

**10<sup>th</sup> International Conference Marketing Trends**  
**Paris, 20<sup>th</sup> – 22<sup>nd</sup> January 2011**

**Réactions des consommateurs face à différents niveaux  
d'intégration dans le cadre d'une stratégie  
de distribution multicanal**

**Hanene OUESLATI**

Doctorante

**Université de Montpellier 2 (CR2M) – Université de Tunis (ISG)**

**Groupe Sup de Co Montpellier**

E-mail: haneneoueslati@yahoo.com

# **Réactions des consommateurs face à différents niveaux d'intégration dans le cadre d'une stratégie de distribution multicanal**

## **Résumé**

Quel niveau d'intégration des canaux de distribution faut-il retenir? C'est la question que se posent certaines enseignes de distribution en se lançant dans la stratégie de distribution multicanal. Nous tentons dans ce travail de recherche d'apporter une réponse à cette question en adoptant le point de vue du consommateur. Nous mettons donc l'accent sur les réactions des consommateurs face à différentes situations d'intégration.

**Mots clefs :** Stratégie de distribution multicanal, Intégration perçue des canaux, réactions des consommateurs.

## **Consumers' reactions toward different levels of integration within a multichannel retailing strategy.**

## **Abstract**

A very important question arises when a firm has to integrate its retailing channels: what level of integration is necessary to be successful? In this research, we try to give an answer from customer's point of view. Consumers' reactions toward different levels of integration will be studied in order to determine the importance of such a retailing strategy.

**Keywords:** Multichannel retailing strategy, Channels perceived integration, Consumers' reactions.

## INTRODUCTION

Le déclin rapide du phénomène dot.com a renforcé le recours des enseignes de distribution à des formes de vente diverses afin de répondre au mieux aux besoins de leurs clients (Vijayasathy, 2003). Ce phénomène est en train de se propager au sein des différents segments industriels : distribution, banques, productions diverses, etc. Tous les secteurs sont désormais concernés. Des études récentes prouvent 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. Belvaux (2006) affirme dans ce cadre que la perspective du multicanal vient assouplir l'analyse des comportements d'achat en les étudiant de manière non cloisonnée.

Sousa et Voss (2006) définissent alors la stratégie de distribution multicanal comme celle alliant les canaux physiques à ceux virtuels. Elle suppose la coexistence de plusieurs canaux de distribution à la fois et permet de ce fait de servir les consommateurs utilisant plus d'un canal ou medium pour faire leurs achats (Stone et alii, 2002). L'optimisme lié à cette stratégie de distribution ne peut en revanche cacher ses limites qui n'ont pas tardé à émerger. En effet, des problèmes de manque de synergies, de coûts, de conflits entre les différents canaux de distribution et de cannibalisation ont fait que les expériences multicanal n'ont pas atteint les objectifs escomptés. De plus, dans un environnement multicanal, les consommateurs vont jusqu'à ne pas percevoir les canaux comme faisant partie d'une même organisation (Bendoly et al, 2005). Helfer et Michel (2006) expliquent que « La réelle limite du multicanal, c'est de traiter le client selon le canal. Or, le client veut être considéré comme unique, et que l'on réponde à toutes ses interrogations à travers les différents canaux ». Coehlo et Easingwood (2003) affirment par ailleurs qu'une stratégie de distribution multicanal ne doit pas reposer sur la multiplicité des canaux de distribution mais plutôt sur leur coordination.

Face aux limites du modèle multicanal s'impose alors le modèle multicanal intégré. Il s'agit de ce fait de travailler sur l'intégration des canaux de distribution d'une enseigne, autrement dit, sur la coordination, la cohérence et la complémentarité entre ses différents canaux. Toutefois, la mise en place de cette stratégie de distribution s'avère très coûteuse et risquée. Il faudrait donc bien étudier ses impératifs avant de penser à l'adopter. Une revue de la littérature existante montre que l'intégration des canaux reste débattue selon qu'elle soit une

stratégie gagnante ou pas du point de vue de l'enseigne (Andreini, 2008). A notre connaissance, aucune étude empirique n'a tenté d'étudier les réactions des consommateurs face à différents niveaux d'intégration ; elles constituent pourtant des éléments de décision lors de la fixation du niveau d'intégration à adopter. Nous proposons donc dans ce travail de recherche d'étudier son importance en empruntant l'optique du consommateur. L'objet de notre recherche sera donc de répondre à la double interrogation suivante :

- Comment les consommateurs définissent-ils l'intégration des canaux de distribution d'une enseigne ?
- Quelles sont leurs réactions face à différents niveaux d'intégration ?

Dans une première partie nous présenterons la stratégie de distribution multicanal intégrée, ses principales composantes et les principales études antérieures qui lui ont été consacrées. Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie mise en œuvre au moyen d'une étude qualitative exploratoire visant à mieux définir le concept d' « intégration perçue des canaux de distribution d'une enseigne » et à comprendre les réactions des consommateurs à différents niveaux d'intégration des canaux de distribution. Les résultats de l'étude qualitative constitueront l'apport voulu pour ce travail de recherche. La conclusion soulignera les apports, les limites et les pistes de recherche de notre travail.

## **REVUE DE LA LITTERATURE**

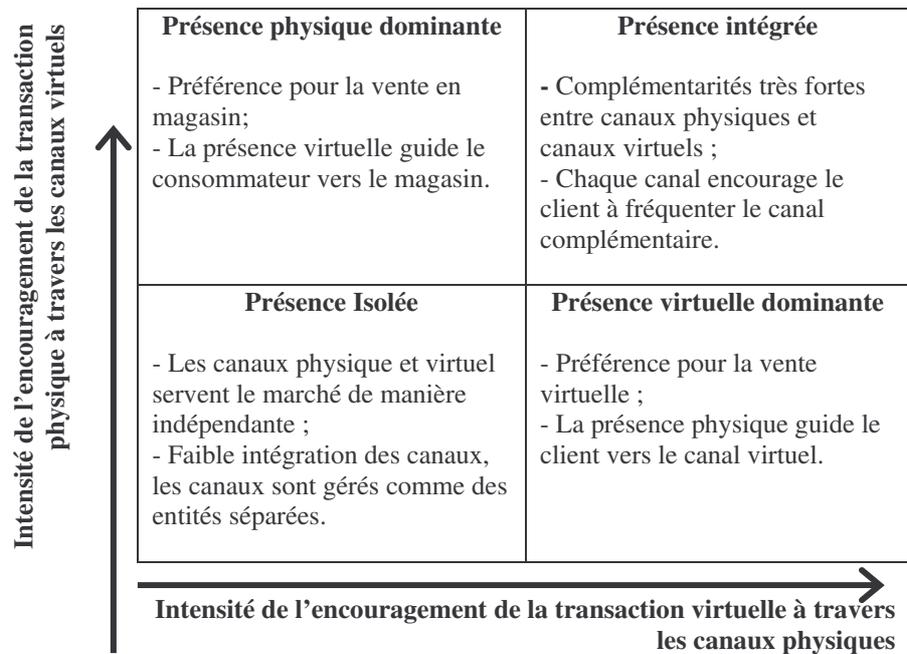
### **La stratégie de distribution multicanal intégrée**

Une stratégie de distribution multicanal pourrait déstabiliser le consommateur puisque comme l'affirme Poirel (2008), elle pourrait générer des services positivement valorisés par le consommateur ou au contraire créer de la confusion chez lui à travers une offre différenciée tant au niveau des produits et services qu'au niveau des prix. Poirel (2008) ajoute que la multiplication des offres ainsi que leur incohérence pourrait nuire considérablement à l'image de l'enseigne.

Helfer et Michel (2006) trouvent que le consommateur se sent confus de la manière fragmentée et morcelée dont il est traité par l'entreprise. Il a plus que jamais besoin d'informations cohérentes et complémentaires. Il exige une sorte de « guichet unique » qui permette de répondre à toutes ses interrogations (Poirel, 2008), tout en lui offrant la variété et

la liberté de choisir. Pour ce faire, une stratégie multicanal intégrée ou ce qu'appellent certains la stratégie cross-canal serait la mieux adaptée pour répondre à ce problème.

A la différence des autres stratégies multicanal (Figure 1), 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 d'un consommateur demandant plus de convenance, de choix et de liberté de choix. C'est également une stratégie permettant 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.



**Figure 1: Les différentes stratégies multicanal**  
(Adapté à partir de Muller-Lankenau et al (2004))

L'Internet ne vient pas bouleverser les habitudes du physique vers l'électronique mais s'intègre au contraire au sein de la stratégie de distribution de l'entreprise. Porter (1985) souligne l'importance de combiner le tangible à l'intangible comme sources de synergies aboutissant à un avantage compétitif. De même, Ward (2001) trouve que l'intégration des activités génère des synergies en termes de services offerts, de qualité de produits et réduit les coûts de chaque canal. En fréquentant les canaux d'une enseigne click and mortar, le client

aura tendance à chercher de l'harmonie dans l'offre et dans les informations disponibles via les différents canaux. Ainsi Bradshaw et Brash (2001) affirment que le consommateur voudrait échanger avec une même enseigne quel que soit le canal fréquenté et non pas à travers ses fragments provoqués par une incohérence au niveau des différents canaux. De plus, en synchronisant ses différents canaux de distribution, le consommateur sera plus libre à choisir le canal qui lui convient, tout dépendra du produit acheté, de la situation d'achat, de son humeur, etc. Ainsi, en optant pour une stratégie de distribution multicanal intégrée, le consommateur verra son processus de décision se simplifier et son effort se réduire. Il aura plus de possibilités de vérifier la disponibilité du produit en magasin ou d'avoir une idée globale des différentes offres promotionnelles de l'entreprise,...

### **Les niveaux d'intégration des canaux de distribution**

Gulati et Garino (2000) affirment que le choix du niveau d'intégration des canaux de distribution reste une décision difficile et critique en même temps. Ils ajoutent qu'il ne s'agit pas de prendre la décision d'intégrer ou de ne pas intégrer car dans ce cadre le choix n'est pas binaire. Le concept d'intégration des canaux de distribution est multidimensionnel. Chaque entreprise pourra donc décider du niveau d'intégration désiré pour chaque dimension. Ainsi, une enseigne peut aller du choix à séparer totalement entre ses différents canaux de distribution (ex : CDiscount), au choix d'intégrer ses canaux de distribution (ex : Fnac). Entre les deux bornes se situent différents autres niveaux d'intégration intermédiaires (ex : La Redoute). Andreini (2008) identifie trois principales stratégies d'intégration des canaux de distribution, allant du modèle d'absence d'intégration à ce lui de l'intégration totale.

#### *Le modèle d'intégration des informations*

Dans ce premier modèle, le canal virtuel sert de moyen de recherche d'informations en amont et en aval du processus d'achat. Le client pourra donc obtenir des informations au sujet des contacts, magasins, catalogues, nouveautés et promotions de l'enseigne. Dans ce cas, le niveau d'intégration est très bas, puisque les interactions et les complémentarités entre le canal virtuel et celui physique sont très faibles. Andreini (2008) ajoute que la plupart des enseignes multicanal disposent actuellement de ce type de site qui leur sert de vitrine et de point de contact avec le client sans passer au niveau d'un canal de distribution.

### *Le modèle des canaux de distribution indépendants*

Dans ce modèle, l'enseigne opte pour la distribution multicanal non intégrée. La création d'un magasin virtuel reste indépendante du canal physique. Ainsi, les clients peuvent acheter sur Internet et dans le magasin, mais aucun des deux canaux ne mène à l'autre ou ne sert l'autre. Les contacts ou les opérations d'échange se font donc en passant par le canal ayant servi à la passation de la commande. L'utilisation complémentaire des deux canaux n'est possible que dans le cas d'une utilisation conjointe de chèques ou de coupons.

### *Le modèle d'intégration totale*

Le modèle d'intégration totale améliore de manière considérable l'expérience du consommateur tout en réduisant son temps perdu et ses efforts consentis (Andreini, 2008). Il repose sur une intention d'optimisation de la valeur du cycle de vie du consommateur via les canaux virtuels et traditionnels. Dans ce modèle l'enseigne investit énormément afin d'arriver à un point d'intégration et d'harmonie totale entre ses différents canaux de distribution.

## **Apports de la stratégie d'intégration des canaux de distribution**

Les apports d'une stratégie de distribution intégrée se manifestent du côté du consommateur et de l'enseigne. Du côté du consommateur, Bendoly et al (2005) avancent que l'intégration perçue des canaux de distribution pourrait dissuader le consommateur multicanal de quitter l'enseigne même s'il ne trouve pas ce qu'il cherche sur l'un des canaux. Vatanasombut et al (2004) insistent sur le fait qu'une intégration des canaux de distribution mène à améliorer l'intention de revisite du consommateur. Par ailleurs, Neslin et al (2006) mettent l'accent sur l'importance de l'intégration des canaux de distribution dans le choix d'un canal par le consommateur. L'absence d'intégration dans les stratégies de distribution hybrides pourrait provoquer des expériences insatisfaisantes du consommateur (Bradshaw & Brash 2001).

Du côté de l'enseigne, Neslin et al (2006) énumèrent les bénéfices de cette stratégie. Ainsi, une stratégie de distribution multicanal intégrée permet de réaliser des économies d'échelle ce qui engendre 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.

## **L'intégration des canaux de distribution : définitions et dimensionnalité**

Différentes définitions de l'intégration des canaux de distribution ont été retenues à partir de la littérature antérieure. Certains travaux passent du côté du consommateur. Ainsi, Poirel (2008) définit l'intégration des canaux comme « la possibilité offerte à un consommateur de passer d'un canal à l'autre sans encombrer ». Par ailleurs, d'autres travaux la définissent du côté de l'enseigne. L'intégration des canaux de distribution est de ce fait « une addition de canaux physiques et virtuels » (Adreini, 2008). Seck (2007) ajoute que c'est « la coordination accrue entre canaux de distribution et une mise en commun des ressources » (Seck, 2007).

Comme le remarquent plusieurs chercheurs dans des travaux antérieurs, le concept d'intégration des canaux de distribution est multidimensionnel. Saeed et al. (2003) identifient trois dimensions de l'intégration des canaux de distribution: le contenu (produits, informations et catalogues), l'information (localisateur du magasin, vérification de la disponibilité et passation de la commande sur Internet) l'intégration de la logistique (passation de la commande, achat, récupération colis et échange via tous les canaux). Ab Hamid (2006) étudie l'intégration des canaux de distribution selon une seule composante, à savoir les processus logistiques (livraison, suivi et échange). Par ailleurs, Poirel (2008) opérationnalise l'intégration des canaux de distribution en trois principales dimensions.

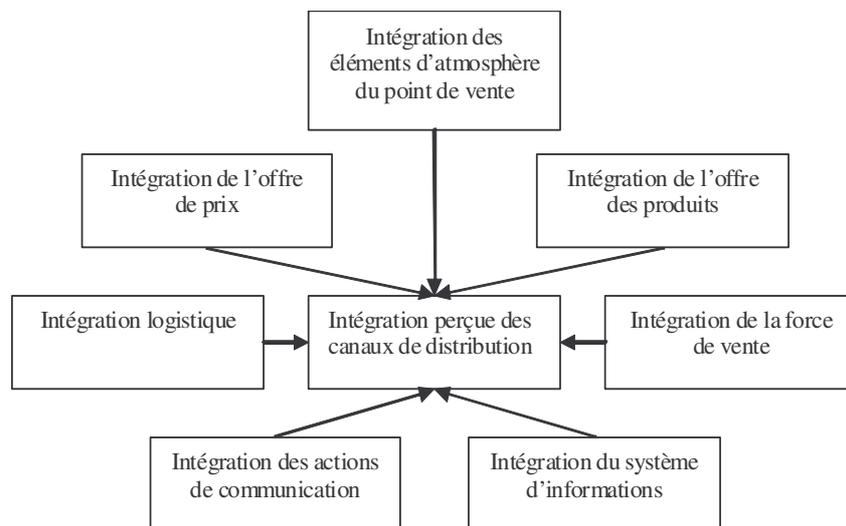
\* La première dimension étant les bases de données, elle suggère que toute entreprise multicanal devrait avoir une vue unique du consommateur. Toutefois, Neslin et al (2006) affirment que la constitution d'une base de données de l'ensemble des consommateurs d'une enseigne multicanal reste de l'ordre 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.

\* La deuxième dimension de l'intégration des canaux de distribution 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, ainsi que l'importance d'intégrer le vendeur dans la stratégie cross-canal de l'entreprise. En effet, 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 pluri-canal de l'enseigne qui vient remplacer l'ancienne vision mono-canal.

\* La troisième dimension de l'intégration perçue est alors la synchronisation des chaînes logistiques (Rosenbloom, 2007). Il s'agit dans ce cas de la gestion des approvisionnements

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

Au-delà de l'opérationnalisation offerte par Poirel (2008), une revue de la littérature nous a permis de regrouper les éléments d'intégration suivants : (Figure 2)



**Figure 2: Dimensions de l'intégration perçue  
Des canaux de distribution**

Comme le montre la figure 2, il existe beaucoup plus de dimensions de l'intégration des canaux de distribution que ce qui est cité dans des travaux séparément. Nous remarquons que l'intégration des canaux de distribution peut varier verticalement et horizontalement. Verticalement, en choisissant les dimensions sur lesquelles l'enseigne va jouer afin de fixer sa stratégie de distribution multicanal intégrée et horizontalement, en variant les niveaux d'intégration pour chaque dimension.

La revue de la littérature a permis de mieux comprendre le concept d'intégration des canaux de distribution. C'est un concept multidimensionnel dont les apports n'ont pas encore été bien saisis du fait du manque de son étude du point de vue du consommateur.

## **METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE**

Etant donné la nouveauté des recherches sur les facteurs d'intégration des canaux d'une enseigne de distribution et le manque de consensus dans les résultats quant à l'importance relative de chaque facteur d'intégration, il nous semble pertinent de commencer par une étude

qualitative exploratoire. En effet, le recours à des approches qualitatives et quantitatives par la triangulation des méthodes de collecte des données sont recommandés quand l'intérêt porte sur un champ de recherche relativement nouveau. Notre étude exploratoire a pour but de recadrer le modèle théorique tout en mettant l'accent sur la définition apportée par les consommateurs au concept d' « intégration des canaux de distribution » et en apportant une meilleure compréhension des réactions des consommateurs face à différents niveaux d'intégration des canaux de distribution d'une enseigne.

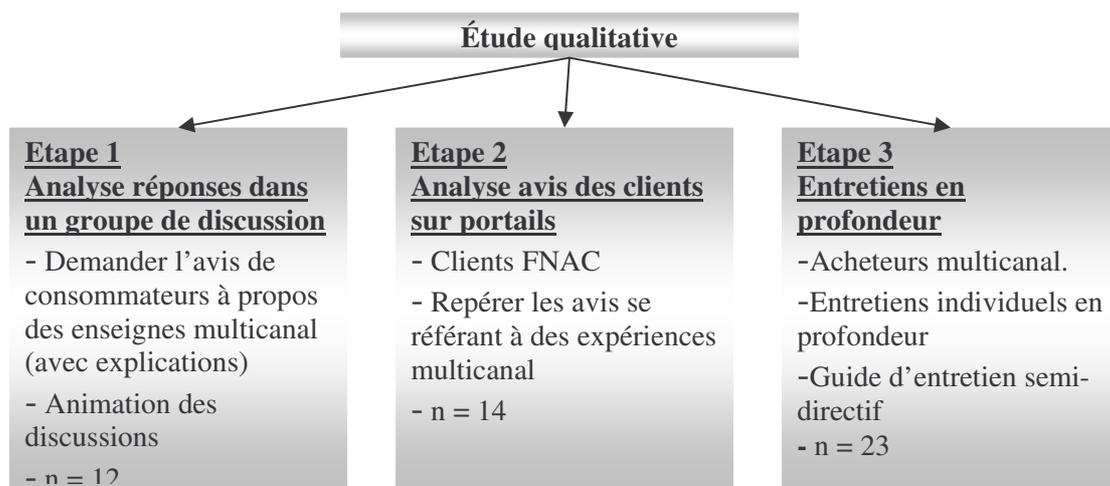
Comme l'affirment De Ketele et Roegiers (1993), «Il est rare qu'une seule méthode de recueil d'informations permette à elle seule de donner toute l'information nécessaire. Selon l'objectif poursuivi, une méthode prioritaire sera souvent accompagnée d'une ou deux autres méthodes secondaires...». Ainsi, notre étude qualitative passe par trois principales étapes (Figure 3). Une phase préparatoire s'est avérée essentielle afin d'identifier les mots qui peuvent remplacer, dans le langage des consommateurs, le terme « intégration ». Elle nous a également permis de choisir une enseigne sur laquelle tournera la première phase de l'étude qualitative. Le but étant de retenir l'enseigne la plus intégrée selon les consommateurs. Ceci nous permettra de mieux comprendre l'impact d'un problème au niveau d'une intégration attendue des canaux de distribution d'une enseigne sur le comportement des clients.

La phase préparatoire s'est donc faite en se servant d'une discussion lancée sur un forum de discussion généraliste. Elle s'est basée sur une question introductive visant à explorer les attentes des consommateurs à l'égard des enseignes multicanal. Sur quatorze (14) réponses à la question de base, six (06) réponses uniquement ont évoqué la nécessité d'une intégration entre les différents canaux de distribution d'une même enseigne. L'intégration a été désignée par les termes « ressemblance », « cohérence », « harmonie » ou « similarité ». Par ailleurs, une question posée sur l'enseigne la mieux intégrée selon les consommateurs a révélé la FNAC (7/12). Les réponses tournent autour des produits / services vendus et des prix pratiqués sur le site Web et dans les points de vente traditionnels de la FNAC.

La deuxième étape est constituée d'une analyse des différents avis laissés par des consommateurs sur un portail en ligne « ciao.fr ». Le but étant de mieux identifier les principales sources de contentement / mécontentement des internautes suite à une expérience personnelle d'un achat multicanal. Le portail ciao.fr est indexé et présenté sur le moteur de recherche Google comme regroupant « Plus de 2 millions d'avis de consommateurs, des

évaluations de produits, des comparaisons de prix, pour informer et aider les consommateurs ». Nous avons recherché les différents avis au sujet d'une enseigne multicanal (magasin et site Web) retenue sur la base de la phase préparatoire de l'étude qualitative. Il s'agit du site Web et des points de vente traditionnels de la FNAC qui est une enseigne spécialisée dans la distribution en neuf et occasion, de produits high tech (ordinateur, TV, lecteur MP3, jeux vidéo, appareil photo...) et culturels (livres, CD, DVD...). Nous nous sommes donc intéressés aux avis qui nous semblent liés à la stratégie multicanal de l'enseigne. Ainsi, quatorze (14) avis ont été retenus sur la base de leur rapport avec une expérience d'achat multicanal.

La troisième et dernière étape passe par un guide d'entretien semi-directif dont le principal objectif était de confirmer les résultats issus deux phases précédentes de l'étude qualitative. Nous avons conduit 23 entretiens qualitatifs d'une durée de trente minutes chacun. L'échantillon retenu est composé de 8 femmes et 15 hommes sur la base de leur adoption d'un comportement multicanal. Leur moyenne d'âges est de 28 ans (variant entre 23 ans à 42 ans). Seize (16) parmi eux sont des étudiants alors que sept (07) sont des cadres supérieurs. L'entretien est basé sur un guide d'entretien centré sur les comportements d'achat multicanal. Nous avons retenu une phrase d'introduction générale : « L'objet de notre entretien est d'évoquer certaines de vos expériences d'achat multicanal. » Il nous a également fallu expliquer aux personnes interviewées les « concepts » d'achat multicanal et d'enseigne de distribution.



***Figure 3: Etapes de l'étude qualitative***

## RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Les différentes phases de l'étude qualitative se complètent et leurs résultats rappellent les unes les autres. Rappelons ainsi que l'objectif de passer par trois étapes était de mieux définir le concept d'intégration perçue des canaux de distribution et d'identifier les principales réactions du consommateur face à différentes situations d'intégration / désintégration.

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. Par ailleurs, 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.

### Définition de l'intégration selon les consommateurs

Les avis laissés par les internautes ainsi que les verbatims des répondants révèlent la définition de ce qu'est l'intégration perçue selon eux et rappelle les résultats retrouvés lors de la phase préparatoire. Ainsi, « ressemblance », « similarité », « harmonie » et « complémentarité » réapparaissent.

La « ressemblance » et la « similarité » sont principalement indiquées par des termes tels que « copie conforme » et « identique ».

*« Le site fnac.com est une véritable **copie conforme** du magasin Fnac près de chez vous à ceci près c'est que vous ne vous baladez pas dans les rayons. » (Internaute n°1)*

*« Tout le monde connaît la Fnac pour le grand choix de produits que l'enseigne propose, ses exclusivités, sa possibilité d'écoute en magasin, etc... Et bien **Fnac.com est identique** : un grand choix de CD, DVD/Vidéo, Livres, Logiciels/Jeux, et comme en magasin, une sélection Informatique, TV/Son, téléphonie. » (Internaute n°2)*

*« Le site de la Fnac est très complet et bien agencé. **On retrouve ainsi l'esprit Fnac et les mêmes produits que dans leur magasins.** » (Internaute n°3)*

*« **FNAC.com porte bien son nom**, on y retrouve les avantages et défauts des magasins Fnac classiques » (Internaute n°14).*

Certains internautes trouvent que deux canaux de distribution d'une même enseigne sont intégrés lorsqu'ils sont non seulement similaires mais aussi complémentaires.

*« En effet j'ai déjà eu l'occasion à 3 reprises de réserver des places qui n'étaient plus disponibles par exemple chez carrefour mais l'étaient sur le site de la Fnac. Après les avoir réservés et validés par ma carte bancaire (en mode sécurisé bien entendu) j'avais le choix entre me les faire envoyer ou aller les chercher en magasin (ce que j'ai fait). En 3 minutes j'ai eu ma place ! » (Internaute n°3)*

*« Moi, je retire toujours dans un point de vente » (Internaute n°11)*

Toutefois, les consommateurs demandent que l'Internet offre plus d'opportunités que le monde traditionnel. Ce canal virtuel qui, depuis ses débuts, s'est présenté aux consommateurs comme canal qui leur offre des avantages additionnels, doit selon eux garder cette caractéristique. Ils sont en effet conscients du fait que la vente sur Internet engendre moins de coûts pour l'entreprise que pour son magasin traditionnel ; ils veulent alors que la différence de coûts soit à leur profit.

*« Malheureusement les inconvénients sont les mêmes qu'en magasin : Régulièrement on peut profiter d'une sélection de produits en promotion, des prix verts aussi, mais ça reste toujours cher, comparé à ce que l'on peut trouver de nos jours sur Internet. » (Internaute n°4).*

*« De même les prix pratiques sur FNAC.COM ne sont pas les mêmes que dans les magasins FNAC traditionnels. Néanmoins le site offre un large éventail de produits, les mêmes qu'en magasin de ville, mais parfois avec des promotions et offres spéciales qui ne se retrouvent pas en magasins. » (Internaute n°9).*

*« Pour deux situations identiques, j'achète sur Internet quand je peux avoir un cadeau avec le produit acheté » (François, 26 ans).*

De plus, le consommateur a tendance à vouloir être considéré comme une seule et même personne quelque soit le canal fréquenté.

*« Par exemple quand je rentre mon numéro de carte de fidélité sur le site Web, il ne la reconnaît pas, ce n'est pas normal...et on parle de technologie !!! » (Nathalie, 27 ans).*

Sur la base de l'ensemble de ces verbatims, l'intégration perçue des canaux de distribution peut être définie comme étant **« Une stratégie de distribution à travers différents canaux de distribution complémentaires, dont les contenus sont ressemblants, les offres sont cohérentes et chaque canal apporte un avantage spécifique »**

Cette définition de l'intégration perçue des canaux de distribution telle que conçue par les participants à notre étude qualitative permet d'expliquer en partie les réactions des consommateurs face à différents niveaux d'intégration d'une enseigne.

### **Réactions des consommateurs**

Action, attitude, choc, défense, effet, réflexe, réplique, réponse, riposte : Neuf synonymes ont été retrouvés pour désigner le mot « réaction ». Ainsi, les réactions des consommateurs face à différents niveaux d'intégration peuvent prendre différentes formes selon qu'ils aient eu un problème avec le canal ou pas, et selon que ce problème a été résolu ou pas.

#### ***Réactions en cas d'intégration parfaite des canaux de distribution d'une enseigne***

L'analyse du corpus a fait apparaître différentes réactions des consommateurs essentiellement comportementales, dans le cas de situations d'intégration qualifiées sans problèmes. Ces réactions vont de la confiance, à la fidélité puis à l'intention de visite et d'achat.

- Confiance à l'égard du site Web : Certains consommateurs affirment qu'une situation de complémentarité et de ressemblance entre les différents canaux d'une même enseigne les rend plus confiants, et plus particulièrement à l'égard de son site Web.

« Identifier que le site Web appartient à cette enseigne me permet de ne pas avoir peur que le site soit frauduleux » (François, 26 ans)

« Quand je retrouve le logo de l'enseigne, je sais tout de suite de quoi il s'agit et je me sens plus confiante. » (Karima, 24 ans)

- Fidélité envers l'enseigne : Pour certains consommateurs, une situation d'intégration totale d'une enseigne les encouragerait à acheter plus souvent sur ses différents canaux et développent ainsi une fidélité à son égard.

« Quand tout se ressemble sur le site et dans le magasin, j'aurai tendance à acheter plus souvent auprès de l'enseigne.. selon mes envies et mes humeurs.. J'achète sur Internet ou je sors voir ce qu'il y a en magasin » (Patrice, 30 ans)

- Intention de visite du canal: quand le consommateur est confiant quant à la cohérence des offres sur le site Web et en magasin, il a tendance d'utiliser encore plus le site Web comme moyen de recherche d'informations sur toute l'enseigne.

« Plus je m'assure que les mêmes produits existent sur le site et en magasin, plus je vais sur le site pour vérifier les nouvelles collections par exemple avant d'aller voir en magasin »

(Nathalie, 27 ans)

« quand j'aurais besoin d'acheter en magasin, j'irai sur leur site Web pour trouver ce que je cherche » (Karima, 24 ans).

- Intention de ré-achat : un niveau d'intégration des canaux jugé comme étant satisfaisant par les consommateurs aurait un impact positif sur les intentions d'achat.

« Je n'hésiterai pas à acheter tout le temps auprès d'une enseigne qui répond à mes besoins de la même manière sur Internet et en magasin » (Patrice, 30 ans)

« Tant que c'est toujours comme ça, j'achèterai encore et encore sur le site et en magasin » (Nathalie, 27 ans)

### **Réactions en cas de problèmes d'intégration des canaux de distribution d'une enseigne**

Notons que les problèmes faisant l'objet d'analyse dans ce travail de recherche se réfèrent tous à une expérience d'achat multicanal. En se basant sur la phase préparatoire de notre étude qualitative, un niveau de désintégration des canaux d'une enseigne de distribution provoquerait chez le consommateur une situation problématique à résoudre.

#### **- Cas des problèmes résolus**

Lorsque les consommateurs se retrouvent face à un problème résolu, leurs réactions peuvent être qualifiées de raisonnées. Elles vont d'une remise à zéro de la relation et réconciliation à garder le problème en mémoire et développer ainsi une méfiance à l'égard du canal et/ou l'enseigne.

- Réconciliation avec le canal: Certains consommateurs affirment que dans le cas où leur problème est résolu, ils pardonneraient rapidement au canal ses déficiences. Les avantages offerts par le canal l'emportent donc sur le problème rencontré. Notons que dans ce cas, le consommateur différencie facilement le canal de l'enseigne.

« Bonne expérience malgré les problèmes au niveau des articles reçus, le site Web de Promod reste pour moi un lieu d'achat privilégié » (Nathalie, 27 ans)

- Réconciliation avec l'enseigne: De même que pour le cas précédent, une fois le problème rencontré résolu, le client n'hésite pas à fréquenter et à acheter auprès des différents canaux de distribution de l'enseigne.

« *Darty reste quand même digne de ma confiance* » (Mathieu, 30 ans)

« *Maintenant je vais sur le site Web de la Fnac quand il y a des promos ou que je n'ai pas envie de me déplacer en magasin, ou en magasin quand j'ai envie de me balader un peu et de changer d'air* » (Internaute n°5)

- Méfiance à l'égard du canal: Certains consommateurs retiennent le problème rencontré et développent, sur sa base, une méfiance à l'égard du canal.

« *Heureusement qu'ils m'ont remboursé, je n'achèterai plus rien chez eux sans essayer ce que j'achète* » (Philippe, 39 ans)

- Méfiance à l'égard de l'enseigne: Encore plus grave, certains consommateurs vont jusqu'à se méfier de tous les canaux de l'enseigne. Si un canal présente un problème quelconque, les autres canaux sont également susceptibles de provoquer le même problème.

« *Je pensais qu'ils étaient un peu plus sérieux, Internet ou magasin c'est pareil, il faut être plus prudent ...* » (Marine, 30)

#### - **Cas des problèmes non résolus**

Dans le cas des problèmes non résolus, les conséquences peuvent s'avérer désastreuses pour l'enseigne. Elles peuvent aller de la méfiance à une rupture totale avec l'enseigne, avec des cas beaucoup plus dangereux qui n'hésitent pas à parler du problème autour d'eux et vont jusqu'à ne pas recommander le canal ou l'enseigne à d'autres clients potentiels.

- Méfiance à l'égard du canal : C'est le cas de certains clients qui développent à partir d'une expérience insatisfaisante sur l'un des canaux de l'enseigne, une méfiance à l'égard de ce canal, et ce lorsque leur problème n'a pas été résolu. Ils limitent ainsi leur méfiance au canal en le dissociant de l'enseigne grâce à l'expérience passée avec elle.

« *Même si j'aime cdiscount, j'ai juré de ne plus acheter sur leur site Web* » (Eric, 36 ans)

- Méfiance à l'égard de l'enseigne : Lorsque la situation de désintégration est remarquée, certains consommateurs peuvent se méfier à l'égard de toute l'enseigne, quelque soit le canal.

*« Je ne pensais pas qu'ils étaient aussi incompetents... pourtant une amie ma parlé d'une mésaventure qu'elle a vécu à cause d'eux... me voila revivre la même chose qu'elle !!!  
Dommage d'avoir de bons produits pour un service aussi minable !! (Nathalie, 26 ans)*

- Rupture avec le canal en question : C'est l'une des réactions les plus dangereuses en cas de problème non résolu. Il s'agit de décider de ne plus acheter sur le canal en question. Regagner la confiance du client dans ce cas s'avère une tâche ardue.

*« Après cette mésaventure, même s'ils m'envoient des tas de publicités et d'offres j'ai froid, et plus envie de commander sur le site Internet. Par contre, de temps en temps je passe jeter un coup d'oeil dans leur boutique au centre ville. » (Stéphanie, 26 ans)*

*« Je ne mets désormais plus les pieds à la Fnac et me contente d'acheter les produits sur leur site. » (Internaute n°8)*

*« Non au client de subir l'incompétence (peut-être en voie d'amélioration mais ça reste à prouver) de la Fnac en commerce électronique. Cela dit, ça reste de très bons magasins, in real life... » (Internaute n°11)*

- Rupture avec l'enseigne : Dans certains cas, les consommateurs peuvent rompre avec tous les canaux de l'enseigne. Pour cette catégorie de clients, l'enseigne n'est pas digne de confiance. Encore plus grave, il faut aller chercher auprès d'autres enseignes pour certains.

*« ça sera la dernière!!! » (Yves, 30 ans)*

*« Passez par de vrais professionnels de la vente de produits culturels sur le net...il y en a plein d'autres et souvent même ils sont moins chers ! » (Internaute n°12).*

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

L'étude qualitative nous a tout d'abord permis de formuler une définition plus claire et plus complète du concept d' « intégration des canaux de distribution ». Il s'agit donc d' « une mise en place d'une stratégie de distribution basée sur la cohérence de l'offre de l'enseigne quelque soit le canal fréquenté, tout en veillant sur la complémentarité des différents canaux entre eux et tout en maintenant les avantages spécifiques de chaque canal. » Aussi, l'étude qualitative a révélé l'importance de résoudre les problèmes rencontrés par les clients sur les différents canaux de distribution d'une enseigne. Nous avons aussi remarqué que lorsque le consommateur parle des apports de la stratégie multicanal, il tend à penser aux apports de chaque canal séparément. Ainsi, le consommateur tend à isoler le « mauvais » canal et à

considérer l'enseigne uniquement à travers ses autres canaux; le canal isolé reste un moyen de recherche d'informations et ne passe que difficilement au statut de canal de distribution.

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 des avantages offerts par chaque canal à côté d'une parfaite cohérence entre les canaux de distribution d'une même enseigne.

L'ensemble de ces résultats constitue le point de départ à un ensemble d'implications managériales. En effet, ce travail montre des différences remarquables entre les définitions de l'intégration et celles de l'intégration perçue. A la différence de l'intégration, l'intégration perçue reconnaît les avantages spécifiques de chaque canal. Une enseigne désirant se lancer dans une stratégie de distribution multicanal intégrée a intérêt à ne pas effacer les spécificités de chaque canal. Les avantages de chaque canal devraient se transformer au profit du consommateur et servir ses intérêts.

Par ailleurs, même si les problèmes sont inévitables, les managers de l'enseigne devraient veiller à résoudre tous les problèmes rencontrés par leurs clients. Ils doivent de ce fait être attentionnés et à l'écoute de leurs clients et de leurs petits ou gros soucis. En effet, les conséquences d'un problème non résolu peuvent être désastreuses surtout avec l'Internet qui permet une vitesse de propagation des avis et des informations très rapide. D'après Dawar et Pillutla (2000), les clients de la marque sont plus attentifs aux avis formulés à son sujet. De même pour les enseignes de distribution, tout ce qui est dit à leur propos, peut attirer l'attention de leurs chalands.

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, comme l'affirme Poirel (2008), la question d'intégrer ou pas reste très compliquée du fait que l'intégration des canaux de distribution varie amplement d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre. Il s'agit donc dans des phases plus élaborées de ce travail, de pallier à ces limites tout en fixant les niveaux d'intégration désirés par les consommateurs selon différents secteurs d'activité.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ab Hamid, N.R. (2006), An Assessment of the Internet's Potential in Enhancing Consumer Relationships, Thèse de doctorat, Victoria University of Technology
- Adreini, D. (2008), Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing, 8<sup>th</sup> global conference on Business & Economics, 18-19 Octobre, Florence, Italy.
- Ashish, Ogawa, and Sekharan (2005) Multi-channel Retailing Goes Mainstream. Infosys Technologies Limited.
- Bardin, L. (1998). L'analyse de contenu. France : PUF.
- 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.
- Choi, J. & Park, J. (2006). Multichannel Retailing in Korea, Effects of Shopping Orientations and Information Seeking Patterns on Channel Choice Behavior. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 577 – 596.
- 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 F. J. et Easingwood C. (2004), « Multiple channel systems in services: pros, cons and issues », *The Service Industries Journal*, Vol.24, n°5, pp.1-29.
- Dandaou J.C. (2001), Recherche d'information sur Internet et expérience de consultation, recherche et applications en Marketing, Vol.16, n°3/2001.
- Dawar, N. & Pillutla, M.M. (2000) “The Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations,” *Journal of Marketing Research*, May, 215-226.
- De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (1993). *Méthodologie du recueil d'informations*. Bruxelles : De Boeck (Collection Pédagogie en développement, Méthodologie de la recherche).
- Gulati, R. and Garino, J. (2000), “Get the Right Mix of Bricks & Clicks.” *Harvard Business Review*, Vol. 78, May-June, pp. 107-114
- 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.
- Kim, M.A.J. & Park, J. (2005). A Consumer Shopping Channel Extension Model: Attitude Shift toward the Online Store. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 106-121.

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.

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.

Muller-Lankenau, C., Klein, S. & Wehmeyer, K. (2004), Developing a framework for multichannel strategies – an analysis of cases from the grocery retail industry, 17<sup>th</sup> Bled Electronic commerce conference eGlobal, Bled, Slovenia, 21-23 Juin.

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.

Poirel, C. (2008), La stratégie de distribution multiple: des ambitions et des promesses. Etat de l’art, Actes de l’association internationale de management stratégique AIMS, Nice 2008.

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

Saeed, K.A., Hwang, Y. & Yi, M.Y. (2003). Toward an Integrative Framework for Online Consumer Behavior Research: A Meta-Analysis Approach. *Journal of End Using Computer*, Vol. 15, No. 4, pp. 1-19.

Schoenbachler, D. D. & G. L. Gordon (2002). Multi-channel Shopping: Understanding What Drives Channel Choice. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 42-53.

Seck, A.M. (2007). L’innovation dans la distribution des services : L’émergence du multi canal. XVII International Reser Conference, Finland, 13th-15th September.

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.

Vanheems R. (2007), « Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l’intégration des canaux de distribution », 12èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, 8-9 novembre.

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

Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal Field Studies. *Management Science*, Vol. 46, No. 2, pp. 186-204.

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.

Vijayarathy, L.R. (2003). Psychographic Profiling of the Online Shopper. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol.1, No. 3, pp. 48-72.

Walsh, J. & Godfrey, S. (2000), "The internet: a new era in customer service", *European Management Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 85-92.

Zaharia, S.I. (2005). Consumer Behaviour in Multi-Channel Retailing - How do Consumers Use the Channels of a Multi-Channel Retailer During the Buying Process ? Working paper, University of Maastricht, Netherlands, pp. 1 – 16.