

La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses.

Etat de l'art.

Carole Poirel

Cret-Log Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Cité du livre 8/10 rue des allumettes 13 098 Aix-en-Provence cedex 2

Tél : 04 42 93 18 18 Fax : 04 42 93 18 19

cpoirel@univ-aix.fr (ou carole.poirel@univmed.fr)

Résumé

Cet article présente une revue de littérature sur la stratégie de distribution multiple à laquelle chercheurs et managers accordent un intérêt grandissant. Elle consiste pour une entreprise à commercialiser ses produits et services par le biais de plusieurs canaux de distribution. Avec la montée en puissance du commerce électronique, cette pratique n'est plus une exception mais une règle. Il convient dès lors de s'interroger sur la façon les différents canaux associés au sein d'un même système de distribution interagissent. Il ne s'agit plus de considérer par exemple le canal virtuel comme un canal indépendant sans lien avec les autres mais de rechercher les processus pouvant être partagés dans une perspective de création de valeur pour le consommateur et l'entreprise. Les résultats de notre revue de littérature sont au nombre de trois. Premièrement, les effets bénéfiques attendus sur la demande (captation de nouveaux clients) et sur l'offre (réduction des coûts de distribution) ne sont pas systématiques. C'est pourquoi un certain nombre de travaux se penchent sur une recension des avantages et inconvénients de la distribution multiple soulignant en particulier le risque de cannibalisation. Autrement dit, si les complémentarités semblent a priori évidentes, des effets de concurrence peuvent également avoir lieu. Deuxièmement, la satisfaction du consommateur est placée au cœur de la stratégie multiple. Idéalement, celui-ci doit retirer une expérience positive de l'entreprise lors de ses différents contacts avec elle quelque soit le canal employé. Cet objectif requiert une connaissance fine du consommateur multi-canal et de ses pratiques d'achat que l'entreprise doit essayer de développer dans une approche transversale (et non plus mono-canal) de sa clientèle. Troisièmement, la mise en commun de ressources et de procédés entre canaux de distribution vise à l'exploitation de synergies et donc, de potentialisation de la performance ($2+2=5$!). Trois domaines semblent privilégier en la matière : la création d'une base de données marketing commune, la coordination des actions commerciales et promotionnelles et les processus logistiques. Au final, la stratégie de distribution multiple apparaît ambitieuse et prometteuse.

Mots clefs : distribution multiple, canal de distribution, synergie, intégration des canaux, stratégie de distribution.

La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses.

Etat de l'art.

Cet article présente une revue de littérature sur la stratégie de distribution multiple à laquelle chercheurs et managers accordent un intérêt grandissant. Elle consiste pour une entreprise à commercialiser ses produits et services par le biais de plusieurs canaux de distribution. Avec la montée en puissance du commerce électronique, cette pratique n'est plus une exception mais une règle. Il convient dès lors de s'interroger sur la façon les différents canaux associés au sein d'un même système de distribution interagissent. Il ne s'agit plus de considérer par exemple le canal virtuel comme un canal indépendant sans lien avec les autres mais de rechercher les processus pouvant être partagés dans une perspective de création de valeur pour le consommateur et l'entreprise. Les résultats de notre revue de littérature sont au nombre de trois. Premièrement, les effets bénéfiques attendus sur la demande (captation de nouveaux clients) et sur l'offre (réduction des coûts de distribution) ne sont pas systématiques. C'est pourquoi un certain nombre de travaux se penchent sur une recension des avantages et inconvénients de la distribution multiple soulignant en particulier le risque de cannibalisation. Autrement dit, si les complémentarités semblent a priori évidentes, des effets de concurrence peuvent également avoir lieu. Deuxièmement, la satisfaction du consommateur est placée au cœur de la stratégie multiple. Idéalement, celui-ci doit retirer une expérience positive de l'entreprise lors de ses différents contacts avec elle quelque soit le canal employé. Cet objectif requiert une connaissance fine du consommateur multi-canal et de ses pratiques d'achat que l'entreprise doit essayer de développer dans une approche transversale (et non plus mono-canal) de sa clientèle. Troisièmement, la mise en commun de ressources et de procédés entre canaux de distribution vise à l'exploitation de synergies et donc, de potentialisation de la performance (2+2=5 !). Trois domaines semblent privilégier en la matière : la création d'une base de données marketing commune, la coordination des actions commerciales et promotionnelles et les processus logistiques. Au final, la stratégie de distribution multiple apparaît ambitieuse et prometteuse.

L'Internet a été une opportunité de développement important pour nombre d'entreprises commerciales. Le succès n'est d'ailleurs pas toujours arrivé là où on l'attendait (Dang NGuyen et Mevel, 2007). L'épicerie électronique, par exemple, dans laquelle la grande distribution française avait placé beaucoup d'espoir, a été un relatif échec dont les raisons tiennent à la fois aux caractéristiques des produits (Internet n'apportant finalement pas aux consommateurs un supplément de valeur flagrant par rapport aux magasins) et à des choix stratégiques parfois inadaptés notamment dans le domaine de la logistique (Durand et Senkel, 2007). Tous n'ont pas échoué dans le secteur des produits alimentaires : le britannique Tesco a su y prospérer et l'américain Amazon l'a récemment investi. *A contrario*, des produits avec

lesquels le contact direct semblait indispensable pour déclencher l'achat (besoin de toucher, de sentir, d'essayer etc.), ont donné lieu à des réussites commerciales comme Ebay où s'échangent des produits d'occasion les plus divers dont les vêtements pour lesquels l'évaluation physique semblait *a priori* importante dans l'acte d'achat mais également dans le même domaine, La Redoute. Plus ou moins brillante, la présence des entreprises dans le commerce électronique relève de deux grands modèles d'affaires. Il y a d'une part, le modèle du *pure payer* illustré notamment par les deux enseignes qui viennent d'être citées où l'opérateur exerce son activité uniquement sur Internet et d'autre part, le modèle *click & mortar* adopté notamment par la Fnac, Leroy Merlin, Castorama, Darty, Ikea et Sephora où l'opérateur cumule une activité commerciale traditionnelle et une activité commerciale sur Internet. C'est à ce deuxième modèle que s'intéresse cet article. En effet, le *click & mortar* associe plusieurs canaux de distribution, en ligne et en dur, dont les praticiens comme les chercheurs appréhendent depuis peu les interactions. Mais, il convient de souligner que la distribution multiple peut s'appuyer sur d'autres canaux que les magasins et l'Internet en mobilisant les différentes techniques de la vente à distance telles que le catalogue, le mailing ou bien encore le télémarketing. Apparaît par conséquent une large palette de combinaisons pour l'entreprise qui souhaite distribuer ses produits et services en direction de ses clients, qu'il s'agisse, d'ailleurs, d'autres entreprises (Business to Business) ou de consommateurs finaux (Business to Consumer).

Le cas qui nous intéresse plus particulièrement ici, c'est-à-dire celui du recours simultané par l'entreprise à la vente en ligne et en magasins de ses produits en direction d'un marché final, renvoie à une stratégie, parmi d'autres, de distribution multiple (ou multi-canal). Le *click & mortar* n'est pas seulement le résultat de l'ajout du canal virtuel à un réseau de boutiques même si c'est le cas le plus fréquent : des enseignes ayant construit leur succès et leur notoriété via un réseau de magasins se saisissant de l'opportunité d'Internet pour se développer encore et ne pas de laisser distancer par les concurrents. Il peut aussi résulter du développement d'un ou de plusieurs magasins consécutivement à la mise en place d'un site Internet. Des starts up ont en effet compris l'intérêt de la synergie entre e-commerce et boutique, comme High Tech Pixmania qui a ouvert des boutiques à Paris pour permettre aux internautes d'aller retirer leurs achats en magasin après les avoir réservés en ligne. Des phénomènes d'hybridation entre jeune et ancienne économies ont lieu du fait de coopérations entre starts up et entreprises traditionnelles comme dans le cas de ChateauOnline relaté par Dang NGuyen et Mevel (2007). Quelque soit le cas de figure, magasins puis Internet ou

Internet puis magasins, nous considérons ici Internet comme un canal de distribution¹ complet c'est-à-dire ne permettant pas seulement de prendre contact avec l'entreprise (site institutionnel) ou de préparer à l'achat (site-vitrine, site-conseil, site-catalogue, site-réservation) mais allant jusqu'au paiement en ligne et à la livraison à domicile ou en points relais.

Pour Kotler et al. (2003), les firmes *click & mortar* disposent d'un certain nombre d'atouts que n'ont pas leurs concurrents *pure player* : en particulier, des ressources financières plus importantes, une connaissance approfondie du secteur, une expérience industrielle et logistique, des relations anciennes avec les fournisseurs et une base de clientèle étendue. Pour autant, si ces atouts sont bien réels, ils ne suffisent pas à garantir la réussite d'une stratégie multi-canal. C'est pourquoi il convient de s'interroger sur la manière dont canal virtuel et canal physique peuvent se combiner. Fonctionnent-ils de façon indépendante, l'un à côté de l'autre ou bien partagent-ils des processus communs d'ordre marketing, commercial ou logistique ? La problématique tant pratique que théorique semble à l'heure actuelle plutôt privilégier le partage des processus. Les canaux associés au sein d'un même système de distribution ne sont plus considérés comme des entités autonomes voire étanches sans aucun lien entre elles. Sont recherchés la mise en commun de ressources, l'intégration au moins partielle des différents canaux et *in fine* l'exploitation de synergies (Poirel et Bonet, 2008). Ce sont de nouveaux enjeux auxquels la stratégie de distribution multiple s'efforce de répondre.

Cet article se propose de présenter et d'explicitier ces enjeux, à travers une revue de littérature articulée en trois temps. Le premier temps porte sur les effets incertains de la stratégie multi-canal à la fois sur les facteurs d'offre et de demande. S'il est attendu d'un canal supplémentaire la réalisation d'économies d'échelle et la captation d'une nouvelle clientèle, rien n'est acquis automatiquement. Pis, des effets de cannibalisation peuvent opérer. Le deuxième temps concerne le consommateur : d'une part, parce que la stratégie multi-canal se donne pour objectif d'élever la satisfaction du consommateur à travers un ensemble de produits et de services réalisables dans divers canaux, au gré des desideratas des clients et d'autre part, parce que la multiplication des canaux fait évoluer les pratiques d'achat et que le consommateur multi-canal apparaît comme une nouvelle variété de consommateur à mieux

¹ Suivant Marc Filser (1989), le canal de distribution représente des « séquences d'institutions qui permettent au produit d'être acheminé du producteur au consommateur ». Il symbolise « la gestion des flux verticaux des biens et services ».

cerner. Le troisième et dernier temps s'intéresse plus spécialement aux synergies entre les canaux et aux moyens de procéder pour potentialiser les performances.

1. CROISSANCE DES VENTES OU CANNIBALISATION ?

La stratégie de distribution multiple est une stratégie ambitieuse. Elle souhaite en effet, à la fois réduire les coûts et augmenter la qualité de services. Or, ces deux objectifs sont difficiles à concilier et les effets de l'ajout d'un canal à un système de distribution constitué demeurent incertains tant sur l'offre que sur la demande. C'est pourquoi la démarche de nombreux chercheurs intéressés par la distribution multiple a été d'évaluer les effets positifs et négatifs consécutifs à la mise en place d'un nouveau canal, généralement virtuel, afin de mesurer l'effet net global sur la performance (Coelho et Easingwood, 2004 ; Geyskens, Gielens et Dekimpe 2002 ; Lee et Shu, 2005 ; Purohit, 1997).

En ce qui concerne la demande, on peut s'attendre d'un côté, à ce que de nouveaux segments de marché soient touchés, que la marque connue par ailleurs grâce au canal historique (le plus souvent les magasins) rassure les consommateurs auxquels sont présentés de nouveaux modes de distribution et que l'ajout d'un canal est l'occasion pour l'entreprise d'approfondir ses relations avec sa clientèle. D'un autre côté, il est possible que les consommateurs changent de canal sans que le volume global de la demande adressée à l'entreprise s'accroisse. Pis, le risque de cannibalisation peut s'accompagner d'une réduction de la demande. Non seulement les consommateurs déserteraient un canal au profit d'un autre, mais cet autre canal, le nouveau, pourrait décevoir pour des raisons variées et les détourner (provisoirement ?) des produits de l'entreprise. Quant aux prix, s'il est hasardeux pour de nombreux produits de pratiquer une hausse des prix, il y a en revanche de plus fortes chances pour que l'entreprise les baisse. Les consommateurs sont en effet (de plus en plus) sensibles à la meilleure opportunité d'achat et sont encouragés, en ce sens, par Internet qui leur donne des possibilités inégalées de comparaison.

En ce qui concerne l'offre, là aussi, les effets de la distribution multiple restent incertains. S'il est possible d'envisager un abaissement des coûts du fait de l'existence de plusieurs canaux, il n'y a rien d'automatique. Pour que jouent pleinement les économies d'échelle, il est nécessaire de prévoir et de mettre en place des processus communs aux canaux d'une part et de voir la demande s'élever d'autre part. De plus, la mise en place d'un nouveau canal

comporte d'inévitables charges liées au démarrage et à l'entretien des services rendus aux consommateurs. Si une baisse des coûts de transaction peut résulter de la suppression de certains intermédiaires, en revanche les coûts peuvent augmenter sous l'effet des conflits entre membres des différents canaux. Sharma et Mehrotra (2007) soulignent combien les conflits peuvent remettre en cause les gains espérés de l'association de plusieurs systèmes de ventes. Ils notent que les conflits surgissent notamment quand les consommateurs prennent des renseignements en magasins auprès des vendeurs pour aller ensuite acheter en ligne au prix le plus bas. Les canaux entrent dès lors en compétition les uns avec les autres pour capter et garder le client. Pour Rosenbloom (2007) également, la coopération entre les membres des canaux conditionne le succès d'une stratégie de distribution multiple. Elle est un élément clef de l'élaboration d'un avantage concurrentiel durable.

Quand les effets positifs (hausse de la demande, baisse des coûts) l'emportent sur les effets négatifs (inversement), la stratégie de distribution multiple se révèle performante. Geyskens, Gielens et Dekimpe (2002) ont montré qu'une firme ayant développé un canal virtuel en sus d'un réseau de magasins, pouvait espérer un accroissement de sa performance sous certaines conditions ; notamment :

- quand elle dispose d'un avantage de pouvoir vis-à-vis de ses partenaires impliqués dans la distribution de ses produits ;
- quand elle bénéficie d'une expérience dans le domaine de la vente directe, étant entendu que cette expérience ne se mesure pas en nombre de canaux concernés (la multiplication des canaux ayant plutôt tendance à provoquer des effets de cannibalisation) mais en nombre d'années d'ancienneté dans le domaine ;
- quand elle a été parmi les premières à participer au développement du nouveau canal de distribution (en l'occurrence, Internet) ; quand elle a été suiveuse et non pas pionnière ;
- quand elle a consacré des budgets importants en communication et publicité lors du lancement de son nouveau canal ;
- quand elle a bénéficié d'une croissance de la demande pour ses produits (la croissance de la demande faite au canal n'intervenant pas, en revanche, de façon nette sur la performance globale).

Coehlo et Easingwood (2003) indiquent, avec bon sens, que le succès de la stratégie de distribution multiple ne réside pas dans le nombre de canaux mais dans la coordination entre

les différents canaux. Quelle est la meilleure combinaison possible ? Quel *channel mix* mettre en place ? Sharma et Mehrotra (2007) apportent des éléments de réponse en proposant un modèle d'élaboration d'un *channel mix* optimal. Six étapes le composent : (1) la détermination de la couverture commerciale de chaque canal ; (2) la détermination de la rentabilité de chaque canal ; (3) la détermination du nombre optimal de canaux pour maximiser la rentabilité globale ; (4) la mise au point de méthodes de prévention et de gestion des conflits ; (5) l'identification de stratégies de distribution ne pouvant pas être abandonnées ; (6) la réalisation concrète de la stratégie par la définition d'un ensemble de règles de gestion (prix, partage des commissions, évaluation etc.). Une autre façon que celle de ces deux auteurs, de répondre à la question du portefeuille optimal de canaux de distribution, consiste à se demander s'il faut spécialiser ou non les canaux en fonction des produits, voire en fonction des clients (Neslin et al. 2006 ; Payne et Frow, 2004 ; Seck, 2007). Une stratégie de distribution multi-canal indifférenciée consisterait alors à proposer la même offre qu'en magasins – ce choix étant d'ailleurs majoritairement retenu par les managers – tandis qu'une stratégie différenciée viserait *a contrario* à orienter les clients vers certains canaux plutôt que d'autres, les obligeant en fonction des produits et des services demandés, voire de leur « qualité » de clients, à utiliser un canal spécifique. On voit bien que ces deux orientations ne se saisissent pas des mêmes objectifs en termes de satisfaction du consommateur.

Enfin, si Rosenbloom (2007) fait observer que la volonté d'élargir la clientèle par l'établissement de nouveaux canaux se heurte à une hausse des coûts de distribution, il indique aussi que cette hausse n'est pas inéluctable si des synergies sont exploitées. L'auteur précise que les effets de synergies signifient qu'un canal renforce l'efficacité et l'efficience des autres. Ces effets se définissent souvent par le fait que le tout est plus que la somme des parties : $2+2=5$. Du point de vue du consommateur, ils se concrétisent dans la possibilité d'utiliser au cours d'un même processus d'achat les différents canaux à disposition, ce qui correspondrait davantage à la stratégie indifférenciée évoquée plus haut. Du point de vue l'entreprise, il s'agit de potentialiser les performances inhérentes à la satisfaction du consommateur et à la maîtrise des coûts en organisant ou plutôt en réorganisant un ensemble de services de façon à mettre en commun des ressources non pas à l'intérieur des canaux mais entre les canaux. Ces deux points de vue, consommateur et entreprise, sont successivement abordés dans la suite de ce développement.

2. LE CONSOMMATEUR MULTI-CANAL : PROCESSUS D'ACHAT ET CLEF DE VOUTE DE LA STRATEGIE MULTI-CANAL.

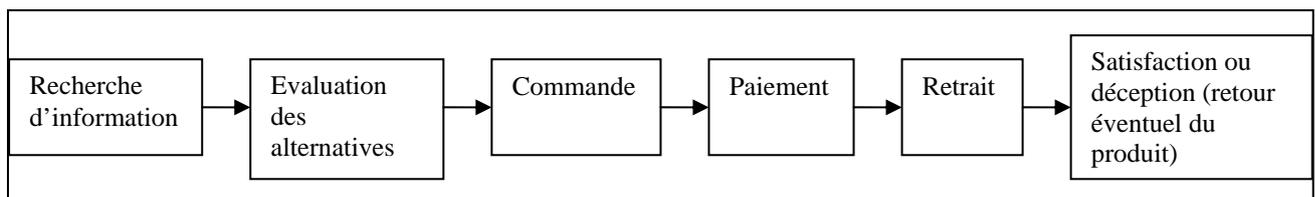
Les études réalisées sur les achats en ligne montrent que les consommateurs (français) sont de plus en plus des consommateurs multi-canaux. D'après la FEVAD/Médiamétrie, en 2006 :

- 47% des internautes ont consulté un site web avant de réaliser leurs achats en magasins (consommateurs *click-and-mortar*) ;
- 22% des internautes sont allés en magasin, avant de concrétiser un achat en ligne (consommateurs *mortar-and-click*).

Si certains préfèrent prendre tranquillement, sans pression des vendeurs, des informations sur Internet, de leur domicile ou de leur lieu de travail, avant d'aller faire un choix définitif dans le circuit classique, d'autres commencent par prendre connaissance des produits en magasins (les voir, les prendre en main) et vont ensuite acheter en ligne au meilleur prix. Ces statistiques soulignent combien les canaux de distribution sont complémentaires plus qu'opposés dans l'esprit des consommateurs et dans leurs pratiques d'achat. Or, ces statistiques ont toutes les chances de voir leur niveau s'élever encore dans les années à venir compte tenu de l'équipement actuel des ménages en informatique et des potentialités de développement dans l'accès de ceux-ci au haut débit.

Les comportements multi-canaux se définissent par une séquence d'étapes réalisées hors du magasin et à l'intérieur du magasin. Aux quatre étapes identifiées par Vanheems (2007) : la commande, le paiement, le retrait et le retour, il semble pertinent d'ajouter d'une part, la recherche d'information et l'évaluation des alternatives et de préciser d'autre part, que le retour éventuel du produit participe du comportement post-achat du consommateur (voir schéma n°1 ci-dessous).

Schéma n°1 : Les étapes du processus d'achat et leur prise en charge par des canaux de distribution différents.



Sources : d'après Vanheems (2007) et Filser (1994).

Les consommateurs multi-canaux ne mobilisent pas un seul canal, de la recherche d'information au retrait du produit et à son éventuel retour mais plusieurs, confiant aux magasins la prise en charge de certaines étapes et au canal virtuel, la réalisation d'autres étapes. Chacun arrange son processus d'achat au gré de ses desideratas et de ses circonstances d'achat, selon qu'il est *click-and-mortar* ou *mortar-and-click*. Belvaux (2005) qui s'est penché en particulier sur les comportements *click-and-mortar* observe que les clients qui ont préparé leurs achats sur Internet, en règle générale pour des produits impliquant soit de manière cognitive soit de manière hédonique, deviennent de fins connaisseurs des produits et non plus des acheteurs profanes. Internet leur offre des possibilités d'évaluation des produits et des marques incomparables avec ce que propose un magasin et quand ils arrivent en magasin pour concrétiser la transaction, ils se présentent comme des experts face aux vendeurs professionnels. Ces derniers interviennent pour compléter les informations trouvées sur Internet, lever les dernières réticences et incarner l'enseigne dans un lien social.

La phase de recherche d'information sur Internet modifie en conséquence les phases successives effectuées, quant à elles, en magasin. En particulier, l'achat devient plus planifié sur le lieu de vente, ce qui remet en cause, souligne Belvaux (2005), à la fois le rôle des vendeurs et la portée du merchandising et des promotions effectuées en magasins. On retrouve ici la problématique signalée précédemment entre effets positifs et négatifs de la distribution multiple. Le consommateur tire satisfaction de l'usage de plusieurs canaux pour effectuer certains achats mais pour l'enseigne, la complémentarité entre canaux n'est pas évidente, des espaces de concurrence émergeant ici ou là.

Philippe Moati (2001) soulignait déjà en 2001 dans son ouvrage sur l'avenir de la grande distribution que trois variables étaient de nature à démarquer les territoires du e-commerce et du commerce traditionnel dans l'espace des produits : le degré d'identification ex ante, l'intensité du besoin d'évaluer physiquement le produit et le caractère impliquant de l'acte d'achat. D'après cet auteur, le commerce électronique prend l'avantage sur les magasins pour les produits que le consommateur peut définir précisément, pour lesquels l'achat reste peu impliquant et avec lesquels le contact physique n'est pas nécessaire lors de l'évaluation. Le disque présente à ces égards un bon exemple de produits commercialisables avec succès sur la toile (album facilement identifiable, achat peu impliquant et pas d'évaluation physique indispensable, des extraits pouvant être auditionnés à distance) alors que les gros meubles

demeurent un marché plus rétif au e-commerce (pas de référence précise de l'article, achat impliquant, besoin physique d'évaluation). A ces caractéristiques de produits, s'ajoutent d'autres éléments relatifs aux profils des consommateurs (prendre possession de l'objet rapidement, plaisir d'être en magasin, etc.) et aux occasions d'achat (shopping-loisirs etc.). Or, des études menées récemment par le Credoc (Roustan et al. 2005 ; Lehuède, 2006) ont mis en évidence qu'Internet est apprécié par les consommateurs, en dehors de son côté pratique (accès 24h/24 et pas besoin de se déplacer), pour la recherche du meilleur rapport qualité/prix (plus grand choix de produits et comparaison aisée des prix) et qu'il pousse également les internautes à acheter plus et à acheter pour le plaisir. Parmi les raisons les plus fréquemment invoquées de ne pas choisir l'achat électronique, il y a le besoin de voir le produit en magasin ainsi que la réticence de payer en ligne.

Neslin et al. (2006) se sont interrogés sur les déterminants du choix d'un canal par le consommateur. Ils ont répertorié six grands types de déterminants qui comportent selon les auteurs de nombreuses variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir et pour chacun de ces types, des recherches d'autres auteurs, spécifiées ci-après, ont été effectuées :

- les efforts marketing de l'enseigne ; parmi les différents outils disponibles, les consommateurs se montrent plus particulièrement réceptifs aux courriels et aux catalogues (Merrilees et Fenech, 2007) ;
- les caractéristiques du canal ; la confidentialité est par exemple, un puissant levier d'achat sur Internet et si le plaisir d'acheter joue à plein dans la consultation de catalogues, il n'est cependant pas un déterminant majeur d'achat sur catalogues (Verhoef, Neslin et Vroomen, 2005) ;
- l'intégration des canaux ; la possibilité de changer facilement de canal donne aux consommateurs une image globalement favorable de l'enseigne par exemple quand elle permet de retirer en magasin après avoir commandé en ligne (Montoya-Weiss, Voss et Grewal, 2003) ou quand elle indique la localisation de ses magasins sur son site web (Burke, 2002) ;
- l'influence sociale ; notamment, l'idée que le consommateur se fait des clients utilisant un canal de distribution en particulier est de nature à influencer ses choix (Verhoef, Neslin et Vroomen, 2005) ;
- les facteurs situationnels ; les biens de recherche sont par exemple plus propices à un achat sur Internet alors que les biens d'expérience se prêtent davantage à l'achat en magasin (Gupta, Su et Walter, 2004) ;

- les différences individuelles ; l'expérience retirée par chacun de l'usage d'Internet, bonne ou mauvaise, de même que le revenu, l'âge ou la taille de la famille interfère dans les choix entre les différents canaux de distribution (Montoya-Weiss, Voss et Grewal, 2003 ; Verhoef, Neslin et Vroomen, 2005).

La connaissance du comportement multi-canal nécessite également de se pencher sur les difficultés de la stratégie de distribution multiple. En effet, celle-ci peut générer tout un ensemble de services positivement valorisés par les clients ou bien a contrario créer de la confusion voire du ressentiment. C'est notamment ce que remarquent Coehlo et Easingwood (2004) dans leur étude portant sur le secteur des services. La raison tient aux différences de prix et de niveaux de services proposés dans les différents canaux, elles-mêmes imputables aux écarts résidant dans les structures de coûts ainsi que dans les principes d'organisation et de gestion de chaque canal. Il en résulte que la multiplication des offres faites dans les différents canaux peut conduire à des propositions incohérentes néfastes à l'image de l'entreprise : soit, des prix différents pour les mêmes produits associés de surcroît à des niveaux de services également différents. Helfer et Michel (2006) évoque également une certaine confusion de la part du client qui se voit traité de façon morcelée par l'entreprise qui le renvoie à tel ou tel canal en fonction de ses besoins. C'est le cas de la banque qui met à disposition un site web ou un automate téléphonique pour le suivi des comptes et la collecte d'informations et qui ne reçoit ses clients dans ses agences que pour l'acquisition de nouveaux produits. Cette problématique vaut également, soulignent les auteurs, dans l'assurance, chez les opérateurs de téléphonie mobile, les vendeurs d'appareils électroménagers et d'ordinateurs. Le client serait plutôt à la recherche d'un service complet au moment de chaque contact avec l'entreprise, une sorte de « guichet unique » capable de répondre à toutes ses interrogations.

In fine, pour Neslin et al. (2006), il est nécessaire de réfléchir à ce que pourrait recouvrir une gestion du consommateur multi-canal. Ils en proposent la définition suivante : « la conception, le déploiement, la coordination et l'évaluation des canaux destinés à augmenter la valeur client à travers une politique de captation, de sauvegarde et de développement de la clientèle² ». L'expérience du client avec l'entreprise s'élabore globalement à travers les

² « We define multichannel customer management as the design, deployment, coordination, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development. (Neslin et al., 2006, p.96).

différents contacts qu'il est amené à établir avec elle. Il y a d'inévitables interactions entre les canaux, et la satisfaction retirée de l'usage de l'un va retentir sur la satisfaction retirée de l'usage de l'autre.

Pour les auteurs, cinq défis seraient posés à la gestion du consommateur multi-canal :

- le recoupement des bases de données marketing des différents canaux ;
- la compréhension du comportement du consommateur dans un environnement multi-canal ;
- l'évaluation de la performance du canal ;
- l'allocation des ressources entre les canaux et la recherche d'un *channel mix* optimal ;
- la coordination des stratégies des différents canaux de distribution.

Ces défis, quand ils sont relevés, participent d'une création de valeur supplémentaire pour le consommateur et pour la firme. C'est le point de vue que développent Payne et Frow (2004, 2005) dans leur analyse de la gestion de la relation client (GRC). Les auteurs adhèrent à une approche non pas fonctionnelle mais processuelle de la GRC, de nature stratégique et dans laquelle le processus d'intégration des canaux de distribution constitue un élément clef. C'est en effet, lui qui assure la concrétisation de la transaction auprès du consommateur et qui élabore par conséquent l'expérience globale de ce dernier vis-à-vis de l'entreprise multi-canal.

En résumé, la stratégie de distribution multiple s'élabore, d'après les auteurs cités, sur la base de la connaissance et de la compréhension des comportements multi-canaux des consommateurs et apporte une contribution déterminante à la création de valeur. Le consommateur est placé au cœur de la définition de la stratégie. Quels sont plus concrètement les moyens à disposition des entreprises qui souhaitent entrer dans une logique de plus grande coordination voire d'intégration des canaux ?

3. A LA RECHERCHE DES SYNERGIES

Il a déjà été souligné que l'intégration des canaux signifiait pour le consommateur la possibilité de passer d'un canal à l'autre sans encombre. Payne et Frow (2005) précisent qu'il s'agit de savoir quelles sont les combinaisons de canaux les plus appropriés du point de vue du consommateur, comment apporter au client la meilleure expérience possible de ses actes de consommation à travers les différents canaux, et comment procéder pour obtenir une approche unifiée du consommateur. Pour l'entreprise, l'intégration des canaux se traduit par une coordination accrue entre canaux de distribution et une mise en commun des ressources, principalement dans trois domaines (Seck, 2007) : les bases de données ; les actions

commerciales et marketing, et la redéfinition du rôle du vendeur en magasins ; les processus logistiques.

Le premier pas vers l'intégration passe par la centralisation de l'ensemble des informations relatives aux achats effectués dans les différents canaux afin de créer une base de données commune. L'idée est de disposer d'une vue unique du consommateur et d'améliorer la compréhension des comportements multi-canaux. Pour Neslin et al. (2006), l'exhaustivité est un vœux pieu (il est difficile de recueillir des données sur des consommateurs ayant payé en espèce en magasins par exemple) et la constitution d'une base commune coûte chère. Il est donc plus judicieux de faire des arbitrages entre les informations disponibles et retenir celles qui semblent vraiment importantes pour l'entreprise. Celle-ci doit se questionner sur le niveau approprié d'intégration des données qu'elle souhaite avoir et dont elle pourra tirer des enseignements pertinents sans avoir procédé à des investissements exorbitants. Pour les auteurs, l'intégration la plus poussée n'est pas celle qui « rapporte » le plus.

La coordination des actions commerciales entre canaux est particulièrement importante non seulement parce que l'entreprise qui sait proposer la bonne offre au bon moment au bon client par le bon canal pourra espérer rentabiliser son travail et parce que le client en sera satisfait, achètera davantage et ne sortira pas d'une expérience confuse et amère (Helfer et Michel, 2006). Plusieurs études ont en effet, montré que les individus qui utilisent plus d'un canal sont souvent de plus gros acheteurs que ceux qui n'en utilisent qu'un seul (Nicholson, Clarke et Blakemore, 2002 ; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). Parmi les risques de la distribution multiple, il y a notamment celui de l'affaiblissement de la portée des opérations commerciales réalisées en magasins (voir 2)³. Quels peuvent être dans ces conditions les effets de la communication sur le lieu de vente ? Pour Vanheems (2007), le vendeur en magasin peut apporter des éléments de réponse à cette question, en jouant un rôle d'interface entre canal virtuel et canal physique. Il convient de redéfinir son rôle et sa place en tenant compte de cet « intrus » qu'est Internet. Plus large et pas plus étroite, sa mission consistera pour l'auteur à passer d'une gestion mono-canal à une gestion pluri-canal des clients. L'approche transversale que cette dernière comporte, est source d'enrichissement. Cette redéfinition semble également importante pour limiter les conflits inter-canaux, les vendeurs pouvant

³ C'est en effet Belvaux (2005) qui indique dans ses réflexions sur le comportement du consommateur *click & mortar* que celui-ci arrivait en magasin hyperinformé grâce à Internet et très déterminé quant à l'achat à effectuer.

effectivement s'agacer d'être dépourvus de leurs rôle de conseiller et d'avoir seulement à effectuer des opérations de mise à disposition ou de retour des marchandises (Merrilees et Fenech, 2007).

Un troisième axe d'intégration des canaux consiste à créer un back-office commun à plusieurs front offices notamment dans le domaine de la logistique. Pour que les consommateurs puissent passer d'un canal à l'autre sans souci, il est nécessaire de synchroniser les chaînes logistiques (Rosenbloom, 2007). C'est effectivement dans ces conditions que la création de valeur attendue pourra prendre forme et se concrétiser auprès des clients. On sait bien que tout un chacun a des exigences fortes en la matière, ne remarquant pas forcément des services logistiques irréprochables mais demeurant très sensible en revanche à des retards ou des erreurs de livraison par exemple (Tixier, Mathe et Colin, 1996). Or, les difficultés semblent doubles. D'une part, la logistique intervient à la fois sur les services et les coûts et se heurte, par conséquent, comme nous avons déjà eu l'occasion de le préciser, à des objectifs difficiles à concilier : il s'agira de proposer les meilleures prestations au moindre coût. D'autre part, la logistique des magasins repose sur des principes de massification des flux (les grandes enseignes de la distribution ayant créé des plates-formes que les fournisseurs livrent et qui approvisionnent ensuite les points de vente en fonction de leurs besoins) alors que la logistique du commerce électronique dessert des consommateurs dispersés géographiquement. C'est pourquoi d'après Agatz, Fleischmann et van Nunen (2008) l'entreprise multi-canal ne peut certainement pas intégrer tous les processus de distribution physique et doit réfléchir à ceux qu'elle peut rendre commun et ceux qu'elle doit au contraire séparer. Parmi les critères à prendre en considération, il y a les caractéristiques du marché c'est-à-dire sa taille, sa localisation et les attentes des clients ainsi que les types de produits et en particulier leurs rotations.

Dans les trois domaines évoqués (bases de données, commercial et marketing, logistique), le degré d'intégration est extrêmement variable d'une entreprise à l'autre. Il y a un continuum de situations entre la firme qui gère ses ventes en ligne comme une entreprise séparée du reste et celle qui considère Internet comme une partie de son activité. De plus, si l'intégration comporte de nombreux avantages, à commencer par l'élévation de la satisfaction du consommateur multi-canal, elle comporte également des inconvénients, comme le rappellent Neslin et al. (2006) et le précise le tableau n°1 ci-après.

Tableau n°1 : Bénéfices et coûts de la coordination

Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - Economies d'échelle - Capacité à différencier les offres entre les canaux - Marges plus élevées - Meilleure information sur les consommateurs - Amélioration de la communication intraorganisationnelle - Renforcement de la relation entre le consommateur et la firme - Elévation de barrières à l'entrée - Augmentation du niveau de services - Diminution des risques potentiels de conflits entre membres des canaux - Compensation des faiblesses d'un canal par les forces d'un autre canal
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de flexibilité stratégique - Besoins importants en investissements - Augmentation des coûts fixes - Besoin d'expertise en management inter-canaux - Difficultés de réaction aux évolutions du marché

Source : Neslin et al. (2006)

CONCLUSION

De nombreuses recherches ont été consacrées à la distribution, à ses raisons d'être et à ses implications à différents niveaux (concurrence, organisation, performance, marketing, logistique etc.) mais peu de travaux se sont penchés sur les interactions entre canaux. Or, c'est tout l'intérêt de la stratégie de distribution multiple que de mettre en exergue les influences réciproques et les effets de synergie. Le sujet est donc, relativement récent, à la fois pour les théoriciens et pour les praticiens. Il ressort de la revue de littérature que nous avons effectuée que les options stratégiques relatives au multi-canal se présentent dans un contexte de recherche d'efficacité. Il ne s'agit pas seulement d'être efficace et d'atteindre les objectifs fixés, mais d'être efficace et de les atteindre au moindre coût. L'exploitation de synergies ne renvoie-t-elle d'ailleurs pas à la volonté de rationaliser les organisations ? Helfer et Michel (2006) indiquent que « chaque occasion de créer ou de maintenir une relation avec le client s'inscrit dans un calcul précis de rentabilité et qu'il devient naturel [dans ces conditions] de comparer les coûts et les rendements de chaque canal » (p.35).

Le but de cet article était de faire le point sur les travaux académiques en la matière. Il en ressort principalement que le comportement du consommateur multi-canal est le domaine de recherche qui a, pour le moment, le plus intéressé les théoriciens. De manière générale, les approches restent assez abstraites et peu appliquées. Des efforts de formalisation sont réalisés cependant pour intégrer la distribution multiple au sein d'une représentation globale du fonctionnement de la firme soucieuse d'améliorer la satisfaction du consommateur (notamment, dans le cadre de la gestion de la relation client ou de la chaîne logistique). En revanche, tout ce qui relève de moyens concrets pour favoriser les synergies entre canaux est relativement délaissé. Tel est le cas de l'intégration des bases de données, de l'allocation des ressources entre les canaux ou bien encore de la coordination des politiques (produits, prix, communication). Alors que la stratégie de distribution multiple semble *a priori* aller de soi, ne serait-ce que pour gérer des canaux ensemble plutôt que séparément, elle se dévoile en réalité bien plus compliquée. Il y a en particulier trois points qui semblent nécessaires de pointer comme autant d'indications managériales : premièrement, la hausse des ventes attendue peut laisser place à des effets de cannibalisation, les canaux se concurrençant les uns les autres au lieu de se compléter ; deuxièmement, les économies d'échelle susceptibles d'être réalisées du fait de la mise en commun de ressources ne sont guère évidentes et la hausse des coûts peut finalement l'emporter ; troisièmement, les actions de communication sur le net peuvent compromettre l'efficacité des promotions en magasins au lieu de les renforcer.

Enfin, nous aimerions souligner deux limites à notre propre travail. Tout d'abord, il ne comporte pas de dimension empirique alors que nous venons à l'instant de noter que c'était une lacune de la plupart des recherches recensées. Or, comme le disait déjà Frazier en 1999, « la stratégie des canaux multiples est devenu la règle plus l'exception » (Frazier, 1999). Avec la montée en puissance d'Internet, la combinaison du canal virtuel avec les canaux physiques existants demeure particulièrement d'actualité. C'est pourquoi des études relatives à des entreprises multi-canal comme la Fnac, Darty ou Sephora nous semble intéressantes à mener : comment gèrent-elles leurs ventes en ligne ? Indépendamment des magasins ou en interconnexion avec eux ? A quel degré d'intégration sont-elles parvenues et souhaitent-elles pousser plus loin les effets de synergie ? Les enseignements de telles études permettraient de faire un retour sur la revue de littérature et de l'enrichir. Une autre limite du travail réalisé réside dans le fait que les différences entre les différents secteurs (B to B, B to C, biens matériels, services, etc.) n'ont guère été prises en compte. Un traitement ultérieur comportant

une base empirique permettrait ainsi d'avoir une analyse plus fine, soucieuse de faire ressortir les spécificités plutôt que les traits homogènes.

BIBLIOGRAPHIE

Agatz Niels A.H., Fleischmann Moritz et van Nunen Jo A.E.E. (2008), « E-Fulfillment and multi-channel distribution – A review », *European Journal of Operational Research*, n°187, pp.339-356; disponible en ligne sur ScienceDirect depuis mai 2007.

Belvaux Bertrand (2005), « Internet : un compagnon indispensable à l'acheteur ? », *Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies*, sous la dir. de Badot Olivier et Benoun Marc, Economica, coll. Recherche en Gestion, pp.75-85.

Burke Raymond R (2002), « Technology and the Customer Interface : What Consumers want in the physical and virtual store », *Journal of the academy of marketing science*, n°30, pp.411-432.

Coehlo Filipe J. et Easingwood Chris (2003), « Multiple channel structures in financial services: A framework », *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, n°1, pp.22-34, Henry Stewart Publications.

Coehlo Filipe J. et Easingwood Chris (2004), « Multiple channel systems in services : pros, cons and issues », *The Service Industries Journal*, Vol.24, n°5, September, pp.1-29.

Dang Nguyen et Olivier Mevel (2007), « Nouvelle et ancienne économie : vers une intégration réussie ? », *Revue Française de Gestion*, n°173.

Durand Bruno et Marie-Pascale Senkel (2007), “la logistique de l'épicerie en ligne: vers une différenciation des solutions”, *Décisions Marketing*, n°45, Janvier-Mars, pp.75-89.

Filser Marc (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Coll. Gestion.

Filser Marc (1994), *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Précis, Gestion.

Frazier Gary L. (1999), « Organising and Managing Channels of Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.7, n°2, Spring, pp.226-240.

Geyskens Inge, Gielens Katrijn et Dekimpe Marnik G. (2002), « The Market Valuation of Internet Channel Additions », *Journal of Marketing*, Vol.66, April, pp.102-119.

Gupta Alok, Su Bo-Chiuan et Walter Zhiping (2004), “An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: a purchase-decision process perspective”, *International Journal of Electronic Commerce*, n°8, Vol.3, pp.131-161.

Helfer Jean-Pierre et Michel Géraldine (2006), « La stratégie de contacts multi-canal : opportunités, risques et facteurs clefs de succès », *Décisions Marketing*, n°41, Janvier-Mars, pp.33-41.

Kotler Philip, Dubois Bernard et Manceau Delphine (2003), *Marketing Management*, Editions Publi-Union.

Lee Sophie C. et Shu Wesley (2005), « Four models of Internet-enabled distribution structures », *Information Systems Management*, Summer, pp.14-22, Auerbach Publications Inc.

Lehuédé Franck (2006), “Internet donne plus de pouvoir aux consommateurs”, *Cahiers du Credoc*, n°197, Octobre.

Merrilees Bill et Fenech Tino (2007), “From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy”, *Industrial Marketing Management*, n°36, pp.44-49, Elsevier Inc.

Moati Philippe (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Editions Odile Jacob.

Montoya-Weiss Mitzi M., Voss Gleen B., Grewal Dhurv (2003), “Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational Multichannel Service Provider”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n°4, pp.448-458.

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.

Nicholson M, Clarke I. et Blakemore M. (2002), “One brand, three ways to shop: situation variables and multichannel consumer behaviour”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 12, n°2, pp.131-148.

Payne Adrian et Frow Pennie (2004), “The role of multichannel integration in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.527-538, Elsevier Inc.

Poirel Carole et Bonet Fernandez Dominique (2008), « La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, à paraître au printemps.

Purohit Devavrat (1997), “Dual Distribution Channels: The Competition Between Rental Agencies and Dealers”, *Marketing Science*, vol.16, n°3, pp.228-245, Institute for Operations Research and the Management Sciences.

Rangaswamy A. et Van Bruggen G. (2005), "Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n°2, pp.5-12.

Rosenbloom Bert (2007), « Multi-channel strategy in business-to-business markets : prospects and problems », *Industrial Marketing Management*, n°36, pp.4-9, Elsevier Inc.

Roustan Mélanie, Franck Lehuède et Pascale Hébel (2005), "Qu'est-ce qu'Internet a change aux modes d'achat des Français?", *Cahier de recherche du Credoc*, n°213, Novembre.

Seck Anne-Marianne (2007), "L'innovation dans la distribution des services: l'émergence du multi-canal", *XII International Reser Conference*, 13-15th September, Finland.

Tixier D., Mathe H. et Colin J. (1996), *La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod, Coll. Gestion, 2ème édition enrichie et mise à jour.

Vanheems Régine (2007), « Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution », *12^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9 novembre.

Verhoef Peter C, Neslin Scott A; et Vroomen Bjorn (2005), "Browsing versus buying: determinants of consumer research and buy decisions in amulti-channel environment", *Working paper*, University of Groningen, the Netherlands.