et de distribution multicanal.

Un canal de distribution est l'ensemble d'intermédiaires de même type qui contribuent à la distribution des produits de l'entreprise (Lendrevie et Lindon, 2003). La distribution multicanal suppose alors la coexistence de plusieurs canaux de distribution à la fois et elle est définie comme une stratégie permettant de servir les consommateurs utilisant plus d'un canal ou medium pour faire leurs achats (Stone et alii, 2002 ; Levy et Weitz, 2009). Les enseignes multicanal sont donc des firmes qui s'engagent dans la distribution multicanal et dont les principales ressources sont issues des activités de distribution (Zhang et al, 2010).

Les travaux de recherche indiquent que la vente sur différents canaux de distribution peut avoir un impact positif sur la performance financière de l'enseigne (Geyskens et al, 2002). L'amélioration de la performance financière selon Zhang et al (2010) est due principalement à trois facteurs :

- Les faibles coûts d'accès à de nouveaux marchés :

Les canaux à distance aident l'enseigne à étendre géographiquement leur activité en touchant une clientèle dispersée. Ce double avantage peut être réalisé avec des coûts plutôt faibles comparés aux coûts d'une implantation physique par des magasins traditionnels.

- L'amélioration de la satisfaction et de la fidélité des clients :

En servant ses clients à travers différents canaux de distribution, l'enseigne peut pallier aux inconvénients de chaque canal par les avantages de l'autre ; ceci améliorerait la satisfaction et la fidélité des consommateurs.

- La création d'avantage stratégique :

En suivant ses clients sur différents canaux de distribution, l'enseigne acquiert une meilleure connaissance de ses clients. Ceci lui permettra de leur adresser des offres plus adaptées à leurs besoins et de mieux comprendre l'intérêt d'une gestion intégrée de ses canaux de vente. Ces connaissances constituent des avantages stratégiques pour l'enseigne puisqu'elles ne peuvent être immédiatement imitées par ses concurrents.

Malgré tous ces avantages stratégiques et concurrentiels, la conversion d'une enseigne à la stratégie de distribution multicanal n'est pas toujours possible à cause des contraintes à sa mise en place et à son développement. Il s'agit principalement de contraintes liées à l'accès à Internet, aux difficultés opérationnelles, aux coûts du multicanal et aux impératifs du positionnement de certaines enseignes (Zhang et al, 2010) :

- L'accès à Internet :

Dans certains pays, l'accès à Internet reste réservé à une très faible partie de la population. Selon l'OCDE (2008), 10% de la population ont accès à Internet dans des pays tels que le Mexique ou la Turquie (Zhang et al, 2010). Ceci empêche certaines entreprises de se lancer dans la vente sur Internet vu le faible taux de pénétration d'Internet dans les foyers et la vie des clients.

- Difficultés opérationnelles et coûts

Se lancer dans une expérience de vente sur des canaux multiples suppose avant tout une acquisition matérielle et humaine importante. Il s'agit par exemple de moderniser ses outils de gestion en investissant dans une plateforme technique et technologique et former son personnel au nouveau canal et à ses nécessités. Ces difficultés opérationnelles constituent un frein au développement multicanal avec toutes ses formes, des plus basiques et séparées aux plus développées et intégrées.

- Les impératifs du positionnement :

Pour certaines enseignes, la nature de leur activité peut les empêcher de penser au multicanal, notamment celles opérant dans le domaine du luxe et des objets précieux (ex : grandes marques, diamants, etc.). Il s'agit surtout d'un choix stratégique pris par les managers de l'enseigne afin de limiter la vente sur certains canaux. Pour d'autres enseignes, plus particulièrement celles traditionnelles, la crainte des inconvénients liés à la distribution multicanal quant à leur image de marque, peut les décourager de se lancer dans la vente sur d'autres canaux.

Notons que certaines enseignes choisissent de ne pas passer au multicanal de peur de faire face à ses limites. En effet, l'extension des circuits de distribution peut faire souffrir l'enseigne de l'effet de dilution de son image (Martinez et Pina, 2003). Des performances négatives sur son canal virtuel par exemple peuvent agir négativement sur l'image positive de toute l'enseigne qu'elle s'est construite à travers ses magasins traditionnels (Kwon et Lennon, 2009). Même si les différents canaux de distribution d'une enseigne sont gérés différemment, le consommateur les associe à la même enseigne tant qu'ils portent le même nom d'enseigne (Kwon et Lennon, 2009). Ainsi, le consommateur multicanal met à jour et forme l'image d'une enseigne sur la base de ses expériences sur ses différents canaux de distribution. Selon

une étude National Survey (2008), 40% des répondants affirment que suite à une expérience négative sur le site Web d'une enseigne, ils auraient moins l'intention d'acheter dans son magasin traditionnel. De même, Van Birgelen et al (2006) trouvent que la satisfaction à l'égard des services bancaires en ligne et la satisfaction à l'égard de ceux en agence interagissent et influencent les intentions comportementales à l'égard de la banque.

Ces exemples d'études accusent le niveau d'intégration des enseignes multicanal d'être à l'origine de toutes ces limites. Les enseignes multicanal se trouvent en effet devant l'obligation de bien comprendre les attentes de leurs clients quant aux similarités et différences entre les canaux physique et virtuel. Il faut que chaque canal soit à la fois compatible et complémentaire avec l'autre (Kwon et Lennon, 2009). Bendoly et al (2005) trouvent que les entreprises doivent mettre l'accent davantage sur la diversité et la substituabilité de leurs canaux de distribution afin de retenir leurs consommateurs si l'un des canaux échoue à répondre à l'un de leurs besoins. Ils prennent l'exemple d'un client qui trouve un produit en rupture de stock sur l'un des canaux, qui va le chercher sur le canal alternatif au lieu de migrer vers une autre enseigne de distribution. Ainsi, pour les auteurs, la substituabilité des canaux de distribution constitue un véritable facteur de rétention des clients d'une enseigne.

### 3. LA STRATEGIE DE DISTRIBUTION MULTICANAL INTEGREE

Le consommateur voudrait échanger avec une même enseigne quelque soit le canal fréquenté et non pas à travers ses fragments provoqués par une incohérence de ses différents canaux fréquentés (Bradshaw et Brash, 2001). Cette problématique met l'accent sur l'importance de l'intégration des canaux comme créateur de synergies. L'intégration des canaux représente en effet « la possibilité offerte à un consommateur de passer d'un canal à l'autre sans encombrer » (Poirel, 2008). Il s'agit d'une stratégie multicanal optimisée par la mise en commun des ressources de l'enseigne multicanal au service de ses différents canaux de distribution et par conséquent au service de ses clients. Elle repose sur les principes de coopération, complémentarité, cohérence et substituabilité entre les canaux de distribution d'une même enseigne. Le but étant de fournir aux clients une offre et des services homogènes et « sans traces » à travers une expérience de visite et d'achat « fluide ».

#### 3.1. Apports et limites de la stratégie multicanal intégrée

Les caractéristiques de la stratégie multicanal intégrée montrent bien ses apports à la fois pour l'enseigne et pour le consommateur. Pour l'enseigne, Neslin et al (2006) affirment qu'une stratégie de distribution multicanal intégrée permet de réaliser des économies d'échelle ce qui engendra des marges plus élevées, facilite une meilleure connaissance du consommateur, renforce la relation entre le consommateur et la firme, compense les faiblesses d'un canal par les forces de l'autre, élève les barrières à l'entrée et améliore les marges de l'entreprise. Toutes ces raisons nous laissent penser que l'intégration devient un élément clef permettant la réussite de la stratégie de distribution d'une entreprise multicanal.

A la différence des autres stratégies multicanal, la présence d'une enseigne à travers une stratégie multicanal intégrée fournit un portefeuille d'activités et de services accessibles à travers les différents canaux disponibles de l'enseigne. Il s'agit ici d'une gestion intégrée des

différents canaux de distribution tendant à les considérer comme étant complémentaires au service du consommateur.

Pour le consommateur, la stratégie multicanal intégrée permet de lui fournir l'expérience unique de fréquentation des canaux d'une enseigne qui lui évitera toute confusion et/ou toute frustration causées par des différences autant majeures que mineures dans l'offre des biens et services à travers une stratégie multicanal non intégrée. Bendoly et al (2005) affirment que l'intégration des canaux de distribution ne génère pas que des avantages du type gains potentiels dans les parts de marché et efficacité des coûts mais a également des effets psychologiques sur le consommateur. Une firme multicanal intégrée permet de réduire le risque ressenti par un consommateur au sujet du non échec des de l'un des canaux d'une enseigne.

En ce qui concerne les limites de la stratégie multicanal intégrée, elles paraissent, à première vue et selon les travaux académiques actuels, très limitées. Elles seraient réduites selon Neslin et al (2006) à la rigidité organisationnelle et à l'augmentation des coûts pour l'enseigne. Ceci dit, l'enthousiasme lié à cette stratégie peut en cacher d'autres.

### 3.2. Dimensions de l'intégration des canaux de distribution

L'intégration est un continuum avec deux bornes extrêmes et des situations intermédiaires au milieu. Sur la première extrémité du continuum d'intégration se trouve l'homogénéisation des offres sur tous les canaux alors que sur l'autre extrémité se trouve la séparation entre les différents canaux. Il existe néanmoins très peu d'enseignes se situant sur les extrémités du continuum (Zhang et al, 2010). Se positionner sur l'un des points du continuum de l'intégration revient à faire différents choix d'intégration pour chacune des composantes du mix, ainsi que pour d'autres facteurs à régler en fonction du niveau d'intégration désiré par l'enseigne. Les distributeurs multicanal se trouvent alors devant un ensemble de questions de choix stratégiques sur les prix pratiqués sur les différents canaux, la sélection de l'assortiment, les promotions, la logistique et le degré de coordination de ces décisions à travers les canaux de distribution.

Bendoly et al (2005) établissent une liste des différentes opérations communes à toutes les enseignes multi-canal intégrée. Ainsi, une enseigne multicanal intégrée :

- Promeut son site Web marchand dans son magasin traditionnel ;
- Promeut son magasin via son site Web marchand ;
- Forme ses vendeurs et employés de manière à ce qu'ils soient au courant du contenu du site Web de l'enseigne et aident les clients à utiliser le site Web marchand de l'enseigne ;
- Forme ses vendeurs et employés à guider le client en lui fournissant les mêmes informations disponibles sur le site Web marchand ;
- Fournit des points d'accès à Internet dans son magasin traditionnel afin de permettre au client de consulter son site Web marchand ;
- Fournit des informations concernant les produits vendus exclusivement dans certains de ses magasins sur son site Web ;
- Accepte l'échange d'articles achetés par ses clients sur son site Web marchand ;
- Permet à ses clients de récupérer les produits achetés sur le site Web en magasin.

Ces différentes « consignes » sont regroupées en deux facteurs. Beaucoup plus de facteurs sont identifiés dans la littérature antérieure, peut être le plus important, de par le nombre d'articles qui l'ont retenu, étant celui de l'intégration de la logistique.

### Intégration logistique

La logistique concerne la gestion des approvisionnements des différents canaux de distribution, la gestion des livraisons, les échanges et les retours. Cette dimension permet de conférer au consommateur une plus grande flexibilité en accumulant liberté et convenance.

Intégrer les canaux de distribution d'une enseigne revient en partie à offrir la possibilité aux cyberconsommateurs de retourner ou d'échanger les articles achetés sur le site Web marchand d'une enseigne dans son magasin traditionnel (Bendoly et al, 2005). Les cyberconsommateurs devraient avoir la possibilité de récupérer le produit voulu dans le magasin de l'enseigne, s'il est disponible.

La politique d'échange est très importante du moment que le comportement de retour des consommateurs a une relation en forme de U avec la propension d'achats futurs et de la valeur client (Peterson et Kumar, 2009). Selon le rapport de la Fevad (2010), 21% des cyberconsommateurs ont choisi le retrait ou la mise à disposition de l'article acheté dans l'un des magasins de l'enseigne. Il est donc montré que plus la politique de retour est souple, plus cela améliore la confiance et la convenance et mène à des comportements de rachat futurs (Wood, 2001). La politique d'échange / retour peut également favoriser le comportement cross-canal puisque le consommateur en échangeant l'article qu'il a acheté sur Internet en magasin, va visiter un autre canal de l'enseigne, le découvrir et pourquoi pas lui devenir un client fidèle (Zhang et al, 2010).

### Intégration assortiment / produits

L'assortiment est constitué de l'ensemble des produits proposés à la vente sur chaque canal de distribution d'une enseigne. Hoch et al (1999) affirment que l'assortiment est classé juste derrière le point de vente et le prix comme facteur déterminant du choix du magasin qui dépend plus particulièrement en partie de sa largeur et de sa profondeur sur chaque canal (Zhang et al, 2010). Certaines enseignes utilisent l'assortiment afin d'encourager le comportement cross-canal du consommateur. Il s'agit en effet de renvoyer le client vers le canal alternatif lorsqu'un produit est en rupture de stock. Bendoly et al (2005) étudient l'impact de l'indisponibilité d'un produit sur l'un des canaux de distribution d'une enseigne. Ils affirment que l'indisponibilité du produit sur l'un des canaux a des répercussions immédiates et à long terme sur l'enseigne.

Toutefois, le coût de la gestion de la marchandise varie considérablement à travers les canaux : les enseignes peuvent gérer de larges et profonds assortiments sur les canaux virtuels, alors qu'il est très coûteux voire même impossible de gérer le même assortiment en magasin.

### Intégration prix

La fixation des prix constitue en général un élément différenciateur entre la vente en magasin et la vente sur les sites Web. Il représente un déterminant de choix d'un canal de distribution et l'une des raisons principales de recherche d'informations lors du processus décisionnel. Grewal et al (2010) affirment que Les enseignes doivent trouver le compromis entre les attentes des consommateurs à l'égard des prix pratiqués et la structure de coût de chaque canal.

### Intégration des informations

Afin de construire une stratégie de distribution multicanal réussie, il faut disposer d'une infrastructure intégrée en technologies de l'information ; le but étant de lier les informations entre elles quelque soit le canal et les analyser de manière holistique (Zhang et al, 2010). Sur ce point, il existe un consensus autour de la nécessité d'intégrer les données en centralisant les données dans un système de data warehouse. Il s'agit donc de savoir collecter les informations sur tous les canaux de l'enseigne et par la suite savoir en extraire les plus pertinentes pour les décideurs.

Neslin et al (2006) affirment que la constitution d'une base de données de l'ensemble des consommateurs d'une enseigne multicanal reste de l'ordre de l'impossible, vu la difficulté de collecter des informations sur des clients ayant déjà payé en espèces en magasin et le coût élevé pour la constitution d'une base de données.

### Intégration de l'image de l'enseigne

L'image de l'enseigne constitue une évaluation de ses canaux de distribution basée sur l'accumulation des perceptions et des croyances à son égard. Kwon et Lennon (2009) supportent l'intégration des canaux de distribution, facteur important de l'avantage cross-canal. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance d'une intégration de l'image des différents canaux de distribution à travers les opérations fonctionnelles (calls centers, politiques d'échange, etc), symboliques et expérientielles de la gestion du nom de l'enseigne.

### Intégration de la force de vente

Le personnel d'une enseigne chargé de la vente ou plus communément appelé force de vente, représente un facteur clef de la réussite de la stratégie multicanal en général et de la stratégie multicanal intégrée en particulier. Selon Vanheems (2007), le vendeur en magasin pourrait aiguiller le consommateur et servir d'interface entre canal virtuel et canal physique à travers une approche transversale de la gestion multicanal de l'enseigne qui vient remplacer l'ancienne vision monocanal.

### Intégration des offres promotionnelles

Cette dimension s'intéresse à la coordination des actions commerciales entre canaux. Poirel (2008) retient ici l'importance de cibler le bon consommateur par la bonne offre sur le bon

canal. Le consommateur multicanal a tendance à profiter plus des avantages en promotions et répond aux coupons trouvés sur les différents canaux en achetant plus fréquemment et en plus grandes quantités auprès des canaux de l'enseigne (Zhang et al, 2010).

Cette liste de dimensions de l'intégration des canaux de distribution peut ne pas être exhaustive. Il est toutefois très important de veiller à déterminer la dimensionnalité de l'intégration, non du point de vue de l'entreprise, mais de celui de ses clients (Bendoly et al, 2005).

## ETUDE QUALITATIVE

Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche portant sur un thème encore peu étudié, une méthodologie qualitative s'impose. Celle-ci servira principalement à limiter le choix des variables d'intégration en retenant les plus citées par les répondants et ayant le plus d'influence sur leur comportement. Elle nous fournira également les premiers éléments de réponse aux questions posées au début de ce travail de recherche.

### 1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE

Afin de répondre à nos questions de recherche, une étude qualitative en deux phases a été conduite. Une première phase préparatoire a servi d'opérationnaliser le concept « d'intégration des canaux de distribution aux yeux des consommateurs ». Il a fallu leur poser des questions dans une phase ultérieure de la recherche, en se servant de leurs propres mots. Pour cela, une discussion à ce sujet a été lancée sur un forum de discussion généraliste. Quatorze réponses exploitables ont été retenues. Ainsi, quand les consommateurs parlent des canaux d'une même enseigne, et plus précisément des canaux site Web marchand et magasin traditionnel, ils parlent de « niveau de similarité », de « ressemblance » et de « complémentarité ». Ces mêmes termes ont été repris pour servir à la deuxième phase de l'étude qualitative.

La méthode d'entretiens en profondeur avec un guide d'entretien semi directif a été retenue suite à la phase préparatoire. Lors des entretiens en profondeur, nous nous sommes arrêtés lorsqu'un phénomène de saturation sémantique est apparu (Bardin 1998). Ainsi, un nombre total de 23 réponses a été enregistré. L'échantillon retenu est composé de 8 femmes et 15 hommes. Leur moyenne d'âges est de 28 ans (variant de 23 ans à 42 ans). Seize (16) parmi eux sont des étudiants alors que sept (07) sont des cadres supérieurs.

Différentes étapes ont été conduites afin d'analyser le corpus. L'analyse a débuté par une lecture flottante. Plusieurs lectures consécutives ont permis le découpage du discours en thèmes. Nous avons retenu plus précisément une analyse thématique formatée afin de vérifier si les différents facteurs de l'intégration des canaux de distribution cités dans la littérature antérieure sont déjà perçus par les répondants. Le but étant d'évaluer l'importance perçue des différents facteurs d'intégration des canaux de distribution d'une enseigne tels que évoqués par les répondants.

## 2. RESULTATS

Dans cette partie, nous exposerons les résultats relatifs aux deux phases de l'étude qualitative. Il s'agit dans un premier temps de mieux cerner le comportement multicanal du consommateur. Nous examinerons par la suite les perceptions des différentes stratégies multicanal par les consommateurs. En troisième lieu, nous présenterons les dimensions de l'intégration les plus perçues par les consommateurs et nous terminerons par un aperçu des apports et des limites de la stratégie de distribution multicanal, tels que issus des verbatims des répondants.

### 2.1. Le comportement multicanal du consommateur

Lors d'un processus d'achat le consommateur utilise plusieurs canaux d'une même enseigne tout en leur attribuant différentes fonctions allant d'un simple canal pour la recherche d'information, à un canal d'achat.

- La recherche d'informations (13 répondants pour le site Web et 5 pour le magasin) :

La recherche d'informations apparaît à travers les résultats de cette étude qualitative comme le principal avantage du multicanal. Le consommateur se réjouit de posséder un tel pouvoir informationnel accentué par l'environnement multicanal.

«J'ai commencé par aller voir sur leur site Web, il y a toutes les informations nécessaires, je peux même trouver des notes accordées par d'autres clients...» (Benoit, 25 ans).

« Je suis allée dans le magasin avant, il a fallu que j'essaye la veste, car 170 euros c'est une bonne somme !!! » (Nathalie, 29 ans).

- repérage du produit à acheter (5 répondants pour le magasin et 2 pour le site Web) :

Dans certains cas, le consommateur préfère passer commande sur un canal, mais utilise le canal alternatif pour choisir le produit le plus adapté à ses besoins. Ainsi, les canaux de distribution servent aussi au repérage du produit à acheter, ce qui constitue selon les consommateurs un grand avantage de la distribution multicanal.

« Nous avons cherché le modèle de tapis qui nous convenait, nous avons noté sa référence et hop, j'ai passé la commande sur Internet » (Lucie, 29 ans).

« J'ai utilisé le comparateur du site pour comparer entre les différents disques durs externes, j'ai choisi celui qui me convenait le plus et puis je suis parti au magasin, je l'ai acheté » (Philippe, 24 ans).

- test du produit à acheter (7 pour le magasin, 1 pour le site Web) :

Il s'agit ici d'un avantage du magasin traditionnel sur le site Web marchand. C'est donc une fonction attribuée majoritairement au magasin.

« Quand j'ai des doutes sur un produit quelconque, je vais toujours en magasin avant pour le voir sur place, je suis au moins sûr que je ne recevrai pas un produit qui ne me convient pas » (Jérémy, 24 ans).

« Sur Internet je peux écouter des morceaux du CD avant de l'acheter » (Benoit, 25 ans).

- achat (15 en magasin et 8 sur le site Web) :

Le choix d'un canal dépend de plusieurs facteurs. Et ce sont les limites d'un canal qui poussent en général le consommateur à choisir l'autre canal pour l'achat. Notons que dans le

cadre de cette étude qualitative, une majorité de répondants (15) se confient préférer effectuer leurs achats en magasin, surtout pour certains produits expérientiels ou coûteux.

« Quand je veux acheter, je passe toujours au magasin, je me sens plus confiant avec la présence du vendeur » (Mathieu, 30 ans)

« J'adore passer mes commandes sur Internet, c'est rapide, facile, c'est beaucoup mieux, je préfère avoir une vie d'ensemble sur tous les rayons... » (Lucie, 29 ans).

- retrait du produit acheté (5 répondants pour le magasin) :

C'est dans cette fonction qu'apparaît l'importance de la stratégie de distribution multicanal intégrée. En effet, certains répondants (05) affirment préférer passer la commande sur Internet puis aller retirer leur colis en magasin. Le but dans la plupart des cas est d'avoir un vis-à-vis humain en cas de problèmes avec la commande. Pour certains, il s'agit de payer leur commande en espèces au lieu de payer par carte bancaire en ligne.

« Je réserve toujours mes billets sur le site Web et je les retire en magasin » (Jérémy, 24 ans)

« J'ai souvent peur de recevoir un colis défectueux, car cela m'est arrivé une fois, depuis, j'essaye quand c'est possible de récupérer mes achats dans le magasin, je vérifie mon colis sur place au cas où.. » (Emmanuelle, 37 ans).

Le comportement multicanal apparaît ici à travers la volonté du consommateur d'intégrer différents canaux de l'enseigne dans un même processus d'achat. Il exige en effet d'alterner entre les canaux et de passer d'un canal à l'autre de manière fluide. Cette tendance ne peut être satisfaite sans des niveaux d'intégration élevés de la stratégie multicanal d'une enseigne.

## 2.2. Perception des stratégies multicanal

Les interviewés étaient demandés d'exprimer leur point de vue à propos des ressemblances et des complémentarités attendus à l'égard une enseigne multicanal. Une forme de dualité enseigne – canal apparaît.

- Chaque canal est une enseigne (4/23) :

Dans certains cas, bien que ayant un comportement multicanal, des consommateurs peuvent ne percevoir qu'un seul canal de distribution par enseigne, ou le canal qui la représente au mieux.

« En général pour moi, un canal de distribution est rattaché à une seule enseigne (EBay > Site WEB / La Fnac > Magasin au centre ville / La redoute > Le catalogue de ma sœur ...). » (Hida, 26 ans)

« Je trouve que Marionnaud= site Web, je n'aime pas l'ambiance de leurs magasins, pour moi le magasin c'est comme une simple parfumerie » (Leila, 27 ans)

- Canaux différents, une seule enseigne (12/23) :

Dans ce cas, les consommateurs sont conscients qu'une enseigne a plusieurs canaux mais savent aussi que ces canaux sont très différents de par les grandes différences d'assortiment, de prix, ... entre eux.

« Je me demande des fois pourquoi ils ont créé ce site Web? Il n'y a que très peu d'articles.. J'aurais aimé pouvoir acheter sur leur site, mais on ne nous laisse pas le choix!! » (Patrice, 34 ans)

« Sur le site de la Redoute, c'est différent... tu peux bénéficier d'offres, de cadeaux, tu as tout ce qu'il faut, alors que dans leur magasin il n'y a que des vêtements et plus chers en plus!!! » (Karim, 24 ans)

- Canaux cohérents pour une même enseigne (7/23) :

C'est une situation où les consommateurs perçoivent les canaux comme faisant partie d'une même enseigne, tout en se réjouissant des avantages de complémentarité et de similarité entre eux.

« J'adore la FNAC, je peux acheter mes billets de concerts sur leur site, et puis les retirer en magasin » (Jean, 30 ans)

« Chez Etam tu peux même échanger les produits achetés sur leur site Internet en magasin...c'est mieux non? » (Lucie, 27 ans)

« Quand il y a les mêmes produits pour les mêmes prix, il n'y a pas mieux pour nous encourager à acheter également sur le site » (Benoit, 25 ans).

Nous remarquons que l'enthousiasme était nettement plus marqué quand les clients perçoivent une intégration parfaite des canaux de distribution. Ceci accentue la place de l'intégration perçue des canaux en tant que variable modératrice entre les dimensions de l'intégration et les réactions affectives à l'égard du canal et de l'enseigne.

### 2.3. Dimensions perçues de l'intégration

Nous remarquons que les consommateurs perçoivent plus les différences que les ressemblances entre les canaux des enseignes fréquentées (Tableau 1). Ainsi, les facteurs de ressemblance les plus marquants sont le design/ décor (16/23) et les produits (10/23), alors que les facteurs de différence les plus marquants sont les prix (15/23) et les offres promotionnelles (11/23).

Tableau 1 : Niveaux de ressemblance / de différence perçus par les consommateurs

Niveaux de ressemblance / différence	Ressemblances	Différences
Produits	10	9
Design site / décor magasin	16	3
Prix	6	15
Offres Promotionnelles	2	11
Informations disponibles	5	10
Total	39	48

Pour ce qui est des points de différence qui dérangent le plus les consommateurs, nous retrouvons principalement et en premier lieu le prix (9/12).

« Les prix : Assez décevant sur ce point car les prix ne sont pas les mêmes qu'en magasin, et dans certains cas il faut même payer des frais de port. Ce qui ne fait qu'alourdir la facture. On attend un peu plus d'un site Web car les coûts ne sont pas les mêmes qu'avec une enseigne... » (Aminou, 26 ans)

Les produits sont cités juste après les prix (7/12) comme point de différence qui dérange.

« Je suis plutôt gênée quand je compte aller en magasin pour acheter le produit que j'ai vu sur Internet et que je ne le trouve pas... Ils veulent nous obliger à acheter sur Internet ?!!! » (Nadia, 32 ans)

Les offres promotionnelles viennent en troisième place après les prix et les produits comme facteurs de différence les plus gênants.

« J'étais très content de recevoir l'offre cadeau, elle était malheureusement valable uniquement sur leur site » (Benoit, 25 ans)

« Ce que je n'aime pas le plus, c'est quand ils font des offres promotionnelles et des remises sur le site Web et pas dans le magasin » (Emmanuelle, 37 ans)

Pour résumer, les consommateurs classent les dimensions de l'intégration des plus gênantes aux moins gênantes. De ce fait, il est très important, selon les répondants à cette étude, d'intégrer les prix en premier lieu, ensuite les produits et enfin les offres promotionnelles. L'intégration de ces facteurs constitue pour eux des facteurs de réussite de la stratégie multicanal d'une enseigne.

#### 2.4. Apports et limites perçus de l'intégration des canaux de distribution

Les personnes interviewées n'avaient pas toutes le même point de vue concernant les apports de la ressemblance entre les canaux de distribution d'une même enseigne. Les avis étaient divergents et allaient de la nécessité d'une ressemblance et d'une complémentarité totales à une acceptation d'une différenciation complète. Nous analyserons les apports perçus de la stratégie de distribution multicanal intégrée sur la base des verbatims des consommateurs favorables à la ressemblance et complémentarités totales et à la ressemblance et complémentarité partielles. Les limites perçues seront extraites à partir des verbatims des consommateurs favorables à la différence totale et à la ressemblance et complémentarité partielles.

- Oui pour la ressemblance et complémentarité totales (12/23):

Les consommateurs favorables à la ressemblance et complémentarité totales représentent une majorité parmi les répondants à notre étude qualitative. Ils citent plusieurs apports de la stratégie multicanal intégrée qui les rend favorables à son égard.

« Pour fidéliser et rassurer le client » (Nassim, 23 ans) ;

« Ça nous facilite la vie » (Rémi, 25 ans) ;

« On n'a pas toujours la possibilité de visiter tous les canaux de distribution » (Jean, 30 ans)

« Je me sens plus confiante » (Emmanuelle, 37 ans)

« Il faut donner la liberté au client de choisir là où il veut acheter, ne pas l'obliger à acheter sur Internet ou dans le magasin à cause de prix plus bas ou des produits exclusifs » (Virginie, 24 ans)

« Pour ne pas dépayser le client... pour le familiariser avec l'enseigne » (Fabien, 32 ans)

Fidélisation des clients, assurance, facilitation et simplification du processus d'achat, réponse aux besoins du chercheur de variété et familiarisation du consommateur avec les canaux de l'enseigne sont tous des apports de l'intégration totale des canaux de distribution d'une enseigne au profit du consommateur, selon les répondants favorables à la ressemblance et complémentarité totales.

- Oui pour la ressemblance et la complémentarité partielles (7/23) :

Certains répondants à notre étude formulent des réserves à l'égard d'une stratégie d'intégration totale. Ils pensent que chaque canal doit garder certains avantages par rapport à l'autre pour les encourager à visiter l'un et l'autre.

« SAUF pour les prix afin d'inciter les clients à acheter sur le site Web » (Thomas, 26 ans)

« Les produits et les prix doivent être les mêmes sinon je considère que c'est de la publicité mensongère si je ne trouve pas un produit vu dans le magasin de l'enseigne. » (Fred, 23 ans)

« Si le site n'offre pas des avantages exclusifs, autant aller acheter en magasin, c'est plus sûr au moins » (Emmanuelle, 37 ans)

Les répondants favorables à une ressemblance et à une complémentarité partielles évoquent la réponse aux besoins du chercheur de variété et du client opportuniste, ainsi que l'honnêteté de l'enseigne comme apports perçus d'une stratégie d'intégration des canaux. Par ailleurs, ils évoquent le non respect des spécificités de chaque canal comme limite.

- Oui pour la différenciation totale (2/23) :

Il s'agit des consommateurs averses à la stratégie d'intégration totale. Ils ne citent de ce fait que ses limites et évoquent par ailleurs l'importance d'une différenciation totale.

« Sinon ça ne sert à rien de voir sur tous les canaux, on achètera sur un même canal. » (Nathan, 25 ans)

« J'apprécierai une expérience unique sur chaque canal, c'est mieux je trouve » (François, 26 ans)

La principale limite de la stratégie multicanal intégrée du point de vue du consommateur est de les priver de vivre différemment sur chaque canal de distribution. Ce sont plutôt des clients chercheurs de variété qui s'expriment dans ce sens.

## CONCLUSION, APPORTS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

L'étude qualitative nous a tout d'abord permis de constater qu'il existe des éléments d'intégration plus remarquables que d'autres. Il s'agit en fait des prix, des offres promotionnelles et des produits. Ces éléments constituent également l'origine du désaccord entre consommateurs sur la nécessité de les intégrer totalement ou partiellement. Par ailleurs, des éléments d'intégration comme ceux du design / décoration sont moins remarquables du fait qu'ils devraient être naturellement intégrés.

Nous retenons également de cette étude qualitative un ensemble d'apports et de limites tels que formulés par les consommateurs. Une stratégie de distribution multicanal intégrée permet donc de fidéliser le client, de faciliter et de simplifier son processus d'achat, de le familiariser avec les canaux de distribution de l'enseigne et de répondre à ses besoins de recherche de variété. Par ailleurs, certains répondants averses partiellement ou totalement à cette stratégie évoquent certaines limites telles que le non respect des spécificités des différents canaux et la non satisfaction par la suite de l'orientation opportuniste de certains consommateurs.

La révélation liée à notre étude qualitative concerne principalement le fait que les clients des enseignes multicanal ne semblent pas si opposés à certaines différences entre les canaux de

distribution, ce qui s'oppose à notre postulat de départ. En effet, les consommateurs semblent vouloir profiter d'avantages offerts par chaque canal, ce qui limite dans ce cas l'optimisme et l'enthousiasme des chercheurs quant à une intégration totale des canaux de distribution d'une enseigne.

L'ensemble de ces résultats forme le point de départ à un ensemble d'implications managériales. En effet, les entreprises désireuses d'intégrer leurs canaux de distribution doivent mettre l'accent sur les éléments prix, produits et offres promotionnelles. Ils constituent en effet les dimensions les plus retenus et les plus exigés par les consommateurs.

Par ailleurs, l'enseigne devra veiller à respecter les spécificités de chaque canal. Les consommateurs sont conscients que les coûts de vente d'un produit sur Internet sont plus faibles que ceux en magasin. Ils veulent ainsi que cette différence soit à leur profit. Ils aimeraient dans certains cas que les frais de port par exemple soit à la charge de l'enseigne afin de garder les mêmes prix quelque soit le canal fréquenté.

Comme toute recherche, ce travail a des limites. La principale limite serait de s'arrêter à une phase exploratoire et ne pas passer à un stade confirmatoire. De plus, la question d'intégrer ou pas reste très compliquée du fait que l'intégration des canaux de distribution varie d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre. Il s'agit donc dans des phases plus avancées de ce travail de recherche de tenir compte de ces éléments.

## BIBLIOGRAPHIE

Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France (9e éd.).

Belvaux, B. (2006). Du E-commerce au multi-canal. Les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur. *Revue Française du Marketing*, Vol. 4, No. 209, pp. 49 – 68.

Bendoly, Elliot, James D. Blocher, Kurt M. Bretthauer, Shankar Krishnan, et M.A. Venkataramanan (2005), "Online/In-Store Integration and Customer Retention," *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.

Bradshaw, D. & Brash, C. (2001) Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 29, Number 29, pp 520 – 529

FEVAD (2010), "Chiffres clefs vente à distance e-commerce", Edition 2010.

Filser.M. (1985), «Dynamique des canaux et formules de distribution » Thèse pour le Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Montpellier.

Gensler, Sonja, Marnik G. Dekimpe, and Bernd Skiera (2007), "Evaluating Channel Performance in Multi-channel Environments," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (1), 17-23.

Geyskens, Inge, Katrijn Gielens, and Marnik G. Dekimpe (2002), "The Market Valuation of Internet Channel Additions," *Journal of Marketing*, 66 (2), 102–119.

Grewal, Dhruv, Ramkumar Janakiraman, Kirthi Kalyanam, P.K. Kannan, Brian Ratchford, Reo Song, and Stephen Tolerico (2010), "Online and Offline Retail Pricing," *Journal of Interactive Marketing*.

Hoch, Stephen J., Eric T. Bradlow, and Brian Wansink (1999), "The Variety of an Assortment," *Marketing Science*, 18 (4), 527-546.

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the Multichannel Shoppers and How do They Perform?: Correlates of Multichannel Shopping. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 44 – 62.

Kushwaha, Tarun and Venkatesh Shankar (2007), "Single Channel vs. Multichannel Customers: Determinants and Value to Retailers," working paper, Texas A&M University.

Kwon, W.-S., & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between a multi-channel retailer's offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390.

Lendrevie J. et D. Lindon (2003), *Mercator*, Dalloz, 7ème Edition, 1168 pages.

Levy, Michael and Barton A. Weitz (2009), *Retailing Management*, 7th Edition. New York, N.Y.: The McGraw-Hills/Irwin Companies, Inc.

Martinez, E., et Pina, J. M., 2003. The negative impact of brand extensions on parent brand image / executive summary. *The Journal of Product and Brand Management* 12 (6/7), 432.

Neslin Scott A., Grewal Dhurv, Leghorn Robert, Shankar Venkatesh, Teerling Marije L., Thomas Jacquelyn S. et Verhoef Peter C. (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", *Journal of Service Research*, Vol.9, n°2, November, pp.95-112, Sage Publications.

Neslin et Venkatesh Shankar (2009), "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.

Nunes, Paul F. and Frank V. Cespedes (2003), "The Customer has Escaped," *Harvard Business Review*, 81 (November), 96-105

Pascale, M. (2000), "Online catalogers. Spending more, making more, bringing more inhouse", *Catalog Age*, pp. S8-S13.

Peterson, R.A., Balasubramanian, S. & Bronnenberg, B.J. (1997). Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing. *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-346.

Petersen, Andrew and V. Kumar (2009), "Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 73 (3) 35-51.

Poirel, C., (2008), La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses. Etat de l'art, Conférence internationale de Management Stratégique, (AIMS) mai 2008

Shankar, Venkatesh, Amy K. Smith, and Arvind Rangaswamy (2003), "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments," *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-75.

Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli, M. (2002), "Multichannel customer management: the benefits and challenges", *Journal of Database Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 39-52.

Sullivan, U.Y. & Thomas, J.S. (2004). Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels. Working Paper, University Of Illinois at Urban-Champaign, pp. 1 – 41.

Van Birgelen M. V., De Jong Ad, et De Ruyter K. (2006), "Multi-channel service retailing: the effects of channel performance satisfaction on behavioural intentions", *Journal of Retailing*, Vol.82, n°4, pp.367-377.

Vanheems R. (2007), « Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle des vendeurs dans l'intégration des canaux », 12 Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, novembre.

Venkatesan, R. , Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping : Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 114 - 132

Verhoef, P.C., Nelsin, S.A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, pp. 129 – 148.

Vijayasathy, L.R. (2003), “Shopping orientations, product types and internet shopping intentions”, *Electronic Markets: The International Journal of Electronic Commerce & Business Media*, Vol. 13 No. 1, pp. 67-79.

Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas Steenburgh, et Barton A. Weitz (2010), “Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies,” *Harvard Business School Marketing Unit Working Paper No. 09-125*