

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par

Rui LI

le 22 juin 2018

**Le management de la distribution multicanal
Comprendre et analyser le phénomène d'intégration
Le cas de la société Nestlé**

JURY

Directeurs de recherche :

Monsieur Gilles PACHÉ
Professeur à Aix-Marseille Université

Madame Carole POIREL
Maître de Conférences HDR à Aix-Marseille Université

Rapporteurs :

Monsieur Joan LE GOFF
Professeur à l'Université Paris Est

Madame Anne MIONE
Professeur à l'Université de Montpellier

Suffragants :

Monsieur Kiane GOUDARZI
Professeur à l'Université Jean Moulin – Lyon III

Monsieur Jean NOLLET
Professeur à HEC Montréal (Canada)

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions énoncées dans les thèses : ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

Remerciements

*Quand tu partiras pour Ithaque,
souhaite que le chemin soit long,
riche en péripéties et en expériences. [...]*

*Mais n'écourte pas ton voyage :
mieux vaut qu'il dure de longues années,
et que tu abordes enfin dans ton île aux jours de ta vieillesse,
riche de tout ce que tu as gagné en chemin,
sans attendre qu'Ithaque t'enrichisse.*

*Ithaque t'a donné le beau voyage :
sans elle, tu ne te serais pas mis en route.
Elle n'a plus rien d'autre à te donner.*

*Même si tu la trouves pauvre, Ithaque ne t'a pas trompé.
Sage comme tu l'es devenu à la suite de tant d'expériences,
tu as enfin compris ce que signifient les Ithaques.*

Constantin Cavafy, « Ithaque »
(traduction de Marguerite Yourcenar et Constantin Dimaras),
Poèmes, Gallimard, Paris, 1958

Ainsi que mon poème favori le décrit, la réalisation du présent travail doctoral constitue l'aboutissement d'un long périple et marque mon arrivée prochaine à Ithaque. Cette aventure, riche en inspirations, en échanges collectifs, en moments de doute, mais aussi d'espoir, se présente également pour moi comme un processus de maturation intellectuelle. Depuis plusieurs années déjà, j'ai eu envie de rédiger des remerciements envers les personnes qui m'ont accompagnée, influencée, guidée et permise d'avancer jusqu'à aujourd'hui. Ce moment tant attendu est désormais venu...

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mes co-directeurs de thèse, le Professeur Gilles Paché et la Maître de Conférences HDR Carole Poirel. Monsieur Paché m'a dispensé son enseignement de Distribution en Master 1 Management Logistique et Stratégie (MLS), et a accepté de diriger mon mémoire de Master Recherche en 2012. Ses méthodes pédagogiques et son perpétuel esprit critique ont déterminé ma décision de poursuivre dans la voie doctorale sous sa direction. J'ai ensuite eu la chance, à la fin de ma première année de thèse, de rencontrer Madame Poirel, qui a accepté de codiriger le travail doctoral ; ses remarques et conseils avisés ont stimulé ma curiosité envers le sujet abordé. Durant ces années d'études doctorales, les longues et passionnantes heures de travail en commun dans les bureaux de mes

Remerciements

co-directeurs restent des moments inoubliables. Leur expérience scientifique et le charme de leur personnalité guideront mes futures recherches. Pour leurs précieuses connaissances, qu'ils ont accepté de partager, leurs conseils avisés, leurs encouragements répétés, leur disponibilité tout au long de cette thèse, et surtout le temps et les efforts qu'ils ont consacrés pour relire et corriger ma thèse, ma reconnaissance est infinie.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance tour à tour aux Professeurs Anne Mione, Joan Le Goff, Kiane Goudarzi, et Jean Nollet d'avoir accepté d'évaluer mon travail doctoral, et de me faire l'honneur de participer à mon jury de soutenance.

Je remercie tous les membres du CRET-LOG. Merci au Professeur Jacques Colin qui m'a recruté depuis la Chine pour le Master 1 MLS. Merci au Professeur Nathalie Fabbe-Costes qui m'a donnée l'opportunité d'entrer en Master 2 Recherche et m'a orientée ensuite vers une approche recherche de la logistique et de la distribution. Merci à Gilles G., Anne R., Laetitia D., Valérie M., Béatrice M., Elodie K.-M., Cécile G., Sophie J., Yuan Y. et Baihui Q. pour leur aide et leurs précieuses remarques aux différentes étapes de la thèse.

Merci encore à la société Nestlé France de m'avoir ouvert ses portes pour réaliser mon stage d'observation participante, découvrir le système de logistique et de distribution, et permis d'effectuer des entretiens semi-directifs. Un grand merci à Monsieur Eric Grandpierre, responsable réapprovisionnement, qui m'a accueillie au sein du service DRP en 2013, pour la confiance qu'il m'a accordée et son soutien constant. J'aimerais remercier également les adorables collègues du Département *Supply Chain*, en particulier Edwin C., Héliane C., Odette M., Philippe J. et Carole G., qui ont favorisé mon intégration dans une ambiance chaleureuse. Ils m'ont beaucoup appris pendant mon stage et aidée à prendre contact avec les managers d'autres services pour mener à bien ma recherche. Je souhaiterais remercier vivement les managers interviewés, qui ont pris le temps de répondre à mes questions, en acceptant de partager leurs connaissances et expériences professionnelles, et sans lesquels la démarche empirique n'aurait pas pu être réalisée.

L'aventure de la thèse est parsemée d'obstacles que je n'aurais pu surmonter sans mes amis proches qui m'ont constamment encouragée. J'adresse de chaleureux remerciements à mes chers amis Bernard Navio et Manon Hussin pour leur extrême gentillesse, toujours volontaires et disponibles pour corriger et améliorer mon français, mais aussi pour me distraire en m'invitant de temps en temps à faire des randonnées ou aller au cinéma. Un merci spécial à mes amies intimes Jiali Li, Manning Zhu, Furong Tian et Jie Li, que je connais

Remerciements

depuis longtemps, pour leur soutien moral, leur réconfort et leur question récurrente : «*Ta thèse avance-t-elle bien ou pas ?* ». Une tendre pensée pour mon copain Wei Guan avec qui je partage mes angoisses et mes joies. J'espère qu'un bel avenir nous attend.

Je remercie mes parents qui se sont sacrifiés toute leur vie pour m'élever et me cultiver, et qui n'ont jamais cessé de croire en moi. Je n'oublierai jamais que mon père m'a soutenue pour poursuivre des cours de piano avec son maigre salaire quand j'étais encore une petite fille, ni le fait que ma mère a caché la réalité de sa grave maladie en 2013 pour que je n'abandonne pas mes études doctorales en France et rentre immédiatement en Chine. J'aurais trop d'exemples à citer et trop peu de paroles pour exprimer ma gratitude envers mes parents pour leurs encouragements, leurs pensées positives, et surtout leur amour inconditionnel.

Finalement, je tiens à témoigner ma profonde reconnaissance à Aix-Marseille Université à la ville d'Aix-en-Provence, et à la France. Il y a sept ans de cela, une jeune Chinoise a quitté son pays natal et débarqué dans cette merveilleuse Provence avec de la curiosité mais aussi de la peur et de l'anxiété. Pendant ces années, la France l'a enrichie et réconfortée avec des connaissances illimitées, de beaux paysages, un climat si doux, des personnes bienveillantes, une ambiance dynamique, et le plus important, un esprit ouvert et libre. N'importe où elle ira à l'avenir, elle est sûre que tout cela demeurera gravé sa vie entière dans son cœur.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte de la recherche.....	2
2. Les <i>gaps</i> identifiables dans la littérature.....	4
3. La question, les sous-questions et les objectifs de la recherche.....	6
4. Structure générale de la thèse	11
CHAPITRE 1. LA DISTRIBUTION MULTICANAL : FONDEMENTS, ENJEUX ET PERSPECTIVES	11
1. Du monocanal au multicanal : éléments clés de compréhension	11
2. Notions générales sur la distribution multicanal.....	23
3. Fonctions de la distribution multicanal.....	34
CHAPITRE 2. LE PHENOMENE D'INTEGRATION : UNE MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE.....	55
1. Qu'est-ce que l'intégration multicanal ?	56
2. Les facteurs d'influence du niveau d'intégration multicanal.....	69
3. Les effets recherchés d'une intégration multicanal : pourquoi intégrer ?.....	79
4. Processus d'intégration multicanal : comment le mettre en œuvre ?.....	85
5. Formulation d'un modèle de recherche	91
CHAPITRE 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES	96
1. La stratégie d'accès au réel	96
2. Choix et caractéristiques clés de l'entreprise	109
3. Le dispositif de collecte et d'analyse des données.....	126

CHAPITRE 4. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE	140
1. Analyse des résultats de la Proposition 1	140
2. Analyse des résultats de la Proposition 2	193
CONCLUSION GENERALE	224
1. Discussion générale	224
2. Apports de la recherche	230
3. Limites de la recherche	233
4. Voies de recherche futures	235
BIBLIOGRAPHIE	237

Introduction générale

Madame Michu veut acheter un foulard luxueux pour l'anniversaire de sa meilleure amie, qui sera fêtée la semaine suivante. Totalement débordée par son travail au bureau, au siège d'Aix-Marseille Université, et manquant cruellement de temps pour faire du shopping, Madame Michu décide d'acheter ledit foulard en ligne. Le lundi soir, chez elle, vers 23 h, elle s'assoit donc devant son ordinateur et passe la commande d'un foulard sur le site Internet de la société Mesher. Elle choisit le mode de livraison le plus rapide qui garantit, dit-elle, une réception à son domicile dans les deux jours, sur le Boulevard Michelet. Cinq jours passent, nous voilà vendredi soir, la veille du fatidique anniversaire, et aucun colis n'a été déposé dans sa boîte aux lettres. Après avoir consulté le site Internet de la société Mesher, qui propose une traçabilité totale de ses livraisons, elle découvre, dépitée, que le foulard aurait bien été livré le mercredi matin... alors qu'elle était présente sur son lieu de travail. Constatant l'absence du client lors de la réception, le prestataire logistique a simplement déposé le colis dans le point-relais du coin, un fleuriste situé près du domicile de Madame Michu, comme il en était convenu sur la huitième page du site Internet de la société Mesher.

Samedi matin, Madame Michu se rend par conséquent chez le fleuriste pour enfin récupérer son colis et, furieuse, constate que le foulard Mesher est déchiré. Hors de question qu'il soit offert dans cet état à sa meilleure amie. Elle se précipite dans un magasin franchisé du centre ville qui commercialise justement les foulards Mesher. Après une heure de trajet, au milieu des embouteillages marseillais, Madame Michu se retrouve face à un vendeur lui expliquant que le site Internet et le magasin franchisé de Mesher sont deux systèmes totalement distincts de distribution, ce qui empêche de déposer en magasin le produit abîmé et d'y obtenir son remboursement ou remplacement. La cliente doit en fait aller au bureau de poste le plus proche pour renvoyer elle-même le foulard à l'adresse indiquée sur le site Internet. Mécontente, Madame Michu quitte le magasin franchisé de Mesher, et 200 mètres plus loin, achète finalement un foulard Nelcha dans une boutique spécialisée en se jurant : « Plus jamais de Mesher ! Ni foulard, ni maroquinerie ! »

Voici un exemple fictif qui pourrait certes prêter à sourire. Mais est-il si irréaliste que cela ? De nombreux consommateurs connectés ont connu ou connaîtront un jour ce type de situation, très désagréable à vivre, indiquant combien la diversité des points de contact est aujourd'hui une réalité qui, si elle recèle de nombreux avantages, n'est pas exempte d'inconvénients

inhérents à une stratégie de distribution dite *multicanal*. Considéré désormais par beaucoup d'entreprises et d'observateurs avertis comme une option prioritaire, la distribution multicanal suppose de « *commercialiser simultanément des produits et services par le biais de plusieurs canaux de distribution, en tenant en compte de leur potentiel commercial et de leur rentabilité* » (Ciomei, 2010). Les différents canaux de distribution sont soit de nature physique, lorsque les produits sont exposés physiquement au client final dans un point de vente, soit de nature virtuelle, lorsque les produits sont seulement accessibles par le biais d'un site Internet ou d'un catalogue.

La présente recherche doctorale s'intéresse tout particulièrement à la distribution multicanal en soulignant l'importance majeure d'une *vision globale* du management des différents canaux mobilisés par une entreprise. Dans l'exemple fictif mis en exergue précédemment, sans doute aurait-on évité en partie l'ire de la cliente si le magasin franchisé avait repris le foulard déchiré et offert à Madame Michu un foulard de substitution de la même qualité. La distribution multicanal soulève par conséquent de multiples enjeux managériaux dont l'actualité et la pertinence ne font aucun doute. L'introduction générale du présent travail reprend ainsi les quatre points suivants :

- Dans un premier temps, le contexte général de la recherche est présenté en rappelant les principales étapes du développement d'une stratégie de distribution multicanal, et en introduisant la problématique de l'intégration.
- Dans un deuxième temps, l'intérêt porté à la problématique de l'intégration multicanal est justifié, de même que l'intérêt à comprendre et analyser les enjeux organisationnels de l'intégration multicanal.
- Dans un troisième temps, la question et les sous-questions de recherche sont présentées, en précisant par ailleurs les objectifs théoriques et managériaux qui s'attachent à la présente recherche.
- Dans un quatrième temps, enfin, la structure de la thèse, en quatre chapitres, est présentée, en mettant en lumière la démarche retenue (revue de la littérature, investigation de terrain, résultats obtenus et discussion).

1. Contexte de la recherche

Depuis la fin des années 1990, le paysage de la distribution évolue constamment sous l'impulsion de la diversité des attentes d'un consommateur hyper-connecté, la concurrence acharnée entre entreprises et l'émergence de nouvelles technologies telles qu'Internet ou les

données massives. Les entreprises connaissent un profond changement dans leur organisation et leur stratégie, avec le double objectif d'obtenir une meilleure rentabilité et d'offrir une réponse plus adaptée aux attentes du consommateur, comme en témoigne le nombre important de distributeurs, comme la Fnac, Darty, Décathlon ou Sephora, qui se sont engagés ces dernières années dans une politique de développement et de diversification de leurs canaux en associant des sites Internet à leurs magasins physiques. Force est de reconnaître, à la suite de Vanheems (2009), que la distribution des produits à travers plusieurs canaux se présente désormais comme un impératif incontournable.

De par sa nature, l'émergence d'une stratégie multicanal affecte fortement la méthode de distribution d'une entreprise, qu'elle soit industrielle (un fabricant) ou commerciale (un distributeur, une société de services). La stratégie de distribution multicanal permet en effet à une entreprise de multiplier les possibilités de contact avec sa clientèle actuelle et potentielle (Neslin et al., 2006), avec une réelle opportunité d'augmenter ses ventes (Wallace et al., 2004 ; Kushwaha et Shankar, 2005), d'améliorer la qualité de la relation avec ses clients grâce à une multiplication des points de contact (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005 ; Helfer et Michel, 2006), tout en réduisant ses coûts de mise à disposition des produits (Poirel et Fernandez Bonet, 2008).

Malgré les nombreux avantages qu'elle présente, la stratégie de distribution multicanal n'est pas dénuée de risques. Les conflits entre les canaux vont notamment émerger lorsqu'ils visent à capturer les mêmes clients potentiels, provoquant ainsi des phénomènes destructeurs de cannibalisation (Deleersnyder et al., 2002 ; Kotler et Keller, 2006) ; ce risque de cannibalisation est souvent à l'origine d'une dégradation de la qualité du service rendu au client (Falk et al., 2007). De manière générale, l'absence d'une vision holiste de la gestion des canaux multiples, ou encore le manque d'intégration entre canaux, constituent autant d'obstacles à la réussite de la stratégie de distribution multicanal (Paché et al., 2014). Obstacles que l'entreprise commercialisant le foulard Meshier n'a pas encore surmontés, comme nous l'avons vu dans notre exemple fictif, et qui conduisent à une perte potentielle de fidélité de la clientèle, à l'image de la réaction finale de Madame Michu.

De fait, pour tirer les meilleurs résultats possibles de l'ensemble des canaux à leur disposition, et pour mettre pleinement en valeur le rôle positif que peut revêtir une stratégie multicanal bien pensée, les entreprises doivent impérativement prendre en considération la manière d'utiliser au mieux les différents canaux, de façon cohérente et intégrée. Une telle thématique

s'avère essentielle au plan managérial, tout particulièrement dans le contexte nouveau d'une génération de consommateurs Y, voire Z, qui n'hésitent pas à « jouer » avec la multiplicité des points de contact à leur disposition, et pour lesquels le magasin physique n'est qu'une option parmi d'autres pour accéder aux produits convoités. Notre recherche doctorale souhaite aborder la problématique liée à l'intégration multicanal dans une perspective BtoB, en se positionnant du côté des entreprises ayant choisi de mettre en œuvre un système d'offre associant plusieurs canaux de distribution afin de toucher la clientèle ciblée dans les meilleures conditions.

2. Les *gaps* identifiables dans la littérature

Comme indiqué, notre recherche doctorale s'inscrit prioritairement dans une perspective compréhensive du phénomène contemporain d'intégration multicanal. Au-delà du fait qu'il apparaît clairement qu'il s'agit d'un phénomène d'importance pour les entreprises, longtemps confinées à une vision cloisonnée des modes de commercialisation de leurs produits et services, la littérature académique révèle des *gaps* significatifs en matière d'investigation scientifique qui méritent d'être comblés. Ces *gaps* sont relatifs à l'analyse organisationnelle de l'intégration multicanal dans une logique BtoB, alors que de nombreux travaux ont largement investigué la logique BtoC.

2.1. Pourquoi s'intéresser à la gestion de l'entreprise multicanal ?

Les travaux académiques portant sur la distribution multicanal s'articulent actuellement autour de deux grandes orientations. La première orientation s'intéresse aux *comportements des clients* et la seconde orientation concerne la *conception et le management du réseau de distribution multicanal*. Une grande partie des investigations s'est intéressée à la problématique concernant le management des nouveaux clients qui utilisent plusieurs canaux au cours d'une transaction commerciale. L'accent est mis avant tout sur le comportement du consommateur multicanal (Stone et al., 2002 ; Nicholson et Vanheems, 2009 ; Chiu et al., 2011), sur le processus d'achat mobilisant des canaux multiples pendant ce processus, notamment dans une perspective de migration (Van Baal et al., 2005 ; Belvaux, 2006 ; Vanheems, 2006 ; Valentini, 2008), sur les caractéristiques intrinsèques du consommateur multicanal (Rangaswamy et al., 2005 ; Soussa et Voss, 2006 ; Kushwaha et Shankar, 2008), sur le niveau de satisfaction du client multicanal (Seck, 2013), et sur les étapes de construction de la relation entre le client et l'entreprise (Helfer et Michel, 2006).

La seconde orientation, à savoir l'analyse du comportement stratégique des entreprises, est beaucoup moins développée dans la recherche académique la plus de pointe. Parmi les quelques travaux en rapport avec la distribution multicanal, peu d'investigations concernent finalement le management de ladite distribution du point de vue de l'entreprise, notamment sur la manière dont une stratégie multicanal est mise en œuvre au sein de l'organisation. Les recherches relatives à la stratégie d'intégration portent principalement sur les difficultés à homogénéiser un système d'offre, qui fait perdre à l'entreprise sa capacité stratégique à ajuster au mieux son *mix* (Isaac et Volle, 2014), le coût que représente un haut niveau d'intégration en termes de ressources à déployer (Deleersnyder et al., 2002), ou encore les problèmes rencontrés dans le management de certaines opérations liées au processus d'achat, par exemple le service après-vente, difficile à implanter dans tous les canaux mobilisés. Il en ressort qu'une meilleure compréhension des implications d'une stratégie d'intégration multicanal, mais aussi des dimensions de sa mise en œuvre et de son déploiement, constitue un enjeu essentiel, autant pour les chercheurs que pour les praticiens.

2.2. Pourquoi s'intéresser à la distribution multicanal en contexte BtoB ?

Depuis plusieurs années, la plupart des chercheurs en marketing, en management stratégique et en management logistique qui s'intéressent au multicanal ont porté toute leur attention aux détaillants qui interagissent avec le consommateur final, en mobilisant pour cela les canaux physiques et/ou virtuels. Les thématiques abordées traitent prioritairement des bénéfices apportés par une stratégie de distribution multicanal (Roos et Malnar, 2005), la politique de prix la plus adaptée lorsque plusieurs canaux sont utilisés (Yan, 2008), le rôle du vendeur en magasin en contact avec un consommateur hyper-connecté (Vanheems, 2009), l'impact de l'intégration multicanal sur la croissance des ventes du détaillant (Cao et Li, 2015), les étapes clés d'implantation d'une stratégie d'intégration multicanal réussie (Salle et al., 2015), ou encore les implications marketing du développement d'une stratégie multicanal (Binninger, 2016).

En revanche, bien que de nombreuses entreprises industrielles utilisent simultanément plusieurs canaux de distribution depuis les années 1990 pour commercialiser leurs produits et/ou services, en mixant magasin physique, catalogue, téléphone, centre d'appels et site Internet (Friedman et Furey, 1999), elles sont rarement étudiées dans la littérature académique. Il faut attendre le milieu des années 2000 pour que cette problématique se nourrisse de travaux, essentiellement publiés dans un numéro spécial d'une revue *Industrial Marketing*

Management (Vol. 36, n°1), sous l'égide de Rosenbloom (2007). Les questionnements relèvent du rôle joué par les capacités dynamiques dans la mise en œuvre d'une stratégie multicanal plus efficace (Wilson et Daniel, 2007), des conflits internes supportés par l'entreprise industrielle multicanal (Webb et Lambe, 2007), de l'optimisation du *mix* des différents canaux de distribution (Sharma et Mehrotra, 2007), des préférences revêtues des clients ayant à leur disposition le canal Internet et un catalogue (Merrilees et Fenech, 2007), et de l'impact de l'ajout du canal Internet aux autres canaux existants en matière de performance financière (Cheng et al., 2007).

Suite au développement rapide du e-commerce pendant les vingt dernières années, la distribution multicanal, qui combine canaux physiques et canaux virtuels, ne peut plus être examinée uniquement à l'aune de la stratégie conduite par des détaillants. Les entreprises industrielles sont tout autant concernées dans la mesure où la multiplicité des canaux leur offre l'opportunité d'élargir les points de contact envisageables pour toucher à la fois des clients en BtoB (grossistes, détaillants) et des clients en BtoC (consommateur final). Il en résulte un certain nombre d'interrogations de première importance : quels sont les intérêts pour une entreprise industrielle de mettre en place une stratégie de distribution multicanal ? Une stratégie de distribution multicanal apporte-t-elle finalement des avantages concurrentiels durables, et si oui, lesquels ? Comment une entreprise industrielle utilise-t-elle de manière coordonnée différents canaux de distribution pour favoriser des effets de synergie, plutôt que des conflits d'intérêt et une éventuelle cannibalisation entre canaux ? La littérature n'apporte que des éléments épars de réponse sur ces questions cruciales. Or, comme le note Paché (2012), « *les entreprises BtoB représentent une activité économique considérable, tant par les volumes d'affaires en jeu, que le nombre d'entreprises et les effectifs impliqués* ». L'approfondissement des connaissances relatives à une distribution multicanal déployée par les entreprises industrielles nous semble être, de ce point de vue, une thématique à explorer en priorité.

3. La question, les sous-questions et les objectifs de la recherche

Le contexte dans lequel l'impératif d'intégration multicanal émerge a été précédemment évoqué. Il reste à s'interroger sur un problème managérial et théorique sur lequel la littérature semble incapable, pour l'instant, d'apporter des réponses claires. L'ambition initiale, autrement dit le *premier objectif* de notre recherche doctorale, est de se concentrer sur le management de la distribution multicanal, et de contribuer à une meilleure compréhension à

la fois du phénomène d'intégration de la distribution multicanal et de son influence sur le développement de l'entreprise. Dans cette perspective, la question de recherche paraissant la plus pertinente est la suivante :

QR. *Comment les entreprises industrielles de type multicanal intègrent-elles concrètement leurs canaux de distribution ?*

Répondre à une telle question réclame tout d'abord l'exploration de la littérature concernant l'intégration multicanal, notamment en termes de classification des niveaux d'intégration et des dimensions selon lesquelles l'intégration multicanal peut être initiée. Il devient alors possible (et approprié) de caractériser l'intégration multicanal comme une stratégie qui se déploie selon plusieurs niveaux, depuis un niveau d'indépendance totale des canaux, jusqu'à un niveau d'intégration totale des canaux (Oueslati, 2011). Entre ces deux extrêmes d'un *continuum*, il existe sans doute des niveaux d'intégration « contingente » qui répondent au même impératif d'interaction entre canaux, mais avec une intensité différenciée.

L'analyse des travaux académiques permet de constater que le choix du niveau d'intégration des canaux de distribution reste une décision difficile et critique à prendre (Oueslati, 2011). Il ne s'agit pas simplement d'opter pour une intégration ou une séparation des canaux de distribution, mais aussi de tenir compte d'éléments contextuels qui rendent délicats la formulation d'un *one best way* (Poncin, 2006). Bien que de nombreuses recherches indiquent que l'intégration des canaux de distribution soit préférable pour éviter une totale incohérence du système d'offre de l'entreprise, elle dépend fortement de la survenue d'événements imprévus (Geyskens et al., 2002 ; Müller-Lankenau et al., 2005 ; Steinfield et al., 2005 ; Andreini, 2008 ; Zhang, 2010). De fait, il s'avère indispensable d'identifier les facteurs contextuels facilitant la compréhension du phénomène d'intégration multicanal, ce qui nous amène à formuler une première sous-question de recherche :

S-QR1. *Quels sont les facteurs susceptibles d'expliquer le niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise ?*

Le *deuxième objectif* de la recherche doctorale est de mettre en lumière et d'explicitier les facteurs qui influencent le déploiement de l'intégration multicanal au sein d'une entreprise. L'exploration de la littérature académique concernant les travaux qui portent sur l'intégration

multicanal permet de prendre conscience d'une mutation majeure, à savoir le passage d'une distribution *multicanal* à une distribution *omnicanal*. Dans les travaux conduits jusqu'à présent, le multicanal est vu comme un terme générique pour désigner une stratégie permettant de commercialiser simultanément des produits et des services à travers plusieurs canaux de distribution (Chatterjee, 2010 ; Ciomei, 2010), sans véritablement analyser si les divers canaux sont intégrés (Stone et al., 2002 ; Helfer et Michel, 2006 ; Neslin et al., 2006 ; Vanheems, 2009), ou non intégrés (Avery et al., 2011).

Récemment, un nombre significatif de contributions ont présenté la stratégie omnicanal comme la meilleure option possible pour une entreprise qui gère plusieurs canaux de distribution à la fois (Chatterjee, 2007 ; Hahn et Kim, 2009 ; Kwon et Lennon, 2009 ; Verhoef et al., 2015). Ceci vient du fait que la stratégie omnicanal met à la disposition du consommateur l'ensemble des canaux disponibles et s'appuie sur une *intégration totale* entre les canaux en proposant un service cohérent et personnalisé créateur de valeur (Picot-Coupey, 2013). Cependant, certains chercheurs soulignent au contraire les limites de l'intégration totale et défendent à l'idée selon laquelle un niveau élevé d'intégration multicanal n'apporte pas forcément une meilleure performance à l'entreprise (Andreini, 2008 ; Cao et Li, 2015 ; Emrich et al., 2015). Compte tenu des contradictions présentes dans la littérature, une seconde sous-question de recherche consiste à s'interroger sur la relation réelle entre intégration multicanal et performance de l'entreprise :

**S-QR2. Quelle relation existe-t-il entre l'intégration multicanal
et la performance de l'entreprise ?**

Des deux sous-questions de recherche S-QR1 et S-QR2 ressort au final un *troisième objectif* de notre recherche doctorale qui englobe les deux objectifs précédemment introduits. Il s'agira en effet, dans notre investigation, d'essayer de mieux comprendre le lien potentiel existant entre l'intégration multicanal et la performance perçue de l'entreprise pour analyser si un niveau élevé d'intégration multicanal se présente comme une réelle intention stratégique verbalisée par le *top management*, ou s'il en ressort au contraire une simple volonté d'atteinte d'un niveau contingent d'intégration multicanal jugé *satisfaisant* par rapport à un contexte d'affaires donné.

4. Structure générale de la thèse

Cette thèse est constituée de quatre chapitres, comme indiqué sur la Figure 1. Les deux premiers chapitres se focalisent sur une analyse de la littérature. Le chapitre 1 fournit des

éléments clés sur la *distribution multicanal*. Son développement, ses avantages et les risques encourus, autant pour les entreprises que pour les consommateurs, ainsi que la nécessité pour les entreprises d'intégrer les différents canaux de distribution, sont les différents points précisés avant d'aboutir à la formulation de la question de recherche. Le chapitre 2 est dédié à l'*intégration multicanal*, tant au niveau de sa définition que de son opérationnalisation, ce qui conduit à identifier la multi-dimensionnalité et les niveaux d'application du phénomène ; la littérature provenant du champ de la logistique permet de faire émerger les facteurs influençant le niveau d'intégration multicanal. Le chapitre 2 se clôture par la formulation des deux sous-questions de recherche, la problématique et deux propositions de recherche.

Les deux chapitres suivants sont consacrés au cadrage épistémologique et méthodologique, aux résultats obtenus à partir d'une recherche de terrain et à leur interprétation. Le chapitre 3 argumente sur la justification du positionnement épistémologique et sur la méthodologie de recueil et d'analyse de données. L'entreprise mobilisée pour l'étude de cas unique est présentée en détail, ainsi que les informations recueillies à partir d'une observation participante de six mois, une étude documentaire et une série de 16 entretiens semi-directifs. Le chapitre 4 est consacré à l'analyse des résultats de l'étude de cas unique et à l'interprétation des résultats obtenus en référence à la question et aux sous-questions de recherche. Une conclusion générale discute l'intérêt théorique et managérial de la thèse, ses limites et les voies de recherche futures qu'il est possible de dessiner.

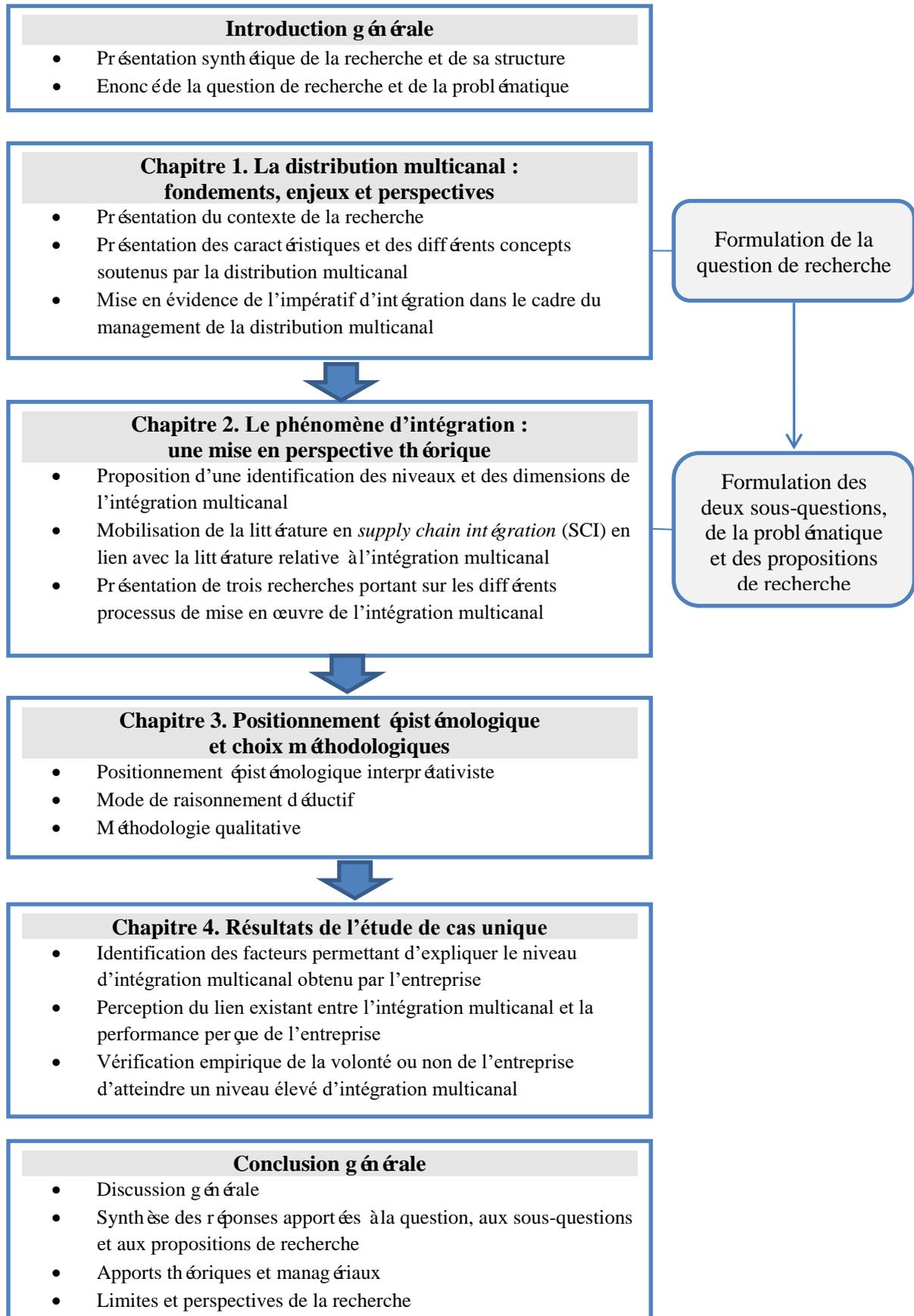


Figure 1 : Canevas de la recherche

Chapitre 1

La distribution multicanal : fondements, enjeux et perspectives

Le premier chapitre de la recherche doctorale participe d'une démarche explicative fondée tant sur la description que sur l'analyse d'un phénomène qui transforme en profondeur la manière dont les produits sont commercialisés. En effet, l'objectif est ici d'aborder d'une manière générale ce qu'est la distribution multicanal, depuis son contexte d'émergence et de développement, jusqu'aux différents concepts qu'elle soutient. La Figure 1 s'efforce de résumer le cheminement retenu pour le chapitre.

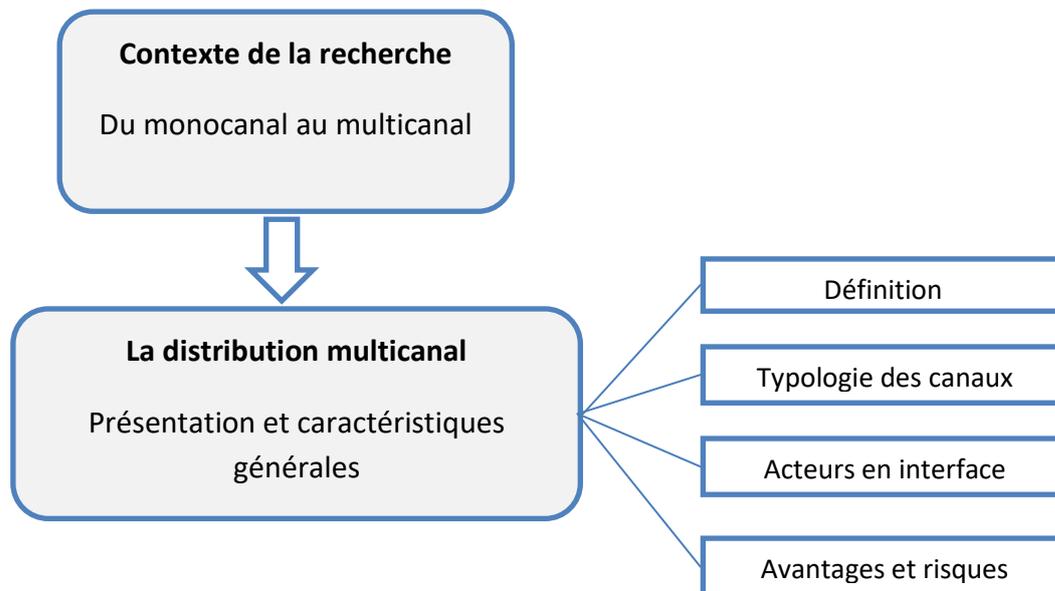


Figure 2 : Cheminement du chapitre 1

1. Du monocanal au multicanal : éléments clés de compréhension

Avant de nous engager dans une présentation générale des caractéristiques de la distribution multicanal, nous devons nous interroger tout d'abord sur le contexte qui a abouti au développement d'une thématique qui retient l'attention autant du domaine académique que du domaine professionnel.

1.1. Emergence et développement du commerce sur Internet

Dans la société moderne, et dans un contexte où la concurrence mondiale s'intensifie jour après jour, les entreprises doivent surveiller l'environnement et s'adapter à ses changements pour obtenir plus d'efficacité dans la gestion des opérations, mais aussi dans leur pilotage stratégique. Depuis le début des années 1990, le plus grand changement constaté dans l'environnement économique et social des entreprises est sans doute celui de la croissance des technologies de l'information : ordinateurs individuels, télévisions spécialisées (câble, satellite etc.), Internet, World Wide Web, et appareils de communication personnels (ordinateurs de poche, téléphones cellulaires) ont envahi le monde... mais le plus important de tous est l'évolution d'Internet qui, par ses hauts niveaux de connectivité de portée et d'adoption, a eu un impact sur la plupart des secteurs économiques.

C'est dans un tel contexte, depuis le milieu des années 1990, que l'on doit noter l'émergence puis une augmentation substantielle des ventes en ligne. Au cours des années 1995 et 1996, période pendant laquelle la diffusion de l'Internet grand public a vraiment commencé en France, le commerce en ligne se présentait de façon primaire. L'achat en ligne n'était possible directement que sur trois sites Internet : 3suisses.com, La boutique du téléachat de Pierre Bellemare et Novalis. Les sites se contentaient alors de décrire leurs activités et de publier leurs catalogues de produits ou de services : caractéristiques, disponibilités et promotions. Souvent, il ne s'agissait que de quelques pages, avec un espace de réservation par formulaire ou téléphone (Barba, 2011).

Nous sommes désormais loin de ces timides débuts. Aujourd'hui, selon un bilan publié en 2017 par la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente à Distance) pour le compte du Ministère de l'Economie et des Finances, le chiffre d'affaires du e-commerce en France a dépassé les 80 milliards d'euros et progressé de plus de 14,3% entre 2016 et 2017. Le commerce sur Internet se développe dans presque toutes les catégories de produits et de services, non seulement les produits de haute technologie, mais aussi l'habillement et ses accessoires, l'alimentation, le bricolage, les voyages et le tourisme, les produits culturels, les produits de beauté et de santé des services tels que la billetterie, la finance et l'assurance, etc. Les acheteurs sont donc de plus en plus habitués à passer leurs commandes en ligne, puisqu'en 2017, ils effectuent en moyenne 33 transactions sur Internet par an (pour 28 en 2016), d'un montant total de près de 2 200 euros.

De nouveaux entrants, dénommés « *pure players* », ont tout particulièrement l'attention compte tenu de la place grandissante qu'ils occupent dans le paysage du e-commerce. Un *pure player* est une enseigne qui ne pratique que la vente de ses produits ou services *via* le canal Internet. Les *pure players* dit autonomes, comme Amazon, ont créé de nouvelles marques et/ou de nouveaux noms d'enseigne sur Internet, sans faire référence à une enseigne déjà existante dans l'économie traditionnelle (Oueslati, 2011). Dans le marché français, la première enseigne *pure player*, Cdiscount, n'a été ouverte qu'en 1988. Redécouvrant très rapidement les règles du commerce, quatre mois après son lancement, le site réalisait près de 70 commandes par jour et plus de 200 000 francs de chiffre d'affaires par mois. La politique des prix bas pratiquée par les *pure players* a ainsi ouvert la voie à la concurrence avec les distributeurs traditionnels.

Aujourd'hui, les enseignes de la grande distribution française occupent une place de plus en plus significative dans le classement des *top e-commerçants* diffusés par la FEVAD. Elles ont massivement investi le canal du e-commerce à travers le *drive* par lequel les consommateurs commandent sur Internet et viennent retirer les produits en magasin ou dans une structure logistique spécialisée. Les avantages de cette nouvelle forme de commercialisation reposent donc sur la capitalisation des structures physiques existantes (comme le magasin), ou peu coûteuses (comme un entrepôt) (Mareï et al., 2016). Une telle évolution s'inscrit dans une logique nouvelle, celle qui conduit les distributeurs, qu'ils soient généralistes ou spécialisés, à se déployer vers une économie plus servicielle (Binninger, 2013), tout en poursuivant une logique de « mise au travail » du consommateur au niveau de la logistique, en vue de réduire les frais liés au derniers kilomètre (Goudarzi et Rouquet, 2013 ; Dujarier, 2016). Dans tous les cas, l'émergence de la vente sur Internet provoque un changement, tout au long de la chaîne des valeurs, depuis le producteur jusqu'au consommateur final. Face à ce changement radical, certaines recherches ont identifié deux fonctions spécifiques du canal Internet.

Kalakota et Whinston (1997) caractérisent le e-commerce par deux dimensions : (1) En ce qui concerne la communication : « *Le commerce électronique est un système conçu pour fournir une information, livrer un produit ou un service, s'acquitter d'un paiement en utilisant des supports tels que le téléphone, les réseaux d'ordinateurs et autres* » ; et (2) En ce qui concerne l'information : « *Le commerce électronique permet d'acheter et de vendre de l'information, des produits et des services, en utilisant l'Internet ou d'autres supports en temps réel* » Bakos (1997), dans un article de référence, a défini également le commerce

électronique comme un système d'information inter-organisationnel qui permet à deux agents (acheteur et vendeur) d'échanger des informations relatives au prix et aux caractéristiques du produit. Inspirés par ces deux contributions, nous pouvons estimer que le canal Internet revêt des fonctions de support d'information en temps réel et de facilitation de la praticité d'achat et de la communication.

1.1.1. Support d'information en temps réel

Le processus d'achat sur Internet inclut la navigation, la comparaison, la recherche d'information et éventuellement l'achat (Goldsmith, 2002). Le canal Internet peut être utilisé non seulement comme un espace de vente, mais aussi comme un support d'information (Belvaux, 2006). Parmi les différentes sources d'informations valables, telles que les journaux, les magazines et les catalogues, l'Internet est devenu une source importante, souvent utilisée dans la phase préalable à l'achat (Choi et Park, 2006 ; Jun et Park, 2016 ; Balladares et al., 2017).

Pour les consommateurs, l'Internet offre une possibilité de rechercher l'information sur les produits, de comparer les prix, de connaître la disponibilité du produit et les délais de livraison, etc. Grâce à un accès facile et flexible à l'information, Internet permet au client de prendre ses décisions d'achat sur la base d'une vue globale des différentes alternatives proposées (Oueslati, 2011). Comme Belvaux (2006) l'a indiqué dans une étude du comportement du consommateur en ligne, lorsque l'achat est impliquant d'un point de vue cognitif ou hédonique, la recherche d'informations sur Internet permet au consommateur d'accéder plus rapidement, plus facilement et de manière plus économique à l'information que dans un magasin physique. Par cette possibilité de préparer ses achats sur Internet, le consommateur enrichit son niveau de connaissance sur le produit et n'est plus un acheteur profane.

Via le canal Internet, les entreprises elles peuvent proposer et partager les informations plus rapidement et plus facilement avec leurs clients. Par exemple, un enseigne pourra communiquer directement à ses clients, sur son site Internet ou par courriel, les informations relatives aux offres promotionnelles, aux nouvelles tendances et aux mises à jour des prix. Grâce à des prix actualisés et des informations précises et évolutives présentes sur le site Internet, les *pure players* améliorent ainsi la flexibilité de l'entreprise dans sa réponse à la demande du client. Dans ce cas précis, Internet apparaîtra non seulement comme un moyen

idéal pour satisfaire le besoin d'information du client, mais aussi comme porteur d'une image moderne aux yeux de celui-ci. De ce fait, les aspects associés à la qualité de l'information et le design du site Internet sont des éléments importants pour le canal Internet.

1.1.2. Faciliter la praticité pour l'achat et la communication

La commodité, le gain de temps, la variété des types de produit, la possibilité d'accès 24 h / 24 et 7 j / 7, et la comparaison aisée des attributs de produits sont les caractéristiques habituellement attribuées à un achat sur Internet au profit du consommateur (Forsythe et al., 2006 ; Jeanpert et Paché 2016 ; Kidane et Sharma, 2016). Ces caractéristiques soulignent l'existence d'une deuxième fonction clé du canal Internet : la praticité plus ou moins élevée que les consommateurs recherchent pendant le processus d'achat.

Selon Chatterjee (2007), la praticité du canal Internet est définie comme la perception du temps consacré et de l'effort consenti par le consommateur pendant l'achat ou l'utilisation du produit ou du service. Les acheteurs en ligne sont d'abord motivés par l'envie de faire leurs achats dans un temps plus court et dépenser moins d'énergie pour cela. Ainsi, selon Chatterjee (2007), le canal Internet répond au besoin du consommateur particulièrement occupé pour qui il n'est pas facile de se rendre dans un magasin physique. L'acheteur en ligne n'a effectivement qu'à s'installer chez lui, chercher automatiquement des informations variées sur le produit désiré et choisir parmi un grand nombre de produits de la même catégorie. Dès le début des années 2000, Syzmanski et Hise (2000) ont confirmé que la grande sélection de produits proposés par le canal Internet est un facteur essentiel qui motive l'usage du commerce en ligne.

Pour les entreprises, le canal Internet améliore une praticité de communication par le renforcement et le développement de la relation qu'elle entretient avec ses clients ; de fait, cela augmente la fréquence des interactions entre les deux parties (Perry, 2005). Bien que les vendeurs dans un magasin physique jouent un rôle important dans le cadre de la communication avec le consommateur, le canal Internet facilite aussi la communication directe entre l'entreprise et ses consommateurs par la mobilisation de technologies variées : les centres d'appel, le suivi de commande et de livraison, et le forum de commentaires. Le canal Internet permet également aux consommateurs de communiquer directement entre eux. Par exemple, par l'intermédiaire de blogs, feedbacks et commentaires relatifs aux produits sur le site marchand de l'entreprise, un client d'Amazon peut facilement évaluer la qualité du

produit et connaître les expériences d'achat d'autres consommateurs. Plus généralement, le canal Internet offre au consommateur l'opportunité de réaliser ses achats dans un temps plus court tout en minimisant ses efforts de recherche d'information. Ceci le conduit à minimiser les différences de prix entre le site Internet et le magasin physique (Degeert et al, 2000). Chatterjee (2007) souligne également que les consommateurs recherchant la praticité dans un processus d'achat accepteraient des coûts plus élevés.

En bref, les caractéristiques fonctionnelles du canal Internet, couplées au changement de comportement et d'intention d'achat du consommateur, sont à l'origine du développement du e-commerce. L'émergence du *pure player* influence également les détaillants traditionnels. Dès les premiers succès de l'e-commerce, le commerce traditionnel s'est rapidement senti menacé par le canal Internet. Les perspectives offertes par ce dernier ont obligé les managers, ainsi que les chercheurs, à s'interroger : le commerce électronique sera-t-il un concurrent pour les entreprises traditionnelles ou sera-t-il un canal de distribution supplémentaire qui pourrait compléter le canal physique ?

1.2. Du monocanal au multicanal

Dès le développement du commerce électronique, beaucoup d'enseignes, attirés par les opportunités de gains financiers sur le canal Internet, ont créé leurs sites afin d'y vendre leurs produits ou services en complément de leur réseau de points de vente physiques. On peut parler ici de processus de passage d'une distribution monocanal à une distribution multicanal. En même temps, certaines enseignes, confrontées aux limites d'une présence commerciale exclusivement virtuelle, ont également implanté des points de vente, abandonnant ainsi leur statut originel de *pure player* (Vanheems, 2015). Chacune des options en termes de choix du canal de distribution présente des avantages et des inconvénients (voir le Tableau 1). Le choix de l'un ou de l'autre, parmi les différents canaux, dépend des caractéristiques de la formule de vente et de l'étape du processus de décision où se situe le client (Patricia et al., 2007).

	Canal Internet	Canal physique
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité 24h / 24 et 7j / 7 - Gain de temps - Facilité de recherche des informations et comparaison des prix, des produits et des enseignes - Autonomie et indépendance pendant le processus d'achat - Livraison directe chez les clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction avec les vendeurs du magasin - Paiement sécurisé - Pas besoin d'attendre l'expédition, avec obtention immédiate du produit - Toucher et voir les produits directement
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Risque lié à la sécurité du paiement - Risque lié à la diffusion des informations personnelles - Risque lié au déroulement de la transaction (retard dans la livraison, produit abîmé etc.) - Manque d'information qualitative - Manque de communication avec le personnel professionnel - Absence d'interaction sociale - Frais et délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps du transport - Accessibilité limitée - Manque de commodité d'achat

Tableau 1 : Evaluation du canal Internet et du canal physique

La comparaison entre les avantages et les inconvénients du canal Internet et du canal physique nous permet de présumer que la stratégie monocanal n'est pas une solution optimale pour répondre aux demandes du client. Pour les entreprises, l'évolution de la stratégie de distribution monocanal vers une stratégie multicanal est donc une tendance inévitable. En d'autres termes, si les détaillants traditionnels ne s'adaptent pas à cette nouvelle tendance pour ajouter le commerce électronique à leurs métiers traditionnels, ils prennent clairement le risque d'être éliminés par le marché.

Mais l'évolution du canal Internet ne signifie pas forcément la fin annoncée des canaux traditionnels, comme Dykema (2000) l'a affirmé maladroitement dans sa recherche. En effet, les mutations du commerce traditionnel constituent autant de nouveaux gisements de valeur que de contraintes nouvelles pour les commerçants. Le monde marchand de demain sera plus complexe et la stratégie des canaux de distribution doit s'adapter à l'évolution de l'intensité d'achat et du comportement du consommateur. Recherchant les meilleures qualités et les prix les plus bas, et attendant en même temps de bénéficier d'une nouvelle expérience d'achat, les consommateurs ne remplacent pas leur canal habituel par un nouveau canal ; ils ajoutent ce dernier à l'ensemble des canaux déjà utilisés (Zhao et Dholakia, 2005).

Par exemple, les internautes se renseignent et font leurs achats sur Internet, mais ils restent encore très attachés à la vente en magasin. Les travaux de Zhao et Dholakia (2005) soulignent

également que, si les clients transfèrent leurs achats d'un canal vers un autre, ils ont tendance à le faire entre canaux similaires (Internet vs. catalogue) plutôt qu'entre canaux distincts (Internet vs. magasin physique). Autrement dit, dans de nombreux cas, le canal Internet et le canal physique ont des fonctions dites complémentaires. Le consommateur pourra naturellement rechercher un produit sur le support numérique et ensuite décider s'il veut l'acheter en magasin ou en ligne, se le faire livrer à la maison, le retirer dans un point de vente ou dans un point relais situé près de chez lui.

1.3. Développement de la distribution multicanal : les éléments favorables

Nous avons indiqué dans la section précédente que le développement du commerce électronique et l'évolution du comportement du consommateur ont des influences importantes sur l'évolution de la stratégie de management des canaux de distribution. L'objectif de la présente section est d'identifier les éléments qui sont à l'origine de l'épanouissement de l'ère multicanal marqué par la multiplication des expériences d'achat du côté des clients et d'une volonté de l'initier en mobilisant plusieurs canaux du côté de l'entreprise.

Auteur (s)	Eléments
Filser (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des attentes du consommateur - Évolution de la technologie
Pié (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation technique - Révolution concurrentielle - Recherche par les clients de commodité et de contrôle - Fragmentation des marchés - Évolution des marchés et les cycles de vie des formules de distribution - Mimétisme stratégique et culturel
Blattberg et al. (2008)	<p>Eléments « push » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprises qui veulent se développer en élargissant leurs canaux - Consommateurs qui cherchent à utiliser des canaux variés - Concurrence de plus en plus acharnée entre les enseignes <p>Eléments « pull » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avantages potentiels qui encouragent les entreprises à adopter des stratégies de distribution multicanal, comme par exemple, la croissance de la vente et la fidélisation du client

Tableau 2 : Les éléments favorables du développement de la distribution multicanal

En référence aux travaux de Filser (1985), de Pié (2006) et de Blattberg et al. (2008), il est possible de souligner que le développement de la distribution multicanal a été fondamentalement accéléré par les trois éléments suivants : la technologie, le consommateur et le marché, lesquels s'influencent mutuellement. Leur concomitance peut être considérée

comme étant à l'origine de l'émergence des nouveaux canaux de distribution et, par conséquent, de l'épanouissement de la distribution multicanal.

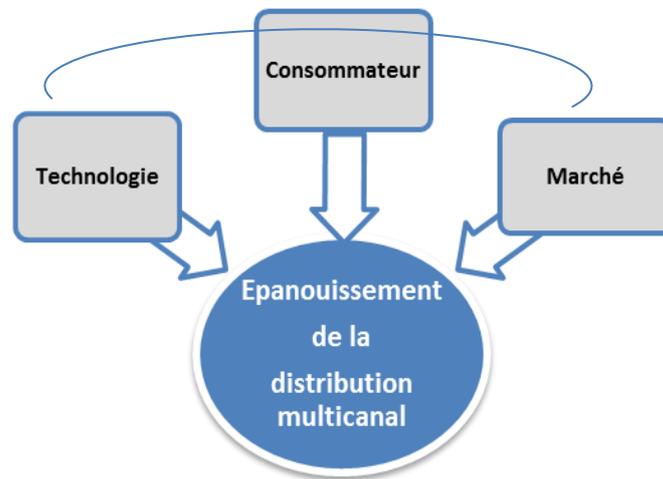


Figure 1 : Les trois éléments qui accélèrent le développement de la distribution multicanal

1.3.1. La technologie

L'innovation technologique et le développement du commerce électronique sont au premier rang des facteurs explicatifs du développement de la stratégie de distribution multicanal. Plusieurs travaux indiquent que la révolution technologique en matière d'information et de communication favorise l'émergence des nouvelles formes de canaux de distribution, par exemple le canal Internet (Prahalad et Ramsawamy, 2004 ; Vanheems, 2009). Le développement de la distribution multicanal peut être considéré comme une innovation technologique de procédé

Au cours des dernières décennies, le plus grand changement au sein de l'environnement économique et social est le développement des nouvelles technologies, telles qu'ordinateurs personnels, Internet et émergence d'appareils individuels de communication (ordinateurs de poche, smartphones, etc.). Ce changement important, par les hauts niveaux de connectivité que les nouvelles technologies génèrent (Verhoef et al., 2017), a eu un impact sur la plupart des secteurs de l'économie.

Par la suite, l'émergence du e-commerce a été rendue possible grâce au développement de la technologie d'Internet sous une logique de réseau. Internet a aussi résolu le problème de la vente à distance, en économisant les coûts de transaction et en « emmenant » le magasin

jusque dans la maison du client ; la technologie restant toujours pour le e-commerce un support indispensable (Malone et al., 1987 ; Kaplan et Sawhney, 2000). Comme Pascal (2002) l'a parfaitement indiqué, la technologie du Web aura offert plusieurs options aux consommateurs et occasionné une métamorphose dans l'environnement de distribution actuel.

L'émergence du e-commerce et le développement des technologies d'Internet ont permis aux entreprises d'améliorer non seulement leur service client, mais aussi leur relation et leur coopération avec les fournisseurs (Jap et Mohr, 2002). Porter (2001) confirme que la technologie d'Internet et le commerce électronique offrent, pour les entreprises, les meilleures opportunités de mise en place d'une stratégie de positionnement distincte. De ce fait, sous l'influence du commerce électronique, l'obtention d'avantages concurrentiels ne s'appuie pas seulement sur des stratégies centrées sur la rentabilité. Les enseignes physiques ont besoin de se spécialiser pour différencier davantage leurs produits et élever le niveau du service client dans le but de rivaliser avec leurs concurrents (Gladwell, 1999).

D'un autre côté, l'introduction de canal Internet et l'augmentation substantielle des ventes en ligne constituent un vrai défi pour les enseignes traditionnelles, handicapées par une saturation physique de leur espace de vente et une croissance ralentie. Ceci étant, selon Vanheems (2015), le commerce électronique a sans aucun doute constitué un facteur décisif dans le développement des stratégies de distribution multicanal, qui marque une tendance de fond dans le domaine de la distribution. L'innovation technologique et le développement du commerce électronique ont entraîné la métamorphose de la stratégie de distribution. Cette situation a obligé les décideurs à restructurer leur approche du concept multicanal.

1.3.2. Le marché

Le marché de la distribution poursuit sa mutation, directement impacté par l'avancé technologique. La personnalisation de la relation client est liée intimement au développement du e-commerce (Gratadour, 2004 ; Yoo et Park, 2016). Selon Zeithaml et Bitner (2003), la tendance à la personnalisation aboutit à une croissance de la fragmentation du marché dont les différents segments ne sont plus touchés par un seul format de distribution. Anderson et al. (1997) ont confirmé qu'avec la fragmentation des segments de clientèle, « *les approches recourant à des canaux multiples sont souvent la seule manière de couvrir la totalité du marché* ». Par conséquent, l'émergence de nouveaux canaux de distribution est vue comme une opportunité de recruter de nouveaux clients (Avery et al., 2012). Le fait de se lancer dans

la vente multicanal permet aux distributeurs de créer et de développer des relations fortes et durables avec un consommateur sollicité de toutes parts (Vanheems et Nicholson, 2011), et ensuite toucher et satisfaire de nouveaux consommateurs et segments du marché

Il ne faudrait cependant pas oublier que l'innovation de la technologie et le développement du commerce électronique ont rendu la concurrence sur le marché de plus en plus acharnée. Sur des marchés le plus souvent saturés, face à des consommateurs mieux informés et volatils quant à leurs choix, la concurrence entre les enseignes est de plus en plus forte (Vanheems et Nicholson, 2011). La pression de la concurrence oblige ainsi les distributeurs à adopter la stratégie de distribution multicanal pour étendre leur marché. Sachant que la différenciation par le produit, la marque ou le prix devient plus ardue, la gestion multicanal constitue à présent pour les entreprises l'un des meilleurs moyens de renforcer leur pénétration et d'acquiescer un avantage concurrentiel durable (Stone et al., 2002).

Face à la concurrence acharnée, les entreprises reconnaissent que le succès va à celles capables de mettre en œuvre des stratégies de distribution multicanal, faisant le lien entre les modes physiques et virtuels (Gulati et Garino, 2000). Toutefois, certaines enseignes proposent différentes options dans les canaux de distribution, juste pour ne pas prendre le risque de perdre leurs clients. D'après Vanheems (2015), certaines enseignes traditionnelles développent la distribution multicanal par simple *mimétisme stratégique*, sans comprendre vraiment les implications et les exigences du commerce électronique, parce qu'elles se doivent d'être là où se trouvent leurs concurrents. C'est là aussi une raison importante qui pousse au renforcement de la concurrence.

1.3.3. Le consommateur

Dans un premier temps, Vanheems et Nicholson (2011) ont indiqué que les clients d'aujourd'hui sont de plus en plus exigeants et volatils. Les consommateurs, recherchant toujours le meilleur rapport qualité-prix, sont en attente d'une nouvelle expérience d'achat. Ils sont devenus attentifs aux services, aux attitudes, aux promesses des entreprises, et à la cohérence des preuves qu'elles leur apportent sur tous les points de contact.

Les consommateurs actuels souhaitent disposer d'une plus grande liberté dans le processus d'achat. Selon Vanheems et Nicholson (2011), ils souhaitent pouvoir choisir non seulement le canal par lequel ils s'informent ou effectuent leur achat, mais aussi le moment approprié de

l'achat. Leur volonté est de rechercher un produit sur un support numérique, puis d'écider s'ils veulent l'acheter en magasin ou en ligne ; se le faire livrer ou le retirer dans un magasin à proximité de leur domicile, dans un point relais, un point de vente ou chez un particulier ; et enfin, bénéficier d'un service après-vente près de chez eux. L'envie de disposer d'une liberté de choisir les canaux donne aux consommateurs la possibilité de répondre aux différentes situations possibles (Schröder et Zaharia, 2008).

De plus, le canal Internet, avec une caractéristique fonctionnelle de support d'information en temps réel, rend les clients plus « experts » (Vanheems, 2012). Grâce aux renseignements recueillis sur Internet, les consommateurs connaissent mieux les produits et les enseignes de la concurrence. Cette connaissance se fait également sentir en magasin. Avec une curiosité plus forte qu'avant et les renseignements acquis sur Internet, les clients demandent parfois de *« l'information très éloignée du 'cœur' du produit »* et *« très différente de celle de visiteurs 'classiques' »* (Vanheems, 2012). Par conséquent, la demande diversifiée et la modification du comportement d'achat des clients accélèrent fortement le développement du multicanal (Stone et al., 2002 ; Manser Payne et al., 2017).

Chaque canal contribue à sa manière à une réponse aux besoins des consommateurs dans le cadre de leurs processus d'achat (Belvaux, 2006). De ce fait, dans une situation où existent plusieurs options du canal à choisir, il est assez naturel pour les clients d'ajouter le nouveau canal dans le processus d'achat (Dholakia et Zhao, 2005). En conséquence, pour les entreprises, l'obtention d'avantages concurrentiels ne s'appuie pas seulement sur des stratégies centrées sur la rentabilité. Pour avoir une chance de continuer à attirer la clientèle et gérer l'incertitude des marchés, il semble que le développement du multicanal soit en perpétuel mouvement.

Encadré 1

Point à retenir : émergence d'une nécessité de coordination
entre les canaux de distribution

Dans le contexte où les clients d'aujourd'hui sont plus en plus exigeants et très attachés à la fois la vente en ligne et en magasin, le recours à une stratégie de distribution multicanal devient un axe majeur pour les entreprises pour s'adapter à l'évolution du comportement du consommateur et répondre à son attente. Comme Poncin (2008) l'a clairement exprimé, la question d'aujourd'hui n'est plus de savoir s'il faut vendre sur le monocanal ou sur plusieurs canaux, mais plutôt *« comme utiliser les différents canaux de manière coordonnée, afin de retirer le meilleur résultat possible, que cela soit en termes de ventes, de fidélité ou encore de positionnement... de manière générale, pour la marque ou l'enseigne »*.

2. Notions générales sur la distribution multicanal

La distribution à travers plusieurs canaux est désormais devenue une norme (Vanheems, 2015), considérée par beaucoup d'entreprises comme une stratégie prioritaire, qui fait également l'objet de recherches approfondies au niveau académique. Pour une meilleure compréhension de la distribution multicanal, il convient que nous analysions les notions, les caractéristiques, les avantages et les contraintes liés à la distribution multicanal. En conséquence, en s'appuyant sur la littérature existante, le premier objectif est de classer les définitions qu'elle met à notre disposition. Ensuite, à partir des définitions issues des travaux antérieurs, le second objectif sera de distinguer les notions synonymes de « multicanal », ainsi que ses caractéristiques.

2.1. Définitions de la distribution multicanal dans la littérature

Le canal, selon Neslin et al. (2006), est un point de contact avec le client ou un moyen par lequel l'entreprise et le client interagissent. Les canaux de distribution sont considérés comme un réseau de relations inter-organisationnelles interdépendantes, impliqués dans le processus de mise à disposition d'un produit ou d'un service pour la consommation ou l'usage (Stern et al., 1996). Filser (2001) précise la définition de canaux de distribution, en y ajoutant l'idée d'échange d'information. Il indique que le canal de distribution est constitué par l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations, permettant l'achat de produits par le consommateur final.

La notion de multicanal, dans le travail de Traoré (2011), s'applique à la relation entre les entreprises et les clients, qu'il s'agisse de communication (« multicanal de communication ») ou de livraison (« multicanal de distribution »). La seconde option se présente dans l'environnement de la vente comme une prolifération des canaux de distribution, grâce à laquelle le consommateur peut interagir avec l'entreprise (Neslin et al., 2006). Nous présentons dans le Tableau 3 une revue chronologique des définitions de la distribution multicanal et les apports de chacune des définitions. Cette présentation nous permet de faciliter la distinction de certaines notions synonymes et de faire apparaître les caractéristiques principales de la distribution multicanal.

Auteur(s)	Expression	Définition (Extraits)
Moriarty et Moran (1990)	Canaux hybrides	« Les entreprises ont ajouté de nouveaux canaux à ceux existants. Ils utilisent tout autant la vente directe que les distributeurs, les ventes au détail que le courrier, le courrier que les ventes directes »
Webb et Didow (1997)	Système de distribution hybride	« Le système de la distribution hybride est défini comme l'arrangement de multicanal, caractérisé par le partage des tâches de distribution entre une combinaison des canaux de distribution directe et/ou indirecte. Il est un résultat du marketing mix et dans un but de satisfaire les besoins divers des segments ciblés »
Filser et al. (2001/2012)	Multi-canal	« La distribution d'un même produit, ou service, à travers plusieurs canaux de distribution. »
Collart et Lejeune (2001)	Multicanal	Un moyen qui offre les voies les plus rentables pour distribuer, au sens large, les produits et services aux clients. Dans ce cas, les entreprises doivent segmenter les clients avec leurs caractéristiques, et adapter les canaux de distribution à leurs besoins spécifiques, « de façon à proposer la bonne offre au bon client au bon moment, via le bon canal ».
Anderson (2001)	Multicanal ; Click & mortar	« Un modèle de gestion qui combine des canaux en ligne avec des canaux traditionnels off line, le "click & mortar" combine l'avantage de développer la conscience des clients quant à l'existence des produits et services de votre entreprise, tout en leur offrant un accès plus important à ceux-ci, dans le cadre d'une gestion renforcée des stocks et des opérations »
Stone et al. (2002)	Multicanal	« Distribution multicanal, définie comme une stratégie de distribution, pour que les consommateurs puissent utiliser plutôt un canal de vente ou média, par exemple, Internet, télévision et magasin pour faire leurs achats »
Michel et Vergne (2002)	Multicanal	Stratégie multicanal, désigné par sa présence partagée ou complémentaire, se remarque lorsqu'une enseigne s'adresse à ses clients potentiels à travers deux canaux de distribution différents ou plus.
Stone et al. (2002)	Multicanal	Il s'agit de l'utilisation de plus d'un canal ou média pour servir les consommateurs, mais également gérer les clients et accroître leur valeur, d'une manière cohérente et coordonnée, en rendant l'acquisition, la rétention et le développement plus efficaces.
Montoya-Weiss et al. (2003)	Multicanal	« Dans un environnement multicanal, les fournisseurs ont la possibilité d'atteindre les clients par une combinaison de magasins traditionnels, de catalogues, ou de ventes directes et d'Internet »
Easingwood et al. (2003)	Canal multiple	« L'Entreprise utilisant en plus un canal pour rendre ses produits disponibles aux consommateurs »
Helfer et Michel (2006)	Stratégie de contact multicanal	« La stratégie de contacts multicanal consiste à intégrer plusieurs canaux de contact dans un même système capable de gérer leurs interactions. »

Plé (2006)	Réseau de distribution multicanal	<p>« Un ensemble d'organisations en contact direct avec le client (les canaux), qui sont en situation d'interdépendance, plus ou moins marquée en fonction de l'existence ou non de différenciations et complémentarités fonctionnelles entre les canaux qui le composent. Certains de ces canaux peuvent appartenir directement à l'entreprise productrice des biens et services vendus, tandis que d'autres lui sont liés contractuellement (franchise, agents...) pour commercialiser des produits et services (les mêmes ou non) auprès des clients existants ou potentiels. Chacune de ces organisations peut être présente online et/ou offline, et remplit un certain nombre de fonctions complémentaires entre elles et entre les canaux, visant à assurer rentablement une qualité de service optimale aux clients de l'entreprise. »</p>
Wilson et al. (2007)	Multicanal	<p>« Combiner les ressources du canal existant (le réseau de distribution, la force de vente) dans une nouvelle façon d'obtenir plus de ressources »</p>
Oh et Teo (2007)	Multicanal	<p>« En combinant les canaux traditionnels avec le canal catalogue ou le canal Internet, la stratégie de distribution multicanal suppose la coexistence de plusieurs canaux de distribution, concernant les organisations qui mènent à la fois leur affaires à travers la combinaison des canaux physiques et virtuels »</p>
Sharma et Mehrotra (2007)	Canal mix; Canal multiple	<p>« ... par les formats des canaux de distribution mixte à satisfaire les clients et maximiser les profits »</p>
Fournier (2009)	Multicanal	<p>« Outre la création de valeur pour le client, (la distribution multicanal), c'est l'une des principales, voire l'unique voie permettant de conjuguer gains de productivité et approche individualisée du client. »</p>
Chanut et Bonet (2009)	Modèle dual	<p>« Ils peuvent enfin adopter un modèle dual et développer à côté des magasins physiques un site e-marchand permettant à l'internaute de commander par internet et d'être livré au choix à domicile, dans un magasin de l'enseigne ou tout autre point relais. La stratégie de distribution qualifiée de multicanal ou click and mortar, peut être intensive et proposer la même offre qu'en magasin ou proposer une offre différenciée. »</p>
Chatterjee (2010)	Cross-canal ; Multicanal	<p>« Les distributeurs traitent les affaires avec les consommateurs qui croisent les canaux multiples : magasin physique, catalogue, kiosks, Internet. L'entreprise a pour défi d'exploiter la synergie entre ces canaux. »</p>
Vanheems (2010)	Trans-canal	<p>« Le transcanal peut être défini comme la stratégie qui consiste à diffuser des offres à un même client par le biais de canaux multiples, en fonction des objectifs et contraintes de l'entreprise, ou des préférences connues ou inférées du client, en matière de canaux selon les situations d'achat. »</p>

Vanheems (2010)	Cross-canal	<i>« Nous définissons le cross canal comme une stratégie qui permet aux clients de changer de canal dans les meilleures conditions possibles tout au long de son processus de décision. L'enjeu du "cross canal" est donc d' éliminer les ruptures. »</i>
Ciomei (2010)	Politique de distribution multicanal	<i>« ... les politiques de distribution multicanal, qui consistent à commercialiser simultan ément des produits et services par le biais de plusieurs canaux de distribution, en tenant compte de leur potentiel commercial et de leur rentabilit é »</i>
Picot-Coupey (2013)	Omnicanal	<i>«... les enseignes et les marques cherchent à élaborer des strat égies qui int ègrent tous les points de contact – strat égie dite omnicanal - pour se concentrer sur la relation avec le client, afin de proposer un service coh érent et personnalis é cr éateur de valeur. »</i>
Salle et al. (2015)	Omnicanal	<i>« La strat égie dite "omnicanal" implique une int égration compl ète et transparente de l'ensemble des canaux et des points de contact, afin d'offrir une exp érience d'achat optimis ée et personnalis ée »</i>
Verhoef et al. (2015)	Management omnicanal	<i>« Le management des nombreux canaux et points de contact avec les clients, avec l'objectif tant de b énéficier de synergie et d'optimiser l'exp érience des clients au travers des canaux, ainsi que la performance de l'ensemble des canaux »</i>
Vanheems (2015)	Management omnicanal	<i>« La gestion intelligente des multiples points de contact (num ériques ou non) propos ée par l'entreprise, et activable par l'entreprise ou par le client et ce, à la fois dans une logique de satisfaction de sa client èle et d'optimisation de sa performance commerciale globale. La gestion de ce chemin de points de contact doit permettre d'optimiser l'exp érience du client avec la marque ou l'enseigne. »</i>

Tableau 3 : Revue chronologique des d éfinitions de la distribution multicanal dans la litt ération

2.2. Distribution multicanal : une évolution de paradigme

La distribution multicanal se présente dans la litt ération sous des formes vari ées, telles que «canaux multiples » (Chatterjee, 2010), «canaux duals » (Vanheems, 2009), ou «cross-canal » (Van Baal et Dach, 2005 ; Vanheems, 2009 ; Beck et Rygl, 2015), «omnicanal » (Picot-Coupey, 2013 ; Beck et Rygl, 2015 ; Salle et al., 2015), etc. Le Tableau 4 en donne une repr ésentation simplifi ée. En érudiant les d éfinitions explicites du multicanal dans les travaux acad émiques, nous pouvons nous apercevoir qu'il existe une évolution du paradigme au cours de ces derni ères dizaines d'ann ées. Aussi, cette mutation de la distribution multicanal vers le cross canal et l'omnicanal m érite quelques pr écisions.

Type d'organisation des canaux		Définition	Processus d'achat du client	Schéma d'organisation
Monocanal		L'entreprise utilise un seul canal de vente.	L'ensemble du processus se déroule sur un seul canal	E → C
Multicanal	Multicanal traditionnel	L'entreprise utilise plusieurs canaux de vente qui n'ont pas de liens entre eux.	Un processus d'achat par canal est imposé au client.	E → C E → C E → C
	Cross canal	L'entreprise utilise plusieurs canaux de vente, dont certains peuvent avoir des liens entre eux.	Le client peut débuter un processus d'achat sur un canal et le terminer sur un autre pour une partie de l'assortiment.	E → C E → C E → C
	Omnicanal	L'entreprise utilise de façon combinée plusieurs canaux de vente.	Le client peut débuter une transaction sur un canal et la terminer sur n'importe quel autre canal jusqu'à la phase post-achat sur l'ensemble de l'offre produits services	E → C E → C E → C

Tableau 4 : Typologie d'organisation des canaux (adapté de Volle et Isaac, 2014)

Il convient de noter ici la distinction entre le terme « multicanal » et « multicanal traditionnel ». Dans la plupart des travaux académiques, le multicanal est considéré comme un terme générique pour désigner une stratégie permettant de commercialiser simultanément des produits et des services à travers plusieurs canaux de distribution, sans distinguer si les divers canaux sont intégrés (Stone et al., 2002 ; Helfer et Michel, 2006 ; Neslin et al., 2006 ; Vanheems, 2009; Saghiri et al., 2017), ou non intégrés (Avery et al., 2012). C'est le point de vue sur lequel notre travail doctoral est fondé

Certaines recherches plus récentes ont tenté de catégoriser systématiquement la diversité des stratégies de distribution et de différencier les termes « omnicanal » et « multicanal » (Volle et Isaac, 2014 ; Beck et Rygl, 2015 ; Salle et al., 2015 ; Verhoef et al., 2015 ; Ailawadi et Farris, 2017). Selon eux, en opposition à l'omnicanal, qui propose l'ensemble des canaux disponibles au consommateur et met surtout en œuvre une intégration totale entre les canaux de distribution, le multicanal n'établit aucun lien entre eux. Pour bien marquer la distinction entre multicanal et omnicanal, nous utiliserons par conséquent le terme de « multicanal traditionnel » dès lors que les canaux ne donnent lieu à aucune stratégie d'intégration, et le terme de « multicanal intégré » (ou omnicanal) dans la situation inverse.

2.2.1. Le multicanal et ses enjeux

Généralement, par la présentation chronologique, nous pouvons présumer que, ceux qui parlent de multicanal (Collart et Lejeune, 2001 ; Stone et al., 2002 ; Neslin et al., 2006), ainsi que de modèle dual (Chanut et Bonet, 2009), de *canal mix* (Sharma et Mehrotra, 2007), de canaux multiples (Coelho et al., 2003 ; Frazier, 1999), ou de canaux hybrides (Moriarty et Moran, 1990 ; Webb et Didow, 1997), ont une caractéristique spécifique qui fait référence à l'utilisation de plusieurs canaux dans le processus d'achat ou de vente. Ces notions renvoient à une stratégie de distribution qui suppose la coexistence de plusieurs canaux de distribution à la fois et concerne les organisations qui mènent leurs affaires à travers l'intégration de canaux physiques et virtuels (Oh et Teo, 2007). En tant que stratégie de distribution, le terme « multicanal » se réfère à la stratégie que mène l'entreprise pour la commercialisation de ses produits ou services par le biais d'une combinaison de plusieurs canaux (Oh et Teo, 2007), en fonction de ses objectifs et contraintes, ou des préférences du client en matière de canaux selon sa situation d'achat.

La mise en place d'une stratégie multicanal consiste à offrir les voies les plus rentables pour distribuer les produits aux clients (Collart et Lejeune, 2001), mais aussi pour mieux servir lesdits clients (Easingwood et Coelho, 2003). En combinant les avantages de chaque canal, la stratégie multicanal assurera à long terme une qualité de service optimale aux clients (Plé, 2006). Elle permettra aussi de renforcer la capacité de la firme à gérer les interactions avec un client multicanal (Helfer et Michel, 2006), et répondra ensuite aux besoins divers du consommateur. La stratégie multicanal vise à optimiser la productivité tant du distributeur que du consommateur, en développant des interrelations entre les canaux utilisés par l'entreprise dans une optique d'amélioration, à la fois de la rentabilité de la firme de distribution, et de l'efficacité du processus d'achat du client.

En tant que système d'action, selon Achabal et al. (2005), la distribution dite multicanal suppose l'utilisation simultanée de canaux de distribution différents, mais complémentaires, par une même entreprise. Cette forme d'organisation permet la coexistence de plusieurs canaux. Pour Achabal et al. (2005), une telle distribution multicanal peut fonctionner efficacement, soit dans la mesure où les canaux collaborent à travers des interactions continues, dont ses clients doivent bénéficier ou obtenir plus de rentabilité soit dans la mesure où les différents canaux sont bien distincts et ciblés sur les différents segments de clientèle sans se nuire les uns les autres.

Dans ses travaux, Chatterjee (2010) présente la même idée et indique également que les détaillants multicanal ont deux options pour vendre leurs produits : (1) Présenter chaque canal comme une unité indépendante, mais cela ne permet pas aux consommateurs de procéder à un transfert entre les canaux ; et (2) Intégrer tous les canaux de distribution et permettre le transfert du produit, de l'information et de l'argent. En tant qu'organisation, le *multicanal* a pour objectif de mieux gérer l'image de l'enseigne dans la vente multicanal (Nicholson et Vanheems, 1998), mais aussi de mieux gérer ses clients (Stone et al., 2002).

2.2.2. Le cross-canal : une question de migration

Différents travaux de recherche parlent du cross-canal en tant que stratégie déterminée par l'entreprise multicanal ayant la volonté de diversifier les points de contact (Chatterjee, 2010 ; Vanheems, 2015). La synergie cross-canal est très importante pour une entreprise multicanal en matière de relation client dès lors que cette dernière manifeste sa volonté de migrer d'un canal à l'autre (Montoya-Weiss, 2003 ; Li et al., 2017). De ce point de vue, le cross-canal est avant tout la résultante d'un comportement du consommateur qui cherche à tirer bénéfice de l'environnement multicanal dans lequel il baigne.

Vanheems et Nicholson (2011) distinguent pour leur part le « multicanal » et le « cross-canal ». Selon eux, le multicanal correspond au point de vue de l'entreprise et renvoie aux différents canaux qu'elle met à la disposition de ses clients, alors que le cross-canal fait référence à l'expérience vécue par les clients, celle qu'ils ont pu acquérir dans le processus d'achat entre les différents canaux disponibles. Les clients changent de canal dans les meilleures conditions possibles au cours de leur processus de décision. Donc, au premier niveau, le cross-canal fait référence à une expérience vécue dans le processus d'achat (Vanheems et Nicholson, 2011). Par une comparaison de prix, d'informations et l'obtention de l'avis d'autres consommateurs, mais aussi par leur comportement de transfert entre les canaux, les consommateurs se retrouvent dans un espace social qui leur donne l'occasion de favoriser l'interaction avec les autres acheteurs et les vendeurs, pour trouver finalement les meilleurs choix.

Chiu et al. (2011) indiquent que, dans un environnement multicanal, les consommateurs changent facilement de canaux. Ils se réfèrent au comportement multicanal quand ils recherchent des informations ou évaluent les produits sur un canal, et puis échangent sur un autre canal d'une même enseigne, ou d'une enseigne différente, pour effectuer leur achat. Ce

comportement de migration se présente surtout dans le cas où un consommateur fait sa recherche sur Internet et procède ensuite à son achat dans un magasin physique (Verhoef et al., 2007). Par conséquent, le cross-canal désigne, au deuxième niveau, un comportement de migration lorsque le consommateur alterne entre deux canaux différents dans un même processus d'achat (Belvaux, 2006 ; Park et Lee, 2017).

Les études sur le comportement de migration dans un contexte multicanal constituent un sujet qui occupe une partie importante de la littérature sur la distribution multicanal, et que plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre et d'expliquer (Sullivan et Tomas, 2004 ; Van Baal et Dach, 2005 ; Chiu et al., 2011). En tant que comportement, celui de la migration a été étudié sous ses différentes formes, et il renvoie à différentes notions synonymes, comme par exemple «trans-canal » (Cliquet, 2011 ; Vanheems, 2015), «*channel migration* » (Ansari et al., 2008 ; Neslin et Shankar, 2009 ; Vanheems et Nicholson, 2011 ; Ackermann et von Wangenheim, 2014), et «alternance du canal » (Grewal et al., 2003 ; Easingwood et Coelho, 2003 ; Vanheems et Nicholson, 2011). Chaque auteur a sa manière de classifier les comportements multicanaux ; certains consommateurs vont fréquenter les canaux de distribution d'une même enseigne, alors que d'autres vont fréquenter non seulement plusieurs canaux de distribution mais également plusieurs enseignes.

Van Baal et Dach (2005) divisent pour leur part le processus de choix du canal en deux phases : (1) La phase de l'information, qui se traduit par l'action de collecter les informations et d'attribuer les produits ; et (2) La phase de transaction, qui représente l'action d'achat. En se référant au travail de Van Baal et Dach (2005), Chiu et al. (2011) étudient le comportement de migration vers des enseignes concurrentes et classifient quatre principaux comportements, en établissant une matrice, fondée sur la réponse à ces deux questions : (1) Les consommateurs utilisent-ils le même canal depuis la phase de recherche d'information à la phase d'achat ? ; et (2) Les consommateurs restent-ils sur la même enseigne de la phase de recherche d'information à la phase d'achat ? Le Tableau 5 indique les réponses apportées. De ce fait, dans un même processus d'achat, les comportements de migration du consommateur entre les différents canaux de distribution d'une même et/ou de plusieurs enseignes peuvent être résumés dans un modèle suivant, tel qu'indiqué sur la Figure 2.

Les consommateurs demeurent-ils sur la même enseigne, de la phase de recherche d'information à la phase d'achat ?		Les consommateurs utilisent-ils le même canal depuis la phase de recherche d'information à la phase d'achat ?	
		Oui	Non
	Oui	Rétention dans canal	Rétention cross-canal
	Non	Migration de l'enseigne	Migration de l'enseigne et du canal

Tableau 5: Principaux comportements du cross-canal (adapté de Chiu et al., 2011)

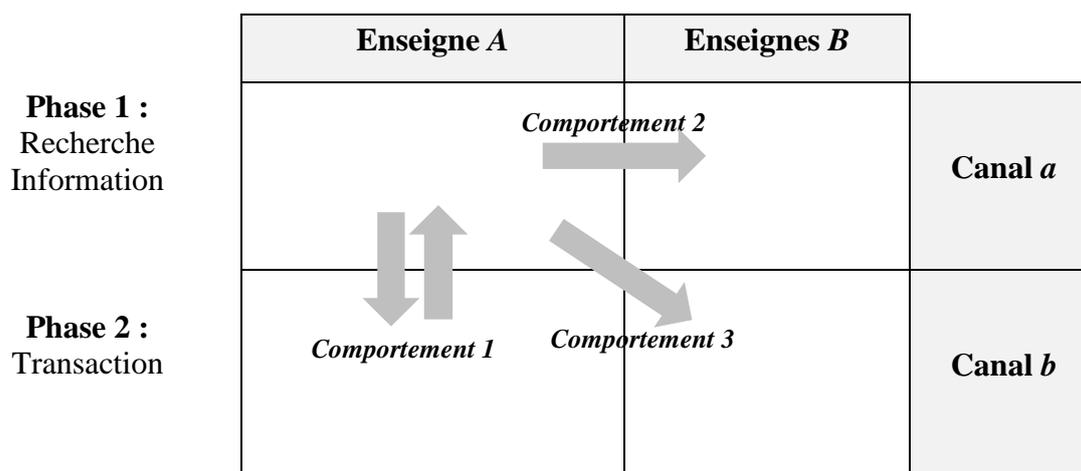


Figure 2 : Comportements de migration des consommateurs dans un environnement multicanal (adapté de Filser, 2001)

a) Comportement 1 : même enseigne et différents canaux

Correspondant à l'expression anglo-saxonne « *cross-channel retention* » (Chiu et al., 2011), ce comportement du consommateur consiste à alterner entre les différents canaux de distribution d'une enseigne pour la recherche d'information et l'achat :

- Le « *click & mortar* » désigne une séquence d'étape dans le processus d'achat sur le comportement d'un client, depuis la recherche d'information et l'évaluation des possibilités d'achat sur Internet, jusqu'à la réalisation de l'achat du produit dans un magasin physique. Le but du comportement est d'effectuer le meilleur choix avant d'engager la transaction dans le meilleur endroit possible (Belvaux, 2006). Dans ce cas, Internet joue un rôle très important dans la préparation d'un achat (Belvaux, 2006). Il est enchestré dans un système complexe de canaux d'information et de distribution (Badot et Navarre 2002). De ce fait, le point de vente doit être conçu comme le prolongement de l'expérience entamée sur Internet (Vanheems, 2010). Certains clients sont décrits comme « éclairés » par Bergada et Coraux (2008) pour qualifier ceux qui savent se servir d'Internet avant de venir échanger avec le personnel de vente en magasin. Ces clients ne

doivent plus être considérés comme de simples consommateurs destructeurs de biens économiques, mais comme des co-producteurs de services intelligents pour l'entreprise.

- Le « *mortar & click* » désigne le comportement d'un client qui cherche des informations dans les magasins physiques ou sur catalogue et effectue ensuite son achat sur Internet. Cette articulation du comportement multicanal semble concerner essentiellement les produits d'expérience et homogènes dans leur qualité (Belvaux 2006). Le consommateur fait ses achats sur Internet à cause du prix réduit proposé par les sites ou la possibilité de se faire livrer directement à son domicile. Selon Belvaux (2006), l'offre traditionnelle en magasin physique reste toujours indispensable pour ce type de produits. Ce comportement peut être approprié dans le cas d'un achat de produits d'« expérience de qualité homogène » (Figueiredo, 2000). Le client a besoin de recourir à des attributs sensoriels pour évaluer le produit en magasin. Il peut ensuite trouver sur Internet une plus grande variété de références après avoir éliminé ses principales sources d'incertitude (Filsler, 2001).

b) Comportement 2 : migration d'enseigne

La migration de l'enseigne est résumé par le comportement monocanal et multi-enseignes, c'est-à-dire la fréquentation de plusieurs enseignes durant le processus de décision (Van Baal et Dach, 2005). Dans un environnement multicanal, les consommateurs peuvent utiliser un canal de distribution d'une enseigne pour la recherche d'informations et l'évaluation des produits, puis effectuer leur achat par le même type de canal mais d'une autre enseigne concurrente qui offre un prix moins élevé (Carlton et Chevalier, 2001). Van Baal et Dach (2005) estiment que 20 % des clients migrent vers d'autres enseignes concurrentes suite à la phase de recherche d'information. De ce fait, avec la possibilité offerte au client de s'orienter vers d'autres enseignes, ce type de comportement est traité par les entreprises comme étant à la fois une opportunité à saisir et un risque à maîtriser.

c) Comportement 3 : migration d'enseigne et du canal

Le comportement correspond à une expression anglaise de comportement « *multi-channel free riding* » (Chiu et al., 2011 ; Chou et al., 2016 ; Pu et al., 2017), qui désigne la situation où les consommateurs fréquentent le canal de distribution d'une enseigne pour obtenir des informations sur le produit, puis achètent sur un canal différent d'une enseigne concurrente (Wallace et al., 2009). Les consommateurs d'aujourd'hui peuvent transiter facilement d'un

canal vers un autre et d'une enseigne à une autre grâce à la puissance du canal Internet (Oueslati, 2011). Une telle migration, selon Noble et al. (2005), décrit la liberté du consommateur de faire son choix entre les différents canaux de distribution et entre différentes enseignes.

2.3. L'omnicanal : une nouvelle stratégie se substituant au multicanal

Compte tenu des évolutions vers le m-commerce, nombre de recherches menées au cours des dernières années se sont focalisées sur une nouvelle façon de jouer le jeu de la distribution multicanal : l'omnicanal. En soulignant l'importance d'un management synergétique, avec l'objectif d'optimiser l'expérience d'achat du consommateur (Verhoef et al., 2015 ; Rodríguez-Torrico et al., 2017), l'omnicanal ne consiste plus en la gestion cloisonnée de différents canaux, physique et virtuel, mais dans le management de tous les points de contact entre la marque et le client, permettant d'utiliser divers points lors d'une expérience d'achat (Salle et al., 2015 ; Galipoglu et al., 2018).

Pour sa part, Vanheems (2015) indique que *« la mobilisation séquentielle ou simultanée des points de contact invite à faciliter le passage entre points de contact, comprendre ce qui est vécu sur chacun d'entre eux et à améliorer leur intelligence collective »*. En intégrant tous les points de contact, la stratégie omnicanal souligne donc que les enseignes et les marques doivent se concentrer de manière plus importante sur la relation avec le client, afin de proposer un service cohérent et personnalisé créateur de valeur.

Encadré 2

Point à retenir : émergence de l'impératif d'intégration des canaux de distribution

Premièrement, la prise en compte des comportements de migration est une tendance incontournable pour le monde académique et professionnel, enrichissant considérablement la vision stratégique de la distribution multicanal. Face à cette tendance, il faudrait que les entreprises considèrent la manière d'utiliser des différents canaux de façon coordonnée pour en tirer les meilleurs résultats possibles. Comme cela a été souligné par Traoré (2011), la possibilité d'utiliser plusieurs canaux au sein d'un même processus d'achat ou d'une étape de ce processus montre à quel point des canaux bien intégrés peuvent jouer un rôle synergique et gagner l'adhésion totale des consommateurs.

Deuxièmement, la mutation terminologique de la distribution multicanal vers l'omnicanal présente dans la recherche académique une évolution paradigmatique majeure. Cette évolution souligne une imbrication et une intégration de plus en plus forte entre les canaux de distribution. La distribution multicanal ne représente pas simplement un ajout successif de différents canaux de distribution. Les travaux abordant la notion de multicanal, cross-canal et/ou omnicanal indiquent fréquemment l'impératif d'une intégration entre les canaux de distribution. Cette intégration est, selon Steinfield et Lansing (2002), une condition indispensable pour atteindre des synergies multicanal permettant de s'éloigner des différentes sources de conflits.

3. Fonctions de la distribution multicanal

En adoptant une stratégie de distribution multicanal, les entreprises ont souvent un objectif multiple : « *partager des tâches de distribution* » et également « *de satisfaire les besoins divers des segments ciblés* » (Webb et Didow, 1997) ; « *couverture optimal du marché* » mais aussi « *adapter les canaux de distribution aux besoins spécifiques du client* » (Collart et Lejeune, 2001). Plé (2006) indique dans ses travaux que le multicanal se voit assigné des objectifs financiers, marketing et opérationnels, en assurant la rentabilité et les volumes de vente ainsi que la qualité des produits et des services. Les fonctions des canaux relèvent non seulement de dimensions transactionnelles, mais aussi de la communication, du marketing et de la circulation des informations.

3.1. La dimension transactionnelle

S'appuyant sur la contribution séminale de Bowersox et al. (1980), Filser et al. (2012) indiquent que la distribution a deux types de fonctions complémentaires : logistique et transactionnelle. La fonction logistique consiste à mettre physiquement le produit à la disposition de l'acheteur, dans la forme et la quantité que celui-ci peut désirer. Alors que la fonction transactionnelle a pour finalité de rendre possible le transfert du titre de propriété du bien à l'acheteur final. Pour que la transaction soit réalisée, le détaillant doit procurer à l'acheteur l'information dont celui-ci a besoin pour préparer sa décision d'achat. Pour une entreprise qui adopte la stratégie de la distribution multicanal, l'objectif primordial est de développer les échanges avec les clients. L'objectif transactionnel inclut l'ensemble des opérations visant à mettre à la disposition des clients les produits physiques, les informations, les services et même les solutions. Parmi ces opérations figurent les achats et l'approvisionnement, le stockage, le transport, la répartition, mais aussi le passage du conditionnement de la production au conditionnement de la vente, la présentation et l'information sur le point de vente (Dioux et Dupuis, 2005).

3.1.1. La communication

Les différents canaux ne remplissent pas toujours les mêmes tâches ou rôles aux yeux du client (Plé 2006) ; certains canaux fonctionnent comme un moyen de communication ou une méthode pour obtenir un service (par exemple, dans le domaine des services bancaires), tandis que d'autres sont utilisés pour effectuer un achat (Stone et al., 2002). Il existe une difficulté majeure à distinguer entre l'objectif de distribution et l'objectif de communication, en raison

des fonctions complémentaires qui existent entre ces deux objectifs. Pour une entreprise, il est donc possible d'utiliser un canal de communication comme canal de distribution, dès lors que celui-ci comporte une potentialité d'interaction entre le client et l'entreprise (Plié 2006).

A l'époque de la distribution omnicanal, comme Vanheems (2015) l'indique, « les frontières deviennent de plus en plus floues entre points de communication et points d'accès à l'offre ou à l'espace commercial de l'entreprise ». De ce fait, les fonctions de communication et d'achat pour l'enseigne ou la marque peuvent se transférer et se soutenir mutuellement, ce qui demande donc à l'entreprise de reformer sa stratégie de communication d'une manière plus pertinente avec des clients hyper-connectés et nomades, jouant avec les multiples points de contact à leur disposition.

3.1.2. Gestion de la relation client

La distribution multicanal s'occupe d'objectifs marketing tels qu'informer, recruter de nouveaux clients, vendre et fidéliser sa clientèle en maintenant une relation privilégiée (Helfer et Michel, 2006). Les canaux fonctionnent comme un outil prévu pour gérer les interactions avec les clients et répondre aux divers besoins du consommateur. Cette fonction est réalisée sous les deux facettes que Helfer et Michel (2006) ont analysées (voir la Figure 3) : (1) La *segmentation de la clientèle* : chaque canal adapté à chaque segment de clientèle, en fonction de ses habitudes et intérêts ; cela rend le système de canaux multiples plus efficace ; et (2) La *hiérarchisation des informations* : l'entreprise utilise différents canaux pour passer le message à un même client ; dans ce cas, la démarche vise à hiérarchiser les informations.

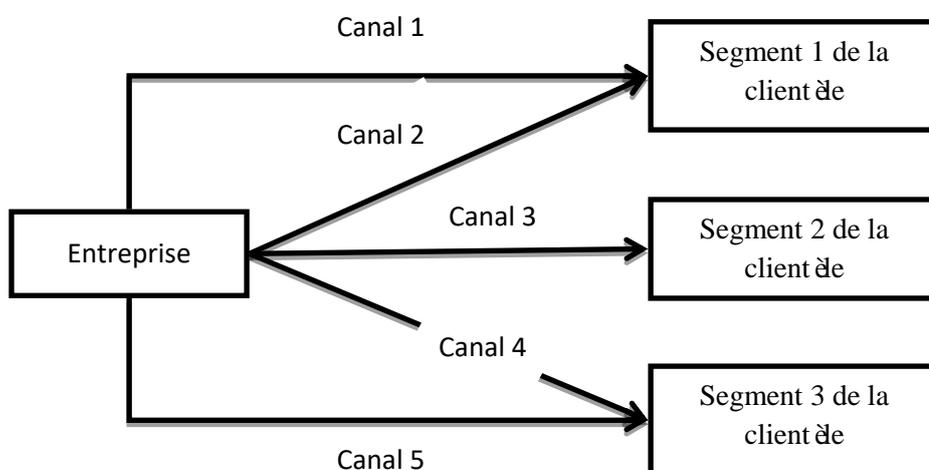


Figure 3 : Stratégie multicanal selon la segmentation de clientèle (adapté d'Helfer et Michel, 2006)

3.2. Classification concernant la distribution multicanal

A partir des définitions que nous avons citées précédemment, il apparaît que le terme de « distribution multicanal » désigne non seulement des canaux multiples, mais aussi des acteurs multiples. Dans cette sous-section, nous nous concentrerons sur la classification typologique des canaux en fonction de leur mode d'organisation et des clients ciblés. Cette classification a pour but principal de mettre en évidence la diversité des éléments à prendre en considération dans la stratégie de distribution multicanal.

3.2.1. Classification traditionnelle des canaux de distribution

Un canal de distribution peut être constitué concrètement par un point de vente, un site Internet, un centre d'appel, un catalogue de vente par correspondance, etc. Dans la littérature spécialisée dans le domaine du canal de distribution, les chercheurs classent les canaux selon plusieurs critères. Nous pouvons ici nous référer à la contribution de Filser et al. (2012), qui reprennent la typologie de McCammon (1970), et distinguent quatre types de canaux de distribution, en fonction de leur mode d'organisation, autrement dit en fonction du degré de formalisme des relations qui existent entre leurs membres :

- Le *canal traditionnel*, qui se fonde sur un manque total de coordination entre ses membres et pour lequel il n'existe pas de centralisation du processus de prise de décision.
- Le *canal administré*, caractérisé par la présence d'un *leader* qui, grâce à sa taille ou ses compétences, oriente les décisions des autres membres et coordonne leurs activités pour améliorer sa rentabilité et, le cas échéant, celle de ses « partenaires ».
- Le *canal contractuel*, caractérisé par la mise en place d'un contrat liant les membres pour une durée déterminée, sous l'impulsion d'un leader, et qui spécifie les droits et obligations de chacun, afin de donner à l'ensemble une relative stabilité dans le temps.
- Le *canal intégré*, caractérisé par l'existence d'une institution qui se charge de l'ensemble des fonctions transactionnelles et logistiques, mais aussi parfois de production, et s'assure ainsi du contrôle des ressources nécessaires à la commercialisation d'un produit.

Pour étudier les entreprises qui utilisent plus d'un canal (ou média) pour vendre les produits et les services aux clients d'une manière cohérente et coordonnée, les chercheurs classent souvent les différents canaux en fonction des formules de vente à partir d'oppositions telles que « canaux en ligne vs. canaux traditionnels » pour Anderson (2001), « canaux physiques vs. canaux électroniques » pour Nicholson et al. (2002), « canaux traditionnels physiques vs.

canaux numériques » pour Belvaux (2004), « *canaux directs vs. canaux indépendants* » pour (Kabadayi, 2008). De leur côté, Poirel et Fernandez Bonet (2008) classent les canaux de la distribution multicanal en deux catégories, selon les nécessités d'une interaction humaine avec une opposition « *canaux physiques vs. canaux virtuels* ». Dans notre travail doctoral, nous classons les canaux multiples en quatre catégories : canaux directs, canaux indirects, canaux virtuels et canaux physiques.

a) Canaux directs et canaux indirects

Les études sur la compétition entre canaux, ainsi que les différents comportements du consommateur, occupent une part importante dans la littérature en marketing. Dans un contexte multicanal, les entreprises utilisent les canaux directs et les canaux indirects de façon simultanée pour vendre et distribuer la même ligne de produit sur des segments de marchés différents : par exemple, un canal direct pour vendre aux clients principaux et un canal indirect pour vendre aux clients à faible volume (Amami et Rowe, 2000 ; Seifert et al., 2006 ; Chennamaneni et al., 2017).

L'expression de canal direct fait référence à la distribution de produits ou de services directement du producteur au consommateur, sans aucun intermédiaire (Neslin et Shankar, 2009). Les entreprises qui adoptent le canal direct distribuent leurs produits dans des unités commerciales détenues en propre. Ce système agit aussi vis-à-vis de la communication, permettant à l'entreprise de recueillir directement les réactions du consommateur. Grâce à cet accès direct et permanent au client final, le vendeur ou le producteur trouvent un moyen privilégié de récolter des informations commerciales avec le coût plus faible. Le canal direct permet également au producteur de connaître mieux les effets d'une politique de personnalisation de la relation client, et ainsi de répondre rapidement aux besoins pour mesurer l'efficacité de sa prospection et fidéliser son client. Selon Campbell et al. (2010), le canal direct est un canal de distribution potentiellement lucratif pour les entreprises traditionnelles qui cherchent à se développer. Pour le futur, il est considéré comme un canal particulièrement rentable dans un environnement multicanal.

A l'inverse, l'expression de canal indirect désigne des intermédiaires, tels que des franchisés et des agents, chargés de vendre les biens ou les services. On trouve souvent ce système dans une perspective inter-organisationnelle où l'entreprise peut contrôler des canaux qu'elle utilise. Ainsi, la possibilité de recourir ou pas à un intermédiaire permet de distinguer la distribution directe de la distribution indirecte. Certains chercheurs utilisent l'expression de

« canal direct » pour désigner la vente en ligne. Par exemple, au lieu de distribuer par l'intermédiaire des détaillants, un fabricant se lancera dans la vente directe aux consommateurs à partir de son site Internet, tout en continuant à faire distribuer ses produits. C'est typiquement le cas de Dell.

Dans son travail, Ciomei (2010) utilise l'expression « approche indirecte » pour désigner la distribution du produit touristique dans le cadre BtoB et « approche directe » pour le cadre BtoC. La montée en puissance du tourisme en ligne, et l'arrivée de nouveaux opérateurs, ont radicalement transformé les stratégies de distribution des opérateurs traditionnels du tourisme qui commercialisent leurs produits et services exclusivement *off line*. Les opérateurs traditionnels ont commencé à ajouter le canal de vente supplémentaire (Internet) à leurs canaux de distribution physique (réseau physique d'agences) pour élargir leur capacité de vente. En combinant plusieurs canaux dans leur système de distribution, les opérateurs touristiques recherchent un équilibre optimal entre l'approche directe (*BtoC*) et indirecte (*BtoB*).

Le canal direct et le canal indirect se trouvent parfois en situation de concurrence (Plé 2006). Aboubekr et Rivard (2002) indiquent dans leurs travaux l'idée selon laquelle la désintermédiation pour distribuer directement les produits aux consommateurs, qu'a permis l'utilisation d'Internet par les producteurs, menace les intermédiaires et suscite naturellement leur riposte. Toutefois, canal direct et canal indirect se complètent mutuellement dans certains cas. Le canal direct étant un moyen d'obtenir les informations directement de l'aval, cela permet à l'entreprise d'évaluer et de contrôler la performance du canal indirect afin de minimiser la vulnérabilité (Kabadayi, 2008). Comme le soulignent Dutta et al. (1995), un réseau de distribution composé par un canal direct et un canal indirect permet à l'entreprise de limiter les investissements spécifiques, et de développer une plus grande compétitivité. Ciomei (2010) confirme cette vision dans le domaine touristique. En se déployant sur Internet, les opérateurs touristiques traditionnels se sont dotés d'un canal de vente supplémentaire et y ont répondu par une demande plus large, notamment à l'international. L'évolution de leur stratégie vers la distribution multicanal, en combinant de manière croissante approche directe et indirecte, permet aux opérateurs touristiques d'améliorer leur rentabilité en développant la vente directe à moindre coût.

b) Canaux physiques et canaux virtuels

Une autre distinction entre les canaux de distribution peut être établie par la différenciation entre canaux physiques et canaux virtuels. L'expression de canaux physiques désigne le cas où les produits sont exposés physiquement au client final, avec des infrastructures qui comprennent, selon Soussa et Voss (2006), des facilités physiques dans un contexte de service en face à face, et des infrastructures logistiques dans un contexte de service logistique. Dans ce sens, le canal *offline*, le canal traditionnel et le *brick & mortar* sont tous des synonymes du canal physique. Comme le signale Seck (2007), malgré le succès que connaissent aujourd'hui les canaux virtuels, les canaux physiques restent majoritairement utilisés.

A l'inverse, les canaux virtuels exposent les produits seulement *via* Internet, un catalogue ou des centres d'appel. Ce sont des canaux qui utilisent les technologies avancées de l'information et de la communication et les technologies multimédia (Soussa et Voss, 2006). Pour Soussa et Voss (2006), les canaux virtuels sont non seulement considérés comme un medium de distribution des produits, mais aussi un moyen de communication. Avec l'émergence des canaux virtuels, l'achat et le service deviennent dès lors disponibles en tout temps et en tous lieux (Vandercammen, 2002). Les canaux virtuels sont désignés aussi par des expressions telles que canal online ou canal électronique.

En conclusion, la coexistence entre des canaux technologiquement et physiquement opposés permet aux clients de faire leur choix, selon les avantages et les inconvénients de chacun. Le recours à plusieurs canaux, selon Plé (2006), autorise non seulement à combiner leurs avantages, mais aussi à limiter les inconvénients propres à chaque canal. Ainsi, comme l'indique Oueslati (2011), pouvoir bénéficier, et faire bénéficier leurs clients, à la fois des avantages du canal physique et virtuel, est une excellente alternative pour les managers des enseignes.

3.2.2. Acteurs clés dans un environnement multicanal

Les entreprises multicanal sont impliquées dans les diverses activités de vente de produits et services aux clients à travers plusieurs canaux de distribution. Chaque canal de distribution est constitué par des points ou des méthodes de vente d'un même type. Dans l'environnement de la distribution multicanal, des entreprises peuvent être classées en fonction de nombreux critères comme la tangibilité du produit (distributeur du produit physique ou distributeur du service) et le marché cible (BtoB ou BtoC). Chaque type d'entreprise correspond à une même

solution stratégique, permettant d'écouler des produits sur le marché, de résister à la concurrence et de fidéliser les clients. De ce fait, étudier et classer les entreprises multicanal constitue une démarche nécessaire pour mieux comprendre la stratégie de distribution multicanal.

Un canal de distribution pourrait être retenu parce qu'il répond aux habitudes d'achat des clients (Oueslati, 2011). En effet, les particuliers sont différents des clients professionnels quant à leurs comportements, même si une enseigne comme Costco n'a pas hésité à développer une formule hybride de vente qui se positionne en BtoB et en BtoC. Dans notre travail doctoral, nous classerons les entreprises multicanal par le critère du marché cible et nous étudierons deux types de firmes qui appliquent la stratégie de distribution multicanal : les enseignes de BtoC et les entreprises de BtoB.

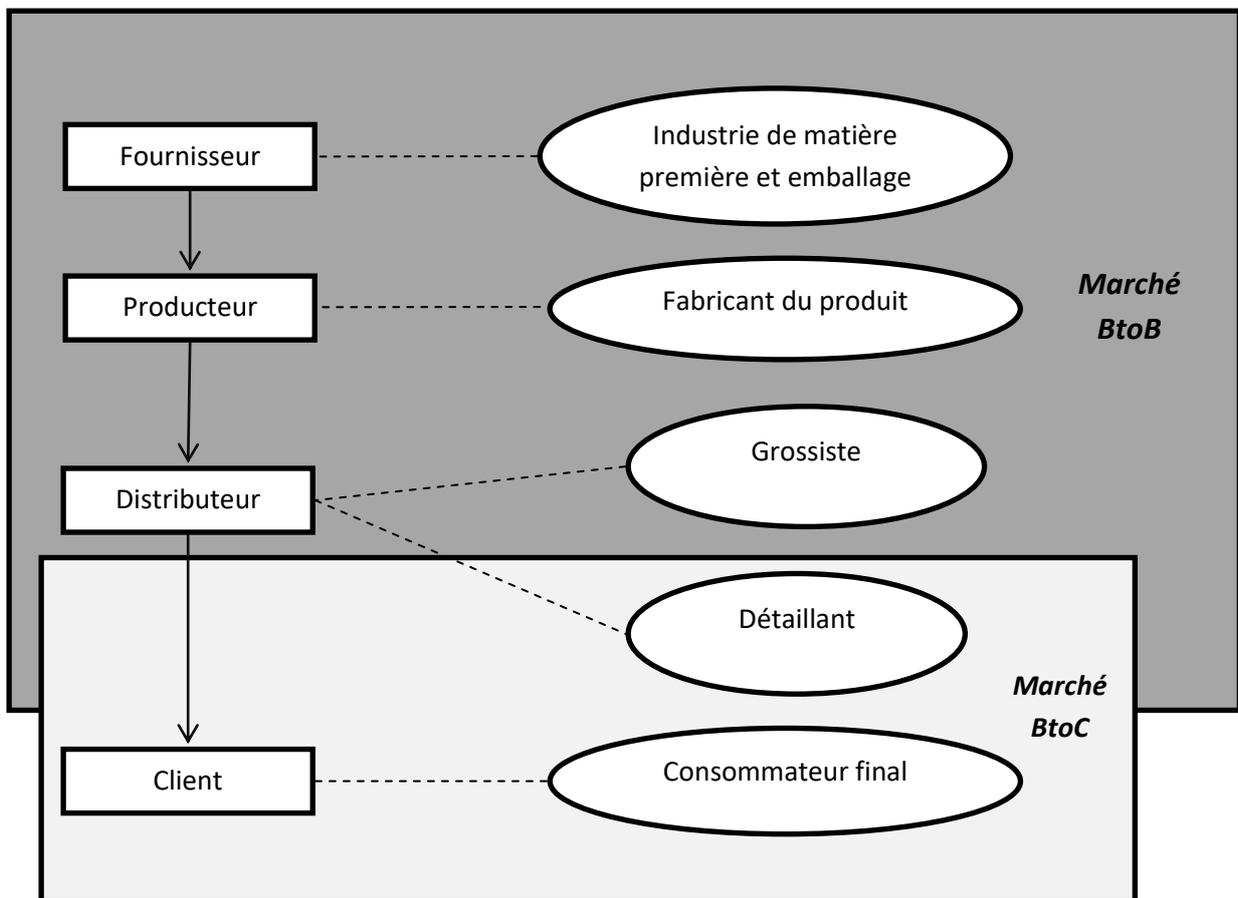


Figure 4 : Acteurs clés dans un environnement multicanal

a) Enseignes sur le marché BtoC

L'enseigne est le nom commercial d'un magasin, servant à différencier un ensemble de magasins de leurs concurrents (Jallais et al., 1994). Mais cette définition de l'enseigne ne désigne que la distribution monocanal et n'est plus adaptée à l'enseigne d'aujourd'hui, qui peut vendre des produits à travers les magasins traditionnels, un catalogue et son site Internet. Les enseignes peuvent se diviser en deux groupes selon la nature et le nombre de canaux :

- L'*enseigne monocanal* désigne les enseignes qui proposent leurs produits et services à travers un seul canal de distribution, y compris les enseignes qui n'ont que des magasins physiques, et aussi les *pure players* du e-commerce comme Amazon.
- L'*enseigne multicanal* désigne les enseignes qui s'adressent et vendent à leurs clients potentiels à travers au moins deux canaux de distribution différents, ou plus encore, comme par exemple la Fnac et Darty en France (Michel et Vergne, 2002).

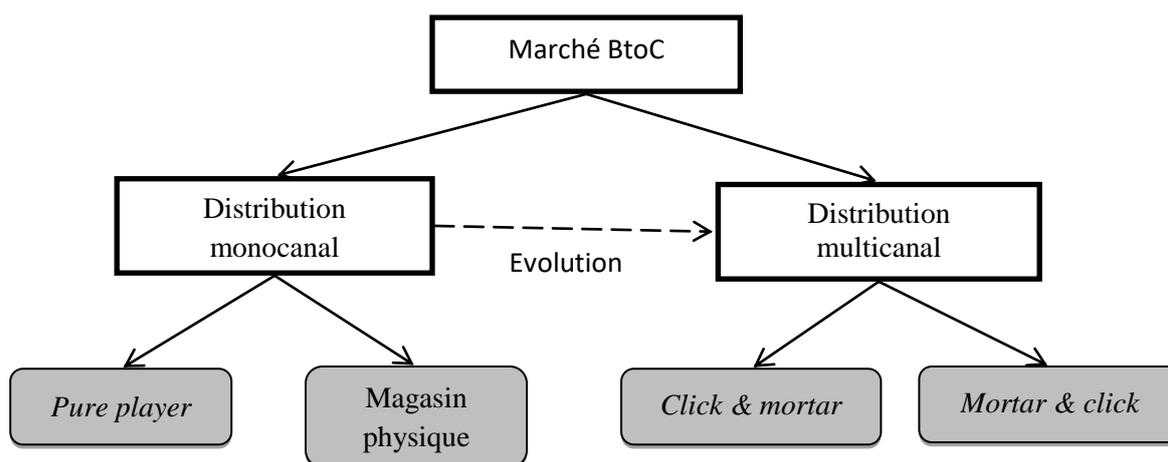


Figure 5 : Décomposition du marché BtoC

b) Enseignes de distribution monocanal

Une enseigne monocanal désigne à la fois une entreprise qui commercialise exclusivement ses produits et services par magasin ou par agence, permettant aux clients de les voir, les toucher, les essayer, et les acquérir physiquement (Nicholson et Vanheems, 2009), et un *pure player*, enseigne uniquement installé sur Internet et mettant en valeur ses avantages de prix inférieurs à ceux des enseignes traditionnelles concurrentes (Andreini, 2008).

Les enseignes de distribution monocanal, selon Mathwick et al. (2001), permettent au consommateur de valoriser leur magasinage, non seulement de façon utilitaire mais aussi de

façon hédonique. De plus, l'avantage d'Internet ajoute de la valeur au modèle monocanal inhérente à la flexibilité, à la facilité d'adaptation aux changements du marché, à l'accès à l'offre en tout temps et en tous lieux, à la capacité de référencer un plus grand nombre de produits. La réduction du coût de transaction est un autre avantage dont bénéficient les enseignes monocanal (Steinfield et al., 2005). Avec la suppression de plusieurs intermédiaires et des coûts de coordination et de sécurisation de la transaction, les clients des enseignes monocanal peuvent trouver des vendeurs qui offrent des prix plus bas et proposent des produits d'une qualité supérieure avec de meilleurs services (Steinfield et al., 2005).

Attirer les clients par des prix moins élevés ne conduit cependant pas forcément les enseignes monocanal à la réussite. Par rapport à l'enseigne multicanal, l'enseigne monocanal a moins d'occasions de contact avec ses clients, faute d'une présence commerciale moins étendue (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). De plus, en le comparant avec leurs concurrents, le *pure player* manque d'une connaissance approfondie du secteur, d'une expérience industrielle et logistique dans le monde réel, de relations approfondies avec les fournisseurs et d'une base de clientèle étendue.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, chaque canal de distribution a ses avantages et ses inconvénients. De plus en plus d'enseignes reconnaissent que le modèle monocanal n'est pas le meilleur moyen de développer leur activité. La combinaison de canaux physiques et virtuels, qui fait bénéficier ses clients des avantages de chacun en même temps, est une excellente alternative pour les managers d'enseigne (Oueslati, 2011). Par conséquent, la stratégie d'enseigne monocanal a évolué vers une stratégie de distribution multicanal, en ajoutant des canaux de vente à son système de distribution déjà existant.

c) Enseignes de distribution multicanal

Les enseignes multicanal sont, selon Zhang et al. (2010), des entreprises qui s'engagent dans la distribution multicanal et dont les principales ressources sont issues des activités de distribution. L'appellation *click & mortar* désigne spécifiquement les entreprises proposant des informations sur les produits au travers de canaux virtuels, en l'occurrence Internet, et permettant aux consommateurs d'effectuer leurs achats à l'aide de canaux physiques, en l'occurrence les magasins. Autrement dit, il s'agit des entreprises qui combinent la vente en ligne et le réseau de magasins (Filser, 2001). Les deux formes principales de l'enseigne multicanal résultent de l'évolution de l'enseigne monocanal :

- *Mortar & click* : la forme est constituée par les enseignes historiquement connues par l'ensemble de leurs magasins, et développant leurs activités sur Internet à côté de leurs magasins physiques (Powell et al., 2016) ;
- *Click & mortar* : la forme est constituée par les *pure players* qui, confrontés aux limites d'une présence exclusivement virtuelle, ont dû implanter des points de vente ou des agences (Vanheems, 2015).

Des recherches ont montré que les enseignes *click & mortar* disposent d'un certain nombre d'avantages, comparés à leurs concurrents des enseignes monocanal. Le premier avantage est lié à l'utilisation de plusieurs canaux de distribution considérée comme un moyen efficace d'atteindre plus de clients (Vanheems, 2009). Belvaux (2006) confirme que les enseignes *click & mortar* sont susceptibles d'être plus présentes et de recevoir un plus grand nombre de visiteurs sur leur site Internet que les *pure players* dans la mesure où l'enseigne *click & mortar* permet aux clients de mieux se renseigner sur les attributs de croyance par l'expression facilitée des leaders d'opinion présents sur Internet.

Le deuxième avantage est lié au fait que les entreprises adoptant une stratégie de distribution multicanal ont évidemment pour objectif de maximiser leurs profits. Avec la possibilité d'un apport mutuel entre les canaux physiques et les canaux virtuels, la stratégie *click & mortar* donne à l'enseigne l'opportunité de bénéficier des avantages de chaque canal, de vendre davantage de produits, de diminuer les coûts et d'augmenter les profits (Vanheems, 2009). D'une part, selon Filser (2001), l'existence de points de vente physiques peut contribuer à développer la notoriété et le positionnement de l'enseigne, et à réduire son éloignement perçu par l'acheteur. D'autre part, le lancement de l'activité sur Internet permet à la plupart des entreprises de référencer un plus grand nombre de produits, d'offrir des prix plus bas aux consommateurs et de mieux s'adapter aux changements du marché (Filser, 2001).

En fin de compte, l'enseigne *click & mortar* présente aussi et surtout une valeur supérieure par un service logistique de qualité (Chiu et al., 2011), permettant aux clients de procéder à la commande en ligne et d'obtenir les produits dans le magasin le plus proche lorsque le mode du *click & collect* est adopté. Pour le *pure player* comme l'indique Filser (2001), la logistique de retour des produits reste toutefois une véritable faiblesse, car elle fait supporter à l'acheteur le coût et la complexité des opérations de renvoi du produit en cas d'insatisfaction. Il n'en reste pas moins que les distributeurs adoptant une stratégie *click & mortar* peuvent utiliser

leurs magasins physiques pour faciliter les échanges et les retours (Filser, 2001 ; Saeed et al., 2003 ; Walsh et al., 2016).

d) Acteurs sur le marché BtoB

De manière traditionnelle, le marché BtoB se distingue du marché BtoC par la nature des clients, qui sont des entreprises commerciales ou industrielles, et non des consommateurs individuels. Les acteurs principaux dans le marché BtoB sont les fournisseurs et leurs clients qui utilisent les produits ou services achetés pour fabriquer et/ou commercialiser leur propre produit ou service.

Depuis l'émergence de la vente en ligne, la stratégie multicanal a attiré l'attention sur les entreprises de BtoB, en leur permettant de toucher directement les consommateurs finaux par le canal Internet ou les magasins spécialisés. Nous pouvons prendre l'exemple de Nike, cité par Filser et al. (2012), qui a développé son système multicanal original en combinant les magasins amiraux Niketown, les magasins propres Nike, les détaillants indépendants, les magasins Nike Factory Outlet et un site Internet. Ce système de distribution multicanal permet à la marque Nike d'associer la fonction de communication du canal autour de la marque et la fonction de distribution au sens strict, et l'enrichissement de la relation avec le consommateur.

Quelques caractéristiques spécifiques sont inhérentes aux acteurs du BtoB. Premièrement, en envisageant d'étendre leurs réseaux de commercialisation au BtoC, par l'application d'une stratégie de distribution multicanal, il s'agit de mettre en œuvre une gestion de réseau de distribution complexe, depuis les usines jusqu'aux centres de distribution, voire aux entrepôts du distributeur, avec pour objet de coordonner ou différencier les canaux de distribution. Deuxièmement, dans une approche BtoB, la stratégie multicanal est caractérisée par une relation entre le fournisseur et le client (Oueslati, 2011). Cette relation pourrait être influencée par des tensions et des conflits dus aux notions de pouvoir et de contrôle. En fin de compte, très rarement étudié dans la littérature, la distribution multicanal dans la démarche BtoB semble un sujet qui mériterait plus d'attention.

3.3. Avantages et risques de la distribution multicanal

Suite au précédent développement dans lequel nous avons étudié la définition de la distribution multicanal et la classification des entreprises multicanal, deux questions essentielles se posent : la distribution multicanal devient-elle une norme pour la

commercialisation des produits ? Quels avantages et quelles contraintes inhérents à la mise en place de la distribution multicanal présentent-ils pour les entreprises et pour leurs clients ?

3.3.1. Avantages du point de vue de l'entreprise

La distribution multicanal offre pour l'entreprise l'opportunité d'augmenter le volume de ventes. Ce bénéfice est lié au fait que l'entreprise multicanal accroît le nombre de points de contact avec les consommateurs. En touchant différentes sortes de clients, l'entreprise peut contacter une plus vaste population de clients potentiels (Anderson et al., 1997). De plus, en combinant un nouveau canal avec un autre, l'entreprise devient capable de leur fournir davantage de services (Wallace et al., 2004), ce qui entraîne probablement un accroissement des ventes. De plus, la distribution multicanal, combinant plusieurs canaux, élargit géographiquement le marché potentiel auquel l'entreprise a accès (Grewal et al., 2002), lui permettant une extension dudit marché. Finalement, Kushwaha et Shankar (2008) indiquent qu'un consommateur faisant plus fréquemment ses achats par les différents canaux de distribution d'une enseigne, achète plus et dépense plus qu'un consommateur du système monocanal. En bref, le multicanal consiste à offrir les voies les plus rentables pour distribuer les produits et les services aux clients (Collart et Lejeune, 2001). Avec la stratégie de distribution multicanal, les entreprises peuvent atteindre l'objectif d'accroître la valeur créée d'une manière cohérente et coordonnée, en rendant l'acquisition, la rétention et le développement de la clientèle plus efficaces (Neslin et al., 2006).

a) Une maîtrise de la relation client

Des recherches académiques ont permis de constater que les consommateurs utilisant plusieurs canaux sont souvent de plus gros acheteurs et sont plus confiants que ceux achetant par un seul canal (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). Le résultat de l'étude de Kumar et Venkatesan (2005) indique également que les acheteurs du multicanal sont plus fidèles et apportent plus de rentabilité pour l'entreprise que les acheteurs du système monocanal, car ils ont de multiples options disponibles et ils sont capables d'effectuer leurs achats par le moyen le plus pratique. De ce fait, la distribution multicanal, en créant des barrières à la sortie, devient un moyen de satisfaire et de fidéliser les consommateurs.

Un tel bénéfice est lié tout d'abord à l'amélioration de l'expérience qu'elle permet de construire (Burke, 2002). En offrant à ses clients un plus grand choix de canaux, répondant à leurs demandes variées, la distribution multicanal contribue également à leur satisfaction

générale vis-à-vis de l'entreprise (Montoya-Weiss et al., 2003). De plus, l'utilisation de plusieurs canaux favorise la personnalisation des messages dans la mesure où les médias sélectionnés peuvent cibler différents segments de clientèle (Helfer et Michel, 2006). Avec des offres plus personnalisées et plus ciblées, la distribution multicanal permet d'améliorer la flexibilité de l'entreprise en réponse aux attentes du consommateur.

Les services et les produits de bonne qualité fournis par chaque canal de l'entreprise permettent de construire une relation à long terme avec les clients (Plé 2006). Poirel et Fernandez Bonet (2008) affirment de même que l'ajout d'un nouveau canal aux canaux historiques est l'occasion pour une enseigne d'approfondir ses relations avec sa clientèle, de toucher de nouveaux segments du marché et de rassurer les consommateurs en leur présentant de nouveaux modes de distribution.

Ajoutons que dans la distribution multicanal, le vendeur et le magasin jouent un rôle important pour satisfaire le consommateur. Selon Vanheems (2015), le vendeur en magasin joue un rôle intermédiaire entre canal virtuel et canal physique, en fournissant des conseils avisés au consommateur. Dans le cas où les consommateurs ont déjà consulté le site Internet de l'enseigne, les vendeurs en magasin ont la possibilité d'accueillir les clients en construisant avec eux un échange plus personnalisé lié à leur fréquentation *on line* antérieure. Le rôle du vendeur, selon Vanheems (2013), est d'éviter l'expérience de canaux désorganisés, devenant finalement un vecteur d'insatisfaction.

b) Une réduction des coûts

Par delà une augmentation de la qualité du service rendu au client, une stratégie ambitieuse de distribution multicanal souhaite aussi générer une réduction des coûts (Poirel et Fernandez Bonet, 2008). Une stratégie multicanal associant Internet permet aux entreprises de réduire les charges d'exploitation par la diminution des dépenses liées à la distribution (Grewal et al., 2002), en supprimant partiellement les vendeurs en magasin, qui coûtent cher et sont moins flexibles qu'un site Internet. Barsh et al. (2000) affirment ainsi que les enseignes multicanal ont plus de facilité pour attirer des clients en ligne à moindre coût.

Il faut pourtant noter que la stratégie de distribution multicanal ne conduit pas forcément à la réduction de toutes les sortes de coûts. Poirel et Fernandez Bonet (2008) constatent que l'arrivée d'un nouveau canal comporte d'inévitables charges liées au démarrage et à l'entretien des services rendus aux consommateurs. En fait, la suppression de certains

intermédiaires peut entraîner à la fois une baisse des coûts de transaction, en même temps qu'une augmentation probable des coûts totaux, sous l'effet des conflits entre membres des différents canaux (Sharma et Mehrotra, 2007). Ces conflits peuvent apparaître, par exemple, lorsque le consommateur cherche des informations dans un magasin auprès des vendeurs pour aller ensuite acheter en ligne au prix le plus bas. Dans ce cas-là une coordination accrue entre les canaux d'une enseigne et une mise en commun des ressources sont nécessaires pour atteindre le succès dans une stratégie de distribution multicanal (Seck, 2007).

3.3.2. Bénéfices au profit du client

Mis à part les apports au niveau de l'entreprise, la stratégie de distribution multicanal apporte aussi des bénéfices au consommateur. Traoré (2011) classe les bénéfices de la distribution multicanal selon deux approches : les avantages au niveau de l'acquisition des produits et les avantages relatifs au processus d'achat. Plé (2006) étudie les bénéfices pour le consommateur en référence à la perception de la valeur de l'offre par le client. Il conclut aux gains de valeur pour le client en deux domaines : premièrement, par l'accroissement des bénéfices perçus, y compris la nouvelle expérience et la praticité ; deuxièmement, par la réduction des sacrifices perçus, à savoir la multiplication des sources d'information et la diminution des coûts de transaction. Adaptant les méthodes de Plé (2006) et Traoré (2011), nous incluons ici les avantages de la distribution multicanal pour le consommateur, en deux domaines, les avantages affectifs et les avantages dans les processus d'achat (nouvelle expérience, liberté et contrôle, plus d'information fournie, plus de diversité de choix).

a) Avantages affectifs

De nos jours, l'acte d'achat n'est plus seulement factuel, il est aussi affectif. Dans ce contexte, des facteurs tels que le prix et la qualité agissent moins qu'auparavant pour faire la différence entre les concurrents. L'expérience du client représente l'émotion ressentie par celui-ci lorsqu'il contacte une entreprise (Badot et Navarre, 2002). Ces expériences clients, en créant un sentiment et une émotion que le consommateur va garder en lui et partager, expliquent le développement de la distribution multicanal.

- Nouvelle expérience

Aujourd'hui, l'achat n'est plus une simple tâche à remplir, mais aussi un moyen de prendre du plaisir (Childers et al., 2001). La distribution multicanal offre au consommateur de nouvelles expériences d'achat. Par exemple, un nouveau canal alternatif d'Internet permet aux

consommateurs d'acquiescer des produits et des services avec une nouvelle méthode d'achat. De nombreuses recherches indiquent que l'achat par le canal Internet, au-delà d'une simple acquisition de produit, peut apporter des jouissances et des plaisirs, autrement dit faire émerger une dimension émotionnelle liée à une expérience agréable d'achat. Par ailleurs, le multicanal permet la disponibilité du service en tout temps et en tous lieux, ce qui peut accroître ledit plaisir (Seck, 2007). Plus généralement, un accès plus facile et plus flexible aux produits donne aux clients l'occasion de vivre une expérience stimulante.

- ***Liberté et contrôle***

Parmi les facteurs de développement de la distribution multicanal identifiés par Blattberg et al. (2008), l'envie de liberté et de contrôle des clients lorsqu'ils effectuent des achats constitue un élément significatif. Selon Zaharia (2005), la distribution multicanal offre aux clients la possibilité de faire face à de multiples situations d'achat ; le client aura donc la liberté de choisir parmi les canaux disponibles celui ou ceux qui s'adaptent le mieux à ses besoins et attentes. Noble et al. (2005) indiquent également que la distribution multicanal donne au consommateur le sentiment d'une liberté de choix, d'une part entre différents canaux de distribution, et d'autre part entre différentes enseignes. Avec le multicanal, le consommateur peut choisir de prendre plaisir à toucher les produits dans le magasin, ou d'effectuer les achats sur Internet afin de ne pas se déplacer jusqu'au point de vente. De plus, la liberté et le contrôle autorisent une situation dans laquelle, par le canal Internet, le consommateur peut faire ses achats à toute heure, d'une façon plus automatique, et n'a pas à subir les contraintes liées aux horaires d'ouverture des magasins physiques.

b) Avantages liés au processus d'achat

Dans la littérature, plusieurs auteurs distinguent le processus d'achat en deux étapes : l'étape de la recherche d'information, et l'étape de l'achat (Balasubramanian et al., 2005 ; Belvaux, 2006). La distribution multicanal apporte à ce double niveau des bénéfices pour les consommateurs, en leur proposant d'accéder à plus d'information et des choix plus variés.

- ***Plus d'information proposée***

L'un des avantages les plus significatifs de la distribution multicanal est la multiplication des sources d'information (Grewal et al., 2002), plus facilement accessibles aux clients. Tout d'abord, celles-ci sont plus riches à propos des promotions ou des nouvelles tendances et aident les clients à faire des économies en termes de pouvoir d'achat. Ensuite, certains sites

Internet peuvent également offrir à leurs visiteurs les avis d'autres clients relatifs à leurs expériences passées avec l'enseigne (Oueslati, 2011). En comparant des informations relatives au produit, au service ou à l'enseigne, et en obtenant des données sur les expériences vécues par d'autres clients, les clients potentiels peuvent faire des choix plus rationnels, et éviter certains risques inhérents à chaque canal.

- *Des choix plus variés*

Le besoin de diversité du consommateur représente son désir de l'appliquer à une plus grande variété de produits (Noble, 2005). La recherche de variété est définie, selon Oueslati (2011), comme « *le phénomène pour lequel les consommateurs seraient prêts à tout changer, afin de bénéficier de moments de plaisir* ». Cette préférence pour un choix plus varié est une conséquence de la demande exprimée par le consommateur d'éviter des expériences répétitives avec le même produit, source d'ennui (Zeithammer et Thomadsen, 2013). La distribution multicanal, élaborant et proposant des offres diverses aux clients, répond à la motivation du consommateur d'être satisfait par la variété de choix.

3.3.3. Risques pour les entreprises

Malgré les nombreux avantages qu'elle présente, la stratégie de distribution multicanal est sujette à des contraintes et des risques qu'il ne faut point négliger, surtout quand une enseigne multicanal propose la même offre par différents canaux. Les risques inhérents aux stratégies multicanal peuvent prendre différentes formes. Oueslati (2011) présente quatre catégories de risques liés à la distribution multicanal : les risques liés à la concurrence, les risques liés aux coûts générés, les risques liés à l'image de l'enseigne et les risques liés à la cannibalisation inter et intra-organisationnelle. En outre, la stratégie multicanal peut s'appuyer sur trop de canaux rivalisant entre eux pour un nombre trop faible de clients, l'insuffisance de clients créant une pénurie de ressources et des conflits d'intérêts entre canaux. Sans oublier le fait que la présence de trop de canaux peut amener à une dégradation du niveau de service à la clientèle (Coelho et al., 2003). Nous regrouperons les risques en quatre catégories : conflits d'intérêts entre les canaux ; risque de cannibalisation ; risque de dégradation de la qualité de service ; risques liés aux coûts générés.

a) Conflits d'intérêts entre canaux

Le conflit d'intérêt entre les canaux est provoqué dans le cas où une entreprise propose ses produits et services sur plus d'un canal de distribution aux mêmes clients potentiels (Kotler et

Keller, 2006). Aboubekr et Rivard (2002) indiquent que lorsque deux canaux rivalisent en vendant sur le même marché et en ciblant un même segment de clientèle, ils sont en situation de concurrence. Dans ce cas, le consommateur a la possibilité de comparer les prix et les qualités offertes (produit, service). Il est alors plus facile pour les clients de migrer d'un canal à l'autre. Les conflits d'intérêt entre les canaux constituent un problème particulièrement vif dans le management des réseaux de franchise : « *Les franchisés se plaignent de plus en plus de problèmes de conflits au niveau de l'offre, lorsque la firme se lance dans la vente autonome, par ses propres canaux de distribution, à côté des réseaux de franchise traditionnels* » (Oueslati, 2011).

Comme le souligne Seck (2008), les clients cherchent naturellement que tous les canaux soient capables de satisfaire leurs besoins, et ils restent parfois indifférents au canal singulier qui leur apporte, à un moment donné une telle satisfaction. Le problème est donc de nature managériale et sa résolution repose sur l'entreprise. Pour éviter la propagation de conflits d'intérêts entre les canaux, il convient pour elle de définir la spécialisation la mieux adaptée, en termes de produits notamment (Seck, 2008), mais aussi de déterminer les fonctions et définir les rôles que joue précisément chaque canal (Frazier, 1999). Stone et al. (2002) indiquent par ailleurs que la demande du client implique nécessairement une convergence des rôles entre les différents canaux.

b) Risque lié à la cannibalisation

Le problème d'articulation des phases de recherche d'information et d'achat entre les différents canaux est l'un des problèmes clés pour les enseignes. Comme l'affirment aussi Ward et Morganosky (2000), la recherche d'informations sur le canal Internet aboutit souvent à des achats en magasin physique. Cependant, il faut noter qu'avec la stratégie d'intégration des canaux, cette sorte de « transfert de canal » conduit à deux possibilités : l'enseigne traditionnelle peut induire des ventes supplémentaires grâce à l'extension de canal, ou au contraire, il y a risque de cannibalisation entre canaux traditionnels et canaux électroniques (Frazier, 1999 ; Rosenbloom, 2007 ; Deleersnyder et al., 2011).

La cannibalisation d'un canal par un autre est provoquée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'ajout d'un nouveau canal capte les clients du canal d'origine et entraîne la désertion de ce dernier (Poirel, 2008). Seck (2008) explique le phénomène en prenant un exemple dans le domaine du service : si une entreprise propose aux clients un canal Internet en plus du canal traditionnel, le nouveau segment de clientèle utilisant le canal Internet peut provenir des

mêmes clients qui utilisaient le canal traditionnel. Cela signifie qu'ici il n'y pas d'augmentation du nombre de clients, ou de séduction d'un client potentiel, mais plutôt une migration des clients du canal physique vers le canal Internet. Selon Avery et al. (2007), la complémentarité entre les fonctions de ces deux types de canal est aussi à l'origine d'un processus de cannibalisation. De ce fait, avec la cannibalisation, l'entreprise court parfois le risque de ne pas pouvoir rentabiliser ses canaux et de se retrouver avec des surcoûts, en lieu et place d'une économie de coûts (Seck, 2008).

Dans leur recherche, Nicholson et Vanheems (2009) estiment que le transfert d'une enseigne vers un nouveau site Internet signifie à court terme une cannibalisation pour le canal d'origine, mais il peut représenter une croissance de la fidélité à long terme pour le nouveau canal, et donc pour l'enseigne. Au contraire, pour Falk et al. (2007), la cannibalisation d'un canal serait d'autant plus inquiétante qu'elle est à l'origine d'une dégradation du niveau de service à la clientèle. Il existe donc un débat toujours vif à ce niveau.

c) Risque de dégradation de la qualité de service

La réduction des coûts de distribution et l'augmentation de la qualité de service sont deux objectifs difficiles à concilier. La mise en place d'un nouveau canal a toujours un impact, positif ou négatif, sur la performance de l'entreprise. La stratégie de distribution multicanal réduit probablement la fiabilité du service : dans leur étude, Coelho et al. (2003) nous indiquent que les meilleures performances sont observées dans les cas de gestion monocanal. Ce résultat permet d'en induire que les entreprises qui adoptent une stratégie multicanal subissent probablement un effet négatif en termes de performance du service et de rétention du consommateur.

Il est possible d'expliquer un tel effet négatif en référence à plusieurs facteurs. D'une part, l'adoption d'une stratégie multicanal entraîne le plus souvent pour une entreprise des difficultés afin de coordonner ses efforts avec les attentes du marché et maintenir la qualité du service offert au client. D'autre part, la prolifération de canaux, en multipliant les chemins par lesquels les consommateurs peuvent contacter leurs fournisseurs de produits ou de services, risque de détériorer la relation qui existe entre le consommateur et les distributeurs.

d) Risque d'augmentation des coûts

La stratégie multicanal n'apportera pas toujours le profit escompté pour l'entreprise. Dans la littérature, plusieurs chercheurs ont constaté que la stratégie de distribution multicanal est un

moyen coûteux pour une enseigne de se développer, en particulier à cause de la possible augmentation des coûts entraînée par la coordination intra-organisationnelle et la réduction des conflits entre canaux (Geysken et al., 2002). Coelho et Easingwood (2003) affirment de leur côté que, lorsqu'une entreprise manque d'une réelle capacité d'intégration des canaux de manière correcte, le résultat négatif le plus prégnant qui découle de la stratégie multicanal est l'augmentation du coût.

Les coûts générés sont au premier abord causés par des investissements matériels et/ou technologiques. En fait, pour les entreprises, les ressources additionnelles sont plus importantes pour mettre en place et développer une stratégie multicanal qu'une stratégie monocanal (Tang et Xing, 2001). Il s'agit par exemple de construire un système d'information, de moderniser ses outils de gestion, de former ses ressources humaines ou de développer ses forces logistiques. Cet investissement peut menacer l'entreprise s'il est synonyme d'une moindre rentabilité. En ce qui concerne le management d'une entreprise multicanal, la prise de décision au sein des canaux demande aussi un important investissement (Coelho et al., 2003). Enfin, il est parfois coûteux de passer du temps en matière d'aide pour permettre aux clients de s'adapter aux nouveaux systèmes ou aux plates-formes.

3.3.4. Inconvénients pour les consommateurs

La diversité des canaux mis à disposition par l'entreprise multicanal crée probablement de la confusion (Frazier, 1999 ; Bertrandie et Zielke, 2017), voire le ressentiment du consommateur (Coelho et al., 2003 ; Coelho et Easingwood, 2003 ; Helfer et Michel, 2006). Quand l'entreprise offre les produits à des prix différents, ou y associe des qualités de service différentes, il est facile d'évoquer une confusion de la part du consommateur, surtout dans le cas où l'entreprise est incapable de bien intégrer les canaux (Coelho et Easingwood, 2003). La multiplication de canaux réclame, de la part du client, un investissement en temps, mais aussi en termes financier, psychologique, intellectuel, etc. Poirel (2008) indique également la présence de ce phénomène dans le secteur des services. Selon l'auteur, la multiplication des offres faites dans les différents canaux, pourrait conduire à des propositions incohérentes, néfastes à l'image de l'entreprise. Pour éviter le ressentiment du consommateur, selon Coelho et al. (2003), certaines entreprises commencent à développer différents segments de produits et à les vendre *via* des canaux différents.

Nous avons mentionné précédemment que la distribution multicanal fournit plus de points de contact aux consommateurs, et leur offre une plus grande liberté de choix que la distribution

monocanal. En revanche, si nous l'abordons sous un angle plus « manipulateur », les enseignes ont la possibilité de diriger les consommateurs vers un canal parce qu'il est plus rentable qu'un autre. Ceci explique que de nos jours, les enseignes multicanal fassent des efforts constants pour connaître les comportements des consommateurs en matière d'achat, puis essaient de les diriger et les contrôler. Toutefois, comme Nunes et Cespedes (2003) l'indiquent, avec des points de contact et des canaux multiples, il semble que les entreprises soient presque transparentes devant des consommateurs qui, eux, sont de mieux en mieux informés. Il reste alors à séduire les clients avec des propositions et des conseils très motivants, au moins dans la mesure où ils souhaitent acheter les produits ou services de l'entreprise. De ce point de vue, il est possible de dire que la distribution multicanal exerce une réelle influence sur le comportement du consommateur et sur sa liberté de choix.

Encadré 3

Point à retenir : émergence de l'impératif d'intégration multicanal

La distribution multicanal devient presque indispensable pour chaque entreprise, car elle est représentative des consommateurs actuels, lesquels sont plus ancrés dans la modernité plus pressés et plus mobiles. Les entreprises vont devoir apprendre à gérer une série de contraintes nouvelles en développant la distribution multicanal et en répondant à de nouvelles attentes et à des exigences différentes sur la qualité du service.

A partir des avantages et surtout des inconvénients liés à la distribution multicanal, abordés dans le chapitre, il est remarquable de noter que, pour éviter des conflits d'intérêts entre les canaux, le risque de dégradation de qualité de service, et l'augmentation des coûts générés, et aussi pour offrir une meilleure expérience d'achat aux consommateurs, une stratégie multicanal doit finalement reposer sur une coordination/intégration des différents canaux de distribution.

Conclusion du chapitre 1

Dans le présent chapitre, nous avons analysé les aspects basiques de la distribution multicanal, y compris les facteurs qui accélèrent son développement, ainsi que sa définition et les facteurs en faveur de son développement, les différentes typologies de canaux et les entreprises qui adoptent une stratégie multicanal, puis nous nous sommes concentrés sur ses divers avantages et contraintes. L'exploration de la littérature sur la stratégie de distribution multicanal a permis d'atteindre une compréhension et une connaissance théorique du sujet, mais aussi de construire la formulation d'une question de la recherche. Toutefois, nous avons constaté une absence relative de travaux sur la distribution multicanal en environnement BtoB, au profit du BtoC. La distribution multicanal a commencé par l'apparition du catalogue, mais la stratégie de distribution multicanal n'a retenu l'attention des chercheurs

que depuis le lancement des premières expériences *click & mortar* dans les années 2000. Grâce à l'évolution des nouvelles technologies et à l'essor du commerce électronique, à la concurrence acharnée sur le marché et à la diversité des attentes du consommateur, la distribution multicanal est ainsi en passe de devenir indispensable pour chaque entreprise.

Lorsque sont abordées les notions liées à la mutation depuis la distribution multicanal vers l'omnicanal puis le cross-canal, l'impératif d'une intégration forte entre les canaux est mise en avant dans de nombreux travaux. La mise en place d'une stratégie de distribution multicanal n'apporte pas forcément des avantages significatifs pour toutes les entreprises ainsi que pour tous les clients. Chaque canal a ses forces et ses faiblesses ; les avantages de la distribution multicanal sont contrebalancés par des risques et des contraintes dont toute entreprise désireuse de s'aventurer sur le chemin de la distribution multicanal doit tenir compte. Des conflits d'intérêts entre canaux, des risques liés aux coûts générés qui influencent la performance de l'entreprise, et des risques de dégradation de la qualité de service ont un impact négatif sur la relation avec les clients. De ce fait, de plus en plus d'entreprises veillent à une certaine intégration de leurs canaux de distribution qui est, selon Steinfield et al. (2002), une condition indispensable pour obtenir des synergies multicanal permettant d'éradiquer les différentes sources de conflits. A partir d'une interrogation générale et d'une exploration initiale de la littérature, un point précis a par conséquent retenu notre attention : le phénomène d'intégration multicanal. Nous aboutissons au questionnaire suivant :

Dans quelle mesure l'intégration multicanal influence-t-elle la performance d'entreprise ?

La problématique du travail doctoral a pour l'objet de s'interroger en général sur le phénomène d'intégration ayant émergé dans le management de la distribution multicanal. Qu'est-ce que l'intégration multicanal ? Quel est le processus par lequel l'entreprise parvient à intégrer ses canaux de distribution ? Qu'en est-il de l'influence de l'intégration multicanal sur les risques de conflits entre canaux, mais aussi sur la performance de l'entreprise et la relation avec les clients ? Le chapitre 2 met l'accent sur la stratégie d'intégration de la distribution multicanal, en abordant les notions, les caractéristiques et les processus mis en place, ainsi que les niveaux d'intégration déployés.

Chapitre 2

Le phénomène d'intégration : une mise en perspective théorique

La distribution multicanal est devenue pas à pas une nouvelle norme de gestion selon laquelle coexistent plusieurs canaux de distribution, nous conduisant à aborder la lancinante question de l'intégration multicanal. Elle sous-tend que les canaux associés au sein d'un même système ou réseau de distribution ne peuvent plus être considérés alors comme des entités indépendantes : «*La question n'étant plus la diversification des canaux mais le mix-canal optimal à trouver* » (Moriarty et Moran, 1990). De plus en plus d'entreprises cherchent ainsi à déployer une synergie entre les canaux, par la mise en commun des ressources et leur intégration poussée (Poirel et Fernandez Bonet, 2008).

Dans une interview citée par Paché et al. (2014), le responsable CRM France chez Accenture indique que : «*l'adoption du multicanal s'est faite pour nombre d'entreprises par l'ajout des canaux successifs sans véritable intégration globale* ». Bien que de plus en plus d'entreprises ayant opté pour une stratégie de distribution multicanal aient réalisé l'objectif d'obtenir une meilleure rentabilité (Neslin et al., 2006 ; Plé 2006), leur manque de vision intégrative et de schémas globalisants provoque des conflits entre canaux, un manque de synergies potentielles entre eux, et une période d'apprentissage relativement longue et coûteuse pour l'entreprise (Paché et al., 2014). Comme l'indiquent Balasubramanian et al. (2005), les entreprises devraient gérer tous leurs canaux simultanément, avec l'objectif de maximiser la profitabilité totale de l'entreprise. Cette problématique met l'accent sur l'importance de l'intégration multicanal, ainsi que la recherche de synergies entre les canaux et la création de valeur pour l'entreprise.

Mais comment gérer les différents canaux de distribution de façon à les intégrer ? Ce n'est pas un problème simple à aborder. L'intégration multicanal, selon Stone et al. (2002), requiert un nouveau modèle organisationnel qui doit s'adapter aux individus, aux processus et à la technologie pour qu'ils soient en phase avec cette approche coordonnée du management des canaux (Stone et al., 2002 ; Plé 2006). Le chapitre s'intéresse en particulier à l'intégration multicanal à travers sa notion générale, ses différentes caractéristiques, ses dimensions multiples et ses différents niveaux.

1. Qu'est-ce que l'intégration multicanal ?

L'intégration, selon l'étymologie latine «*integrare*», désigne l'assimilation, le renouvellement et le fait d'entrer dans un tout. Le Petit Larousse (1989) définit l'intégration comme l'opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet. Au point de vue du management des organisations, l'intégration désigne la stratégie de regroupement d'activités au sein d'une même entité. Cela permet de maîtriser le savoir-faire technique, commercial ou financier pour accroître la productivité et bénéficier d'effets de synergie.

1.1. Introduction à la notion d'intégration en contexte multicanal

Roos et Malnar (2005) identifient deux grandes options stratégiques en matière de stratégie multicanal. La première option consiste à spécialiser chaque canal pour un type de produits spécifiques et un segment de marché donné. Elle cloisonne les différents canaux entre eux et les maintient indépendants pour éviter un risque de cannibalisation. La seconde option consiste à proposer la même offre par le biais de différents canaux, autrement dit d'intégrer les différents canaux. Cette notion d'*intégration-différenciation* est une dialectique qui soulève la question générale du comment organiser au mieux le management multicanal pour toutes les organisations disposant de plusieurs canaux de commercialisation de leurs produits (Dumoulin et al., 2010). L'intégration revient ici à rapprocher des unités de l'organisation pour constituer un ensemble homogène.

Adapté aux concepts d'intégration des systèmes définis par Humez et al. (2005), nous pouvons dire que, pour une entreprise multicanal, le réseau de distribution formé de différents canaux est bien intégré si les deux conditions suivantes sont satisfaites : (1) Ses sous-systèmes coopèrent en fournissant les propriétés globales attendues malgré leur hétérogénéité ; et (2) Le réseau offre à son environnement une vision homogène, en rendant transparente l'hétérogénéité interne. Parmi les travaux sur la distribution multicanal abordés dans le chapitre 1, la stratégie d'intégration des différents canaux de distribution est largement. Le Tableau 1 présente une revue chronologique des travaux relatifs à l'intégration dans un environnement de distribution multicanal. Cette présentation permet de comprendre ce qu'est l'intégration, de trouver des notions synonymes, de faire apparaître ses objectifs, ses avantages, ainsi que les différentes dimensions et niveaux mis en place.

Auteurs	Définitions	Points retenus
Collart et Lejeune (2001)	« <i>La mise en œuvre d'une stratégie multicanal est avant tout une problématique d'intégration des infrastructures techniques.</i> »	L'intégration au niveau technologique.
Stone et al. (2002)	« <i>L'intégration multicanal requiert un nouveau modèle organisationnel qui adapte les individus, les processus et la technologie pour qu'ils soient en phase avec cette approche coordonnée du management des canaux.</i> »	La <i>coordination</i> est une étape de la mise en place de l'intégration multicanal.
Coelho et al. (2003)	« <i>L'intégration signifie que les activités de la distribution sont managées par une entité unique.</i> »	L'un des facteurs essentiels d'intégration : sous la direction d'une entité unique.
Malnar et Roos (2005)	« <i>... les informations clients doivent être intégrées de façon à communiquer de manière fluide. Les données clients doivent être intégrées verticalement à l'occasion de tout contact commercial entre le client et l'entreprise à l'intérieur d'un même canal de vente, mais aussi horizontalement, quel que soit le canal et le processus de vente, pour disposer d'une vision transversale de la relation client.</i> » « <i>...or, beaucoup d'entreprises ont mis en place leur dispositif CRM par ajout de couches successives sans toujours synchroniser les canaux.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration au niveau <i>du système d'information</i>. - Intégration = <i>synchroniser</i> les canaux et trouver la <i>cohérence</i> de l'offre commerciale. - Pour une <i>coordination</i> efficace de l'activité commerciale.
Dholakia et al. (2005)	« <i>L'intégration aboutit à une expérience jugée cohérente par les clients multicanaux.</i> »	La <i>cohérence</i> est un aspect / un objectif de l'intégration multicanal.
El Amrani et al. (2006)	« <i>... dans le domaine des systèmes d'information, il convient de définir des processus communs de base (tels que la logistique) afin de les standardiser et d'évaluer la collaboration entre entités du groupe.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - L'intégration au domaine de <i>système d'information</i>. - Méthode d'intégration : standardisation et collaboration.
Poirel et Fernandez Bonet (2008)	« <i>Le processus d'intégration est toujours associé à un concept de synergie dans l'approche de la stratégie et du marketing.</i> » « <i>L'intégration est la possibilité offerte à un consommateur de passer d'un canal à l'autre sans difficulté.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidité et flexibilité des mouvements entre les canaux. - La synchronisation est une étape dans le processus d'intégration.
Konus et al. (2008)	« <i>L'intégration signifie l'homogénéité des offres, des prix et des promotions.</i> »	L'intégration au niveau du commerce/marketing.

<p>Vanheems (2009)</p>	<p>« L'intégration consiste à assembler les différents canaux en un système unique de distribution... » « ... l'enseigne favorise l'interchangeabilité des canaux et, par conséquent, les transferts de client des entre ses différents canaux. »</p>	<p>Caractéristiques de l'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôlé par un système unique de distribution ; - favoriser l'interchangeabilité des canaux et le transfert de client.
<p>Filser et al. (2012)</p>	<p>« Le canal intégré caractérisé par l'existence d'une institution qui se charge de l'ensemble des fonctions transactionnelles et logistiques, mais aussi parfois de production, et s'assure ainsi du contrôle des ressources nécessaires à la commercialisation d'un produit. »</p>	<p>Canaux intégrés = les canaux multiples sont sous la direction d'une institution unique.</p>
<p>Seck (2013)</p>	<p>« L'intégration est la mise en commun des processus, technologies, marketing, des politiques de communication et de la base de données client. »</p>	<p>L'intégration est déployée à plusieurs dimensions : processus, technologie, marketing, etc.</p>
<p>Paché et al. (2014)</p>	<p>« En matière de logistique, l'intégration multicanal consiste à coordonner les chaînes d'approvisionnement associées aux différents canaux, de façon à mettre en place des "nœuds" communs, en vue de réaliser des économies d'échelle, mais également de différencier les opérations, notamment de livraison terminale. » « L'intégration multicanal amène à considérer les canaux multiples d'une entreprise non plus comme étant parallèles ou isolés, mais comme faisant partie d'un même ensemble cohérent, créateur de valeur. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les schémas globalisant et une vision agro-antagoniste. - Parties principes de l'intégration des canaux de distribution : (1) Mettre en place un lien commun ; et (2) Différencier les opérations.

Tableau 4 : Extraits des définitions de l'intégration dans le contexte multicanal

1.2. Caractéristiques de l'intégration multicanal

Le Tableau 1 se réfère aux définitions données dans les divers travaux académiques portant sur l'intégration dans un contexte de distribution multicanal. Il apparaît que les chercheurs s'accordent, dans un premier temps, sur trois caractéristiques principales :

- *Une entreprise de distribution multicanal est qualifiée d'intégrée lorsqu'elle associe les différents canaux pour exploiter des ressources communes* (Vanheems, 2009 ; Seck, 2013; Paché et al., 2014 ; Du et al., 2018). Le processus d'intégration est toujours associé à un concept de synergie dans des dimensions stratégiques et mercatiques (Poirel et Fernandez Bonet, 2008). Selon Seck (2007), l'intégration multicanal consiste en une coordination accrue entre canaux de distribution et une mise en commun des ressources, tandis que Paché et al. (2014) affirment que l'intégration des canaux se présente sous forme d'une coordination des chaînes logistiques associées aux différents canaux de distribution, de façon à mettre en place des liens communs.
- *Les canaux intégrés sont considérés comme une système unique avec une vision managériale globale* (Easingwood et Coelho, 2003 ; Poirel et Fernandez Bonet, 2008; Vanheems, 2009 ; Filser et al., 2012 ; Paché et al., 2014). Les canaux intégrés ne sont plus considérés comme des entités indépendantes sans aucun lien entre elles. En exploitant les ressources communes, l'intégration multicanal se présente plutôt comme une gestion globale, associant différents canaux de distribution en un système unique permettant de favoriser l'interaction et de chercher la synergie entre canaux, notamment pour accroître la fidélité des clients (Steinfeld, 2003 ; Vanheems, 2009 ; Frasquet et Miquel, 2017). De leur côté Filser et al. (2012) affirment qu'au sein des canaux intégrés, il est nécessaire de disposer d'une institution chargée de l'ensemble des fonctions de transaction, de logistique, de production du service, de contrôle des ressources et de commercialisation.
- *L'intégration multicanal permet au client de vivre une expérience cohérente* (Vanheems, 2009). L'objectif d'intégration multicanal est non seulement pertinent pour l'entreprise, mais aussi pour le client. Au niveau de ce dernier, en proposant les mêmes produits / services et en lui permettant de rechercher de l'information sur les produits, de les acheter, de se les faire livrer et pouvoir les échanger, ou de retourner sans cesse sur les différents canaux de distribution, la stratégie d'intégration multicanal fournit une expérience cohérente de fréquentation des différents canaux d'une entreprise (Dholakia et al., 2005), et permet de passer d'un canal à l'autre sans encombre (Poirel et Fernandez

Bonet, 2008), ce qui facilite le transfert de clients entre canaux. Une telle fluidité associée à la flexibilité des migrations entre canaux, permet aussi d'éviter les confusions et l'insatisfaction causées par les différences d'offres commerciales sur différents canaux non intégrés.

Dans un second temps, les définitions proposées dans la littérature offrent aux observateurs de la distribution divers points de vue. Ils évoquent parfois des débats et controverses sur la stratégie d'intégration multicanal :

- *Débats sur la multi-dimensionnalité de l'intégration multicanal.* L'intégration des différents canaux de distribution est un processus complexe. Elle peut être mise en place en référence à plusieurs dimensions : le processus logistique, les technologies de vente, les politiques marketing et de communication, ou encore la gestion de la base de données client (Seck, 2013). Afin de déterminer l'influence d'une intégration multicanal sur la performance d'une entreprise, les chercheurs traitent souvent les différentes dimensions de façon simultanée. Ainsi, selon eux, pour mieux comprendre comment les entreprises peuvent intégrer concrètement leurs différents canaux de distribution et mettre efficacement en marche le système de distribution multicanal, il est nécessaire de faire un bilan, en considérant toutes les dimensions qu'il est possible d'aborder.
- *Débats sur le niveau d'intégration multicanal.* Easingwood et Coelho (2003) présentent l'intégration des canaux en référence à un *continuum* s'appuyant sur le niveau de positionnement des activités de distribution, de « pas du tout intégrés » à « totalement intégrés ». L'intégration des canaux de distribution est donc une stratégie qui peut se décliner de différentes manières (Oueslati, 2011 ; Herhausen et al., 2015), en fonction de la structure et de la capacité des entreprises. Jusqu'à quel niveau l'entreprise doit-elle intégrer les canaux de distribution ? Konuş et al. (2008) prônent une forte homogénéité entre les canaux de distribution, alors que Zhang et al. (2010) indiquent qu'au lieu d'homogénéiser toutes les activités des différents canaux, il est préférable de simplement mieux coordonner les chaînes logistiques associées aux différents canaux.

Face à la multiplicité (et l'hétérogénéité) des résultats obtenus, un point saillant peut retenir l'attention de l'observateur : il n'existe pas une définition unique, largement reconnue dans la littérature académique, du processus d'intégration multicanal. Les définitions proposées par les auteurs sont différentes les unes des autres, chaque auteur mettant l'accent sur un aspect singulier plus qu'un autre. Pour mieux comprendre et analyser l'intégration multicanal, ses

différentes facettes et dimensions, les niveaux et le processus de mise en œuvre doivent être spécifiquement étudiés, ce qui permettra de répondre aux questions de recherche.

1.3. Terminologies aux frontières de l'intégration

Les définitions de l'intégration résumées dans la section précédente conduisent à noter que la notion d'intégration multicanal est souvent appréhendée dans la littérature académique avec certains termes si proches qu'ils apparaissent comme des synonymes, en induisant pour le lecteur une certaine confusion. Ainsi, les mots de «cohérence», de «coordination», de «congruence» ou de «synchronisation» sont régulièrement mobilisés dans des travaux majeurs. Vanheems (2009) identifie ainsi quatre termes qui sont souvent utilisés en matière de gestion combinée des canaux, et qui décrivent les relations et l'intensité du lien entre ces canaux (voir la Figure 3).

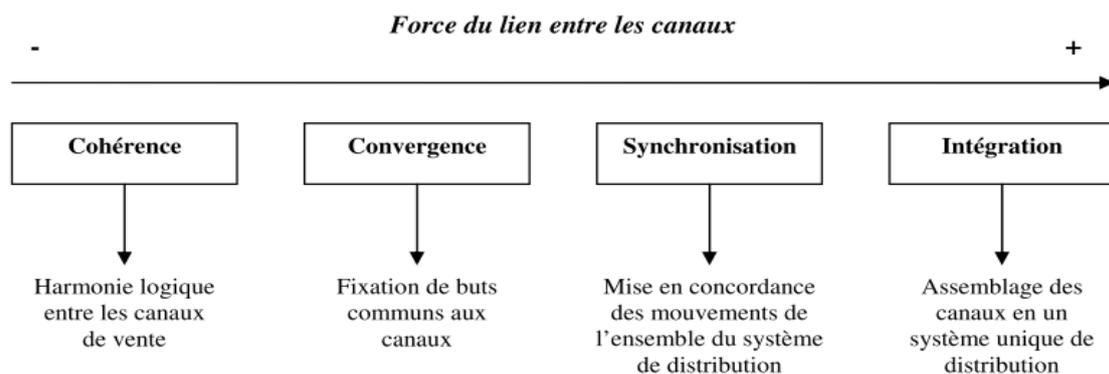


Figure 3 : Stratégie de gestion combinée des canaux (Vanheems, 2009)

La *cohérence*, selon Bezes (2012), est principalement mobilisée dans la littérature marketing, et interchangeable avec trois concepts assez proches : la similarité, le *fit* et la congruence, notamment dans ses recherches sur les extensions de marques. Comme le note Vanheems (2009), «la cohérence traduit une harmonie logique entre les divers éléments d'un ensemble». L'entreprise doit être cohérente dans le choix et le management de ses différents canaux de distribution. Rangaswamy et al. (2005) rappellent que les informations transmises aux clients par chacun des canaux doivent être cohérentes les unes avec les autres. Le manque de cohérence entraîne un risque d'insatisfaction et de baisse de fidélité de la clientèle à l'enseigne (Vanheems, 2009 ; Huré et al., 2017).

La *convergence* désigne le fait que pour une entreprise, tous ses canaux de distribution fonctionnent avec un ensemble d'objectifs communs, tels que la réduction du coût de stockage ou la maximisation de la rentabilité incitant ainsi les managers à reconsidérer leur approche du marché (Vanheems, 2009). La convergence concerne également la mise en commun de la technologie Internet et du système d'information interne, lesquels favorisent à la fois la centralisation des données des différents canaux physiques et virtuels, et la capitalisation sur les expériences passées avec les clients (Bellaaj, 2014). Si cette convergence est bien conduite, elle peut constituer la clé du succès, pour une meilleure compréhension des besoins des clients et une connaissance plus développée de leurs comportements dans un contexte multicanal.

La *synchronisation* suppose la mise en concordance des mouvements d'un ensemble (Vanheems, 2009), notamment en termes de flux d'informations et de flux physiques. Au niveau de l'offre, la synchronisation signifie le management concomitant des activités et des opérations entre les différents départements de l'entreprise (Vanheems, 2009). Au niveau de la demande, la synchronisation des canaux doit donner la possibilité aux clients de vivre une expérience d'achat « sans couture » entre tous les vecteurs de vente, à toutes les étapes du processus d'achat (prise d'information, commande, livraison, service-après-vente et retour) ; cette expérience « sans couture » est vitale car dans un contexte multicanal, les cheminements des clients ne sont plus linéaires (Marouseau, 2011 ; Lemon et Verhoef, 2016).

L'*intégration* désigne « l'assemblage des différentes parties d'un système en un système unique et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet » (Vanheems, 2009). En effet, concernant le sens donné aux termes « cohérence », « convergence », « synchronisation » et « intégration », la littérature académique indique qu'ils sont très proches les uns des autres et qu'ils désignent, de façon générale, une relation étroite entre les différents canaux. Selon Vanheems (2009), les termes de synchronisation et d'intégration renvoient à un niveau d'intensité (de l'intégration) plus élevé que les termes de cohérence et de convergence.

Ajoutons que pour désigner plus spécifiquement une interconnexion logistique et/ou commerciale, le terme de coordination apparaît indispensable. Dans la littérature consacré à la distribution multicanal, l'intégration et la coordination sont considérées comme des notions très proches. La proximité entre les deux se retrouve notamment dans l'affirmation de Helfer et Michel (2006), qui soutiennent que « dans une stratégie multicanal, sans l'intégration des

différents canaux, il ne peut y avoir de coordination entre les canaux, et sans coordination il y aurait un risque de conflits entre les canaux ». De même, Seck (2007) rapproche les termes d'intégration et de coordination en assimilant l'intégration des canaux à « *une coordination accrue entre canaux de distribution et une mise en commun des ressources* ». Cependant, des différences méritent d'être notées quant à leur dimension sémantique.

Malone et Crowston (1994) définissent la coordination comme la gestion de l'interdépendance des différentes tâches ou processus du travail. La coordination se présente ici comme la mise en place d'un ensemble d'actions communes lorsque deux systèmes sont interdépendants. Pour gérer de telles interdépendances, Steinfield et al. (2002) indiquent qu'il faut supposer le recours à des mécanismes de coordination, tel que l'interopérabilité à travers les canaux, de sorte que les clients peuvent se mouvoir librement entre les différents canaux. Il en résulte que l'utilisation de chaque canal peut assurer la promotion des autres canaux, mais aussi conduire à encourager la coopération cross-canal et la coordination du service client afin de s'assurer que les avantages de chaque canal soient valorisés. Dans ce sens, la coordination constitue une étape essentielle à la mise en place de l'intégration, et aussi une condition de succès de la distribution multicanal.

En résumé, avec les points communs et les différentes définitions leur étant attachées, la cohérence, la convergence, la synchronisation et l'intégration représentent à des degrés divers les connexions et l'intensité du lien entre les canaux. Ces quatre notions ne sont pas forcément mutuellement exclusives les unes des autres, elles peuvent au contraire coexister (Vanheems, 2009). En outre, la coordination proprement dite, qui décrit la *gestion finalisée des interdépendances entre les activités*, est l'une des étapes clés de l'intégration et une condition de succès de la distribution multicanal. En nous fondant sur les différentes définitions citées et les points de vue retenus, il est possible d'analyser les caractéristiques de l'intégration multicanal d'une manière à la fois descriptive et explicative.

1.4. Multi-dimensionnalité de l'intégration des canaux

De façon générale, comme l'indique Seck (2013), nous avons déjà souligné que l'intégration des canaux de distribution s'apparente à la mise en commun de ressources et d'opérations en matière de technologies de vente, de politiques marketing et communication et de base de données client. À partir de là plus nombreuses sont les dimensions que l'entreprise a intégrées, plus le niveau d'intégration est élevé (Oh et al., 2012 ; Emrich et al. 2015). Il s'ensuit que la catégorisation des différentes dimensions à intégrer est indispensable pour décider du niveau

d'intégration que l'entreprise doit initier entre ses canaux. En nous fondant sur les principales études ayant enrichi la littérature à ce sujet, nous retiendrons les trois principales dimensions les plus fréquemment abordées dans la littérature académique : les dimensions technologiques, logistiques et commerciales (voir le Tableau 2).

Dimensions	Sous-dimensions	Auteurs
Dimension technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Management des informations • Partage d'une base de données client • Infrastructures techniques • Système d'information global • Visibilité et traçabilité des activités logistiques • Couplage du système informatique inter-organisationnel 	Collart et Lejeune (2001) Goersch (2002) Saeed et al. (2003) Steinfield (2003) Malnar et Roos (2005) Helfer et Michel (2006) Oh et Teo (2007) Poirel (2008) Fabbe-Costes (2010) Seck (2013) Paché et al. (2014) Volle et Isaac (2014)
Dimension logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des approvisionnements • Transport • Livraison • Echange et retours • Gestion de l'entrepôt • Gestion des stocks 	Goersch (2002) Saeed et al. (2003) Oh et Teo (2007) Fabbe-Costes et Jahre (2008) Poirel et Fernandez Bonet (2008) Seck (2013) Paché et al. (2014) Volle et Isaac (2014)
Dimension commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence des offres de produits / services • Prix • Marque • Publicité • Force de vente • Promotion croisée entre canaux • Politiques de communication 	Goersch (2002) Malnar et Roos (2005) Helfer et Michel (2006) Oh et Teo (2007) Konus et al. (2008) Poirel et Fernandez Bonet (2008) Seck (2013) Paché et al. (2014)

Tableau 2 : Dimensions et sous-dimensions de l'intégration multicanal

1.4.1. La dimension technologique

Les consommateurs actuels réclament de plus en plus souvent une information pertinente avant de réaliser leurs achats. Dès le début des années 2000, Collart et Lejeune (2001) notaient que la collaboration optimisée, exigée par le client et le partenaire commercial, passe obligatoirement par une intégration poussée des systèmes d'information. De ce fait, pour mieux comprendre les besoins du client et lui proposer une offre personnalisée à un meilleur prix, il est nécessaire d'intégrer les canaux de distribution *via* la dimension technologique, composé de deux sous-dimensions :

- *Intégration des informations collectées à chaque point de contact avec le client, et à chaque interaction ou transaction* (Collart et Lejeune, 2001). Le premier pas vers une intégration multicanal réussie passe en effet par une centralisation des données et/ou une uniformité des informations échangées dans les différents canaux (Seck, 2007 ; Paché et al., 2014). La constitution d'une base de données de l'ensemble des clients d'une entreprise multicanal permet d'avoir une vue précise et particulière de ces derniers (Poirel, 2008).
- *Constitution d'un système global d'information* (Collart et Lejeune, 2001). L'intégration du système et des technologies d'information agit directement sur le management des flux physiques et d'informations (Fabbe-Costes, 2010). S'agissant des ERP et des progiciels de type SCM, CRM, WMS et TMS, ils facilitent la collaboration, la planification et l'exécution des opérations sur l'ensemble des canaux de distribution. Mesuré par le taux de messages échangés d'ordinateur à ordinateur (Fabbe-Costes, 2010), l'intégration au niveau du système d'information facilite une gestion informatique intra-organisationnelle en temps réel des activités logistiques telles que la manutention, la livraison, le transport, le stock et la production.

1.4.2. La dimension logistique

L'intégration dans le domaine logistique est un moyen important de rationaliser la gestion des opérations et accroître la qualité de service rendue aux clients (Fabbe-Costes et Jahre, 2008 ; Fabbe-Costes, 2010). Sont ici en jeu des aspects opérationnels relatifs aux processus logistiques, et fondés sur une synchronisation des activités, telles que la gestion des approvisionnements des différents canaux de distribution, la gestion des préparations de commandes, les livraisons aux clients, les échanges et les retours. Paché et al. (2014) indiquent qu'en matière de logistique, l'intégration multicanal consiste principalement à coordonner les chaînes logistiques associées aux différents canaux, de façon à mettre en place des liens communs et mutualisés (entrepôts, dépôts régionaux, plates-formes). Pour les entreprises qui utilisent le stock des magasins comme un moyen de compléter les commandes passées en ligne (cas de la Fnac), ainsi que pour les entreprises qui disposent de systèmes spécifiques de préparation de commandes pour les commandes passées en ligne (cas de Tesco), une gestion de l'intégration des différents canaux de distribution s'avère encore plus nécessaire, bien que plus délicate à implémenter.

1.4.3. La dimension commerciale

Les entreprises multicanal intègrent également des actions et des plans commerciaux (ou stratégiques). Dans le domaine du marketing, l'intégration multicanal est constituée par des

sous-dimensions comme le prix, les forces de vente, les clients à desservir canal par canal, la publicité et les offres promotionnelles (Steinfeld, 2004). Roos et Malnar (2005) suggèrent qu'il est indispensable que les offres commerciales de chaque canal soient comparables pour qu'elles se renforcent mutuellement sur chacun des canaux. L'intégration *via* les activités commerciales permet d'augmenter la fréquence des contacts avec les clients et les chiffres d'affaires que ces contacts génèrent, comme l'indique Poirel (2008) : « *Proposer la bonne offre, au bon moment, au bon client, par le bon canal* ».

1.5. Niveaux d'intégration des canaux de distribution

L'intégration des différents canaux de distribution d'une entreprise n'est pas une problématique des plus simples à piloter. Elle implique des changements de modèle organisationnel, et de prendre en compte les dimensions technologiques, humaines et processuelles. Easingwood et Coelho (2003) présentent l'intégration des canaux comme le degré selon lequel les activités de distribution sont placées sous la direction et le pilotage d'une entité unique. Par conséquent, il convient de réfléchir sur le volume d'activité que l'entreprise multicanal peut intégrer, autrement dit les activités qu'elle peut « commonaliser » et celles qu'elle doit au contraire impérativement séparer (Poirel, 2008).

Parmi les premiers chercheurs qui ont tenté de déterminer un optimum en termes de niveau d'intégration des canaux, on retrouve Gulati et Garino (2000), qui représentent les niveaux d'intégration multicanal sur la base d'un *continuum* entre deux extrêmes : l'un consiste à homogénéiser totalement les offres et les opérations des canaux physiques et virtuels, l'autre consiste à gérer les canaux de manière totalement séparés en maintenant les caractéristiques distinctes de chacun d'eux. De leur côté, Steinfeld et al. (2005) identifient trois niveaux d'intégration multicanal à partir d'une étude consacrée aux sites Internet de détaillants : le niveau d'intégration de l'information, le niveau d'intégration complexe des canaux physiques et virtuels, et le niveau d'intégration de quelques expertises de vente sur Internet. Cette classification tend à refléter des niveaux intermédiaires en matière de stratégie de distribution multicanal. Cependant, leur étude sur les canaux virtuels des enseignes *click & mortar* se caractérise par l'absence de certaines dimensions importantes telles que les processus logistiques liés à la gestion des stocks. Le présent travail doctoral se concentre justement, de manière inclusive, sur les différentes dimensions identifiées, ce qui conduit à retenir les divers degrés d'intégration en référence à trois niveaux principaux (voir la Figure 2).

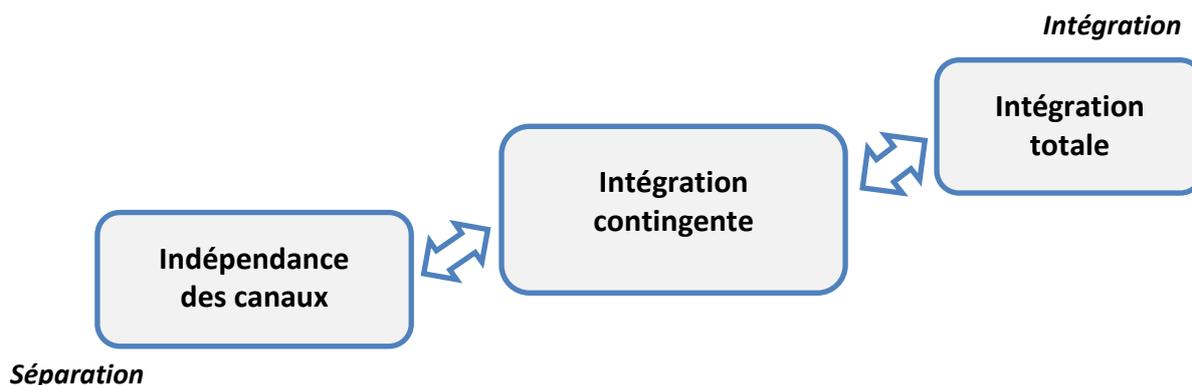


Figure 2 : Niveaux d'intégration des canaux de distribution (élaboration personnelle)

1.5.1. Indépendance des canaux

L'indépendance des canaux renvoie à différentes appellations dans la littérature : *stratégie d'isolement* (Müller-Lankenau et al., 2004), *stratégie de séparation* (Berger et al., 2006), *modèle des canaux indépendants* (Andreini, 2008), *non-intégration* (Emrich et al., 2015) ou encore *mode silo* (Cao et Li, 2015). Il s'agit à chaque fois de désigner l'absence ou un faible degré de liens informatiques, logistiques ou commerciaux (coordination marketing et opérations commerciales) entre les différents canaux. Dans ce contexte singulier, les canaux sont gérés respectivement comme des entités séparées. L'entreprise sépare ses canaux de distribution en fonction des types de produits ou services, ou des différents segments du marché qu'elle souhaite atteindre (Poirel et Fernandez Bonet, 2008), puis elle oriente le client vers certains canaux plutôt que d'autres. Selon cette logique de différenciation des canaux, le client n'est pas encouragé à passer d'un canal à l'autre, ni même les envisager cognitivement comme interchangeables. Nous sommes en présence d'un cloisonnement qui permet à l'entreprise de maintenir l'indépendance de chacun des canaux.

Un niveau élevé d'indépendance reste une option privilégiée pour certaines entreprises multicanal compte tenu des contraintes que génère une intégration poussée. En effet, une intégration multicanal de haut niveau force l'entreprise à équilibrer les prix, et son positionnement d'un canal à l'autre sur le marché. Il en résulte qu'elle limitera non seulement la flexibilité de ses opérations commerciales, qu'elle doit coordonner au mieux entre les divers canaux, mais aussi la flexibilité marketing, en rendant plus difficile la fine différenciation des offres à destination des divers segments de consommateurs fréquentant plusieurs canaux (Chatterjee, 2007).

1.5.2. Intégration totale des canaux

En ce qui concerne le niveau d'intégration totale des canaux, plusieurs chercheurs utilisent désormais le terme générique de « *stratégie d'intégration totale* » (Müller-Lankenau et al., 2004 ; Berger et al., 2006 ; Andreini, 2008 ; Cao et Li, 2015 ; Emrich et al., 2015). Ils désignent ainsi une homogénéité dans l'offre de tous les canaux (Zhang et al., 2010). Il existe ici de très fortes interactions et complémentarités entre les canaux, qui se soutiennent mutuellement en fournissant les mêmes produits, et en appliquant le même processus logistique (voire en utilisant le système d'information global). Chaque canal encourage le client à fréquenter le canal complémentaire. Le niveau d'intégration totale des canaux correspond à la distribution omnicanal, présenté dans le chapitre 1, qui correspond à un très haut niveau d'intégration et de complémentarité des canaux de distribution. Dans le cadre d'une stratégie omnicanal, les différents canaux combinent leurs atouts respectifs dans le but d'offrir non seulement une transaction, mais aussi un parcours client sans rupture, ni physique ni émotionnelle, ainsi qu'une expérience d'achat parfaitement fluide (Volle et Isaac, 2014).

1.5.3. Intégration contingente des canaux

Le niveau intermédiaire d'intégration est associé à une intégration contingente. Il varie en fonction des secteurs et des enseignes (Steinfeld et al., 2005 ; Poirel, 2008). Les auteurs ont recours à une terminologie variée pour l'appréhender. Berger et al. (2006) utilisent le terme d'*intégration partielle* pour décrire une coopération limitée entre canal physique et canal virtuel. L'*intégration asymétrique* de Emrich et al. (2015) se réfère à une situation dans laquelle l'entreprise multicanal propose un assortiment plus diversifié dans un canal (par exemple, un site Internet) que dans un autre canal (par exemple, un point de vente). Müller-Lankenau et al. (2004) identifient quant à eux deux niveaux intermédiaires d'intégration : (1) *La stratégie du online dominant*, dont la caractéristique principale est une préférence pour le canal virtuel et pour laquelle les canaux physiques jouent un rôle de soutien servant à guider les clients vers celui-ci ; et (2) *La stratégie du offline dominant*, dans laquelle les canaux traditionnels sont systématiquement favorisés.

Le niveau intermédiaire identifié par Andreini (2008) est l'*intégration de l'information* qui correspond en fait à la stratégie de *off-line dominant* de Müller-Lankenau et al. (2004). En effet, le site Internet de l'entreprise est utilisé uniquement comme un canal institutionnel (ou vitrine). Le client pourra y accéder aux informations relatives au catalogue de produits et de services, à l'histoire de l'entreprise, aux contacts utiles et aux nouveautés. La plupart des

enseignes multicanal disposent de ce type de site Internet, qui sert tout simplement de vitrine visant à renforcer l'image de marque et à encourager les achats en magasin.

Dans leurs travaux, Cao et Li (2015) suggèrent deux autres niveaux intermédiaires sur le *continuum* précité: d'une part, *l'intégration minimale*, qui porte sur le marketing et la communication avec les consommateurs, et d'autre part, *l'intégration modérée*, qui décrit l'intégration des activités transactionnelles, telles que la réalisation de la commande et l'accès à l'information. Le niveau intermédiaire d'intégration multicanal, que nous dénomons niveau d'intégration contingente, se situe finalement bien sur un *continuum* de différents niveaux d'intégration, ce niveau variant de « pas du tout intégré » à « totalement intégré ». Dans la réalité des affaires, les entreprises multicanal assemblent en un système unique de distribution différents canaux et les associent partiellement par une mise en place de « nœuds » communs (Paché et al., 2014). Ces derniers portent notamment sur la gestion de l'information, les activités logistiques et/ou les actions commerciales.

Comme nous avons indiqué dans le chapitre 1, les différentes formes de canal présentent chacune des avantages et des inconvénients, et aucun canal ne remplit pleinement, à lui tout seul, l'ensemble des fonctions logistiques et commerciales. Le niveau d'intégration contingente permet donc à l'entreprise de compenser les faiblesses de certains canaux par la force des autres, puis d'arriver à un meilleur pilotage des processus et des stratégies. L'intégration contingente favorise également la personnalisation des messages dans la mesure où les médias sélectionnés peuvent cibler différents segments de clients de manière plus souple (Helfer et Michel, 2006). Reste alors à répondre à la lancinante question : à quel niveau l'entreprise doit-elle positionner « idéalement » sa stratégie d'intégration multicanal ?

2. Les facteurs d'influence du niveau d'intégration multicanal

Afin de mettre en place, maintenir et développer une stratégie d'intégration multicanal, il est nécessaire de construire une infrastructure (ou architecture) permettant des liaisons parfaites entre les différents canaux de distribution d'une même entreprise (Berman et Thelen, 2004). La recherche des facteurs qui constituent cette infrastructure s'avère complexe, intrinsèquement difficile à configurer en tenant compte des éléments variés en jeu. Müller-Lankenau et al. (2005) indiquent que la classification et la comparaison des stratégies multicanal sont délicates en raison de variations significatives dans les facteurs internes et externes qui déterminent le degré et la nature de l'intégration multicanal. Nous pouvons également argumenter sur le fait que l'approche contingente propose que l'adaptation et le

développement d'organisation puissent être réalisés de plusieurs façons, ce qui signifie l'absence de *one best way*. Il n'existe pas une manière spécifique d'intégrer, indifféremment efficace en toutes circonstances (Zeithaml et Bitner, 2003).

2.1. Les apports des travaux conduits dans le champ de la logistique et de la distribution multicanal

Pour mieux comprendre le phénomène d'intégration multicanal, nous présentons dans le Tableau 3 les différents éléments évoqués dans la littérature académique, et qui sont définis comme les facteurs déterminants de la mise en place d'une stratégie d'intégration multicanal, ceci de manière favorable ou défavorable. Ledit tableau retient certains facteurs qui favorisent ou qui, au contraire, contraignent la mise en place et le développement de la stratégie et le processus d'intégration multicanal. Il est cependant loin d'être complet pour plusieurs raisons. Parmi les différents facteurs, certains se réfèrent d'une étude à l'autre, notamment la structure organisationnelle (Geyskens et al., 2002 ; Steinfield et al., 2005 ; Hsu et al., 2006 ; Andreini, 2008 ; Zhang et al., 2010), et les aspects liés à l'environnement externe (Geyskens et al. 2002 ; Müller-Lankenau et al. 2005 ; Hsu et al., 2006 ; Andreini, 2008). Qui plus est, la plupart des facteurs mentionnés dans les travaux académiques sont épars et variés selon les différents angles et contextes d'étude retenus. Au demeurant, certains facteurs ne sont énumérés que dans la partie liée à la discussion et la conclusion des travaux, sans une véritable analyse empirique systématique.

En effet, il apparaît clairement que les chercheurs ont étudié l'intégration multicanal selon différents points de vue partiels : la performance de l'entreprise (Van Baal et Dach, 2005 ; Du, 2018) ; la mise en œuvre de la stratégie d'intégration multicanal (Payne et Flow, 2004 ; Vanheems, 2010) ; la coordination entre les canaux de distribution (Poirel et Fernandez Bonet, 2008 ; Van Baal, 2014) ; les défis et les bénéfices de l'intégration multicanal (Paché et al., 2014 ; Salle et al., 2015) ; ainsi que la valeur ajoutée issue de l'application d'une stratégie d'intégration multicanal (Fournier, 2009). Les facteurs qui influencent la décision et la mise en place, voire le niveau d'intégration multicanal, sont beaucoup moins étudiés par rapport aux autres angles d'attaque possibles.

Auteurs	Définition des facteurs	Facteurs	Éléments précis et influences positives (+) / négatives (-)
Geyskens et al. (2002)	Condition de mise en place de l'intégration multicanal	1. Facteurs liés à la caractéristique de l'entreprise	i. Force du canal +/- Efficacité de l'introduction d'un nouveau canal +/- Coûts de transaction ii. Expérience avec le canal Réduire l'incertitude, coût, effet de cannibalisation, coûts de transaction + Facilite pour transférer les ressources iii. Taille de l'entreprise +/- Expansion du marché géographique +/- Taux de marge
		2. Environnement du marché	i. Croissance de la demande adressée au produit ii. Croissance de demande adressée au canal +/- Performance potentielle
Chatterjee et al. (2002)	Facteur organisationnel et institutionnel	1. Top management 2. Stratégie d'investissement relationnel 3. Degré de coordination	+ Faciliter et assimiler organisationnellement la stratégie et les activités du canal virtuel
Steinfield et al. (2002)	Facteurs clefs du succès de l'intégration du multicanal	1. Alignement des objectifs	+ Bénéfices retirés de la synergie - Conflits entre les canaux
		2. Coordination et contrôle	+ Assurer l'interopérabilité
		3. Développement des capacités pour former des alliances	- Coûts + Différenciation des produits et des services + Créer de la confiance, s'étendre sur de nouveaux marchés
Steinfield et al. (2005)	Déterminants pour établir les connexions entre les canaux	1. Types de produits et de services vendus	i. Propriétés physiques du produit ii. Valeur du produit iii. Fréquence à laquelle le produit est acheté
		2. Structure de l'entreprise	+/- Expériences en matière de localisation multiple +/- Efficacité de gestion des commandes Internet
		3. Ressources de l'entreprise	i. Ressources technologiques ii. Nom de la marque de l'entreprise iii. Qualité de la relation avec les fournisseurs iv. Capital et ressources humaines v. Etablissement d'infrastructures et du business model +/- Profit de l'investissement

Müller-Lankenau et al. (2005)	Facteurs qui influencent le degré d'intégration	1. Stratégie de format d'entreprise	Alignement de la stratégie du marketing et de la stratégie du commerce électronique permettant d'augmenter le degré d'intégration multicanal
		2. Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> i. Types de concurrence ii. Structure du marché national
Hsu et al. (2006)	Déterminant de l'assimilation du canal virtuel	1. Bénéfices perçus	Meilleure compréhension managériale de l'avantage perçu + Améliorer l'allocation des ressources nécessaires au niveau du management, de la finance et de la technologie.
		2. Facteurs liés à l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> i. Taille de l'entreprise +/- Innovation technologique ii. Ressources technologiques +/- Niveau de sophistication des moyens informatiques employés +/- Capacité de gestion du commerce électronique iii. Niveau de globalisation + visibilité globale sur le web + réactivité de l'organisation
		3. Pression externe	<ul style="list-style-type: none"> i. Pressions des partenaires commerciaux +/- Possibilité de former une alliance ou un réseau ii. Pressions du gouvernement +/- Effets des diverses réglementations
		4. Environnement	<ul style="list-style-type: none"> i. Régulation - Décourage l'innovation ii. Intensité de la compétition +/- Encourage l'innovation
Andreini (2008)	Facteurs d'influence du choix entre le mode de l'intégration totale et l'indépendance des canaux	1. Facteurs liés à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> i. Inclination à l'utilisation d'Internet ii. Croissance de la demande multicanal
		2. Facteurs liés à l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> i. Niveau de compétition ii. Maturité du marché
		i. Caractéristiques organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> i. Structure organisationnelle : + Centralisation (elle facilite l'intégration car le pouvoir du canal est concentré dans un centre de décision organisationnel) ii. Stratégies de distribution : + Densité du réseau physique (un plus grand nombre de magasins physiques facilite l'intégration des différents canaux de distribution)

Zhang et al. (2010)	Contraintes relatives à l’intégration multicanal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accès à Internet 2. Difficultés opérationnelles 3. Coût 4. Impératifs du positionnement (nature des activités) 	Pas d’éléments précis
Zhang et al. (2010)	Déterminants de la réussite d’une intégration multicanal	1. Structure organisationnelle	<ol style="list-style-type: none"> i. Structure de décentralisation <ul style="list-style-type: none"> + Flexibilité et degré d’autonomie de chaque canal - Degré d’intégration multicanal
		2. Intégration des données	<ol style="list-style-type: none"> i. Intégration des infrastructures informatiques ii. Collecte et analyse des données <ul style="list-style-type: none"> + Les données à travers les canaux peuvent être liées et analysées de manière holistique
		3. Analyse du consommateur	<ol style="list-style-type: none"> i. Collecte d’informations sur le consommateur ii. Analyse du comportement du consommateur iii. Confidentialité et sécurité de l’information du consommateur <ul style="list-style-type: none"> + Satisfaction consommateur + Fidélité consommateur
		4. Indicateurs d’évaluation et de performance	Les indicateurs précis permettent de réduire la nature idiosyncrasique de chaque canal et de faciliter la collaboration.

Tableau 3 : Facteurs influençant l’intégration multicanal

Avec le temps, force est d'admettre que certains facteurs «d'émodés» ne constituent plus un déterminant majeur pour décider d'intégrer (ou non) les canaux de distribution. Steinfield et al. (2005) indiquent que le type de produit est un facteur qui influence la façon dont un canal virtuel peut être utilisé ou pas par une entreprise compte tenu du fait que l'interaction physique avec certains types de produits peut revêtir une dimension importante dans la décision d'achat. Si la vente d'un produit ou un service donné dépend fortement de l'interaction physique, il s'agit d'un frein évident à l'intégration des canaux de distribution. Notons cependant que certains produits et services, par exemple dans les domaines de l'automobile, des voyages organisés, des banques, des assurances et de l'aide à domicile, considérés il y a une décennie comme inadaptés pour le canal virtuel, sont vendus actuellement en ligne sur de multiples sites. Il convient donc de reconsidérer ce facteur particulier.

Finalement, l'intégration est un terme si large qu'on peut l'utiliser pour décrire une grande variété de liens structurels entre services et entre entreprises (Chen et al., 2009). Par conséquent, il est important de définir à quel niveau l'intégration va fonctionner au mieux et conduire à une amélioration des processus et des stratégies. L'intégration multicanal est définie comme la mise en commun des processus commerciaux et logistiques (Seck, 2013), et à ce titre, elle est essentiellement intra-organisationnelle. Cependant, la distribution est un chaînon important dans la chaîne logistique qui associe plusieurs partenaires dans la mise à disposition des produits au client. De fait, les activités de distribution sont souvent étendues vers l'environnement externe de l'entreprise et affectées par le jeu d'autres acteurs, comme par exemple les prestataires de services logistiques. Il est donc indispensable de considérer que toutes les initiatives d'intégration intra et inter-organisationnelle sont liées : *«L'intégration interne conditionne les possibilités d'intégration externe, des initiatives d'intégration externe rétroagissent sur l'intégration interne»* (Fabbe-Costes, 2010). La mobilisation de la littérature en *supply chain integration* (SCI) s'avère ici féconde pour mettre davantage l'accent sur les facteurs internes et externes qui conditionnent un processus d'intégration. Le Tableau 4 propose une synthèse de cette riche littérature.

Auteurs	Contexte de mise en œuvre de l'intégration	Facteurs
Wheelwright et Clark (1992)	Intégration interne entre la planification et la fabrication	<ul style="list-style-type: none"> . Communication . Construction des capacités spécifiques pour soutenir l'intégration . Support du top management . Système de promotion et de compensation
Barratt (2004)	Intégration des chaînes logistiques	<p>Freins :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Silos fonctionnels . Manque de visibilité du processus . Problèmes de partage d'informations <p>Facilitateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Interdépendance . Objectifs communs . Communication . Partage d'informations
Pagell (2004)	Intégration intra-organisationnelle entre les fonctions d'achat et de gestion des opérations	<p>Facteurs favorables :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Définition d'objectifs et de récompenses . Partage des données . Activités transversales fonctionnelles à des niveaux inférieurs . Partage des données lors de réunions officielles <p>Freins :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Déconnection sur le coût . Compréhension limitée d'autres fonctions : manque de rotation . Manque de mécanisme officiel pour créer l'interaction <p>Déterminants de l'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Structure organisationnelle . Culture . Communication . Mesure et récompense . Consensus . Taille de l'industrie
Ellinger et al. (2006)	Collaboration intra-organisationnelle entre les services logistique et marketing	<p>Freins :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Connaissance insuffisante des autres fonctions . Manque de communication . Objectifs conflictuels . Manque de leadership du top management <p>Facilitateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Communication inclusive . Relation solide . Responsabilité conjointe . Participation du top management
Fabbe-Costes (2007)	Intégration des chaînes logistiques	<p>Principaux facteurs contribuant à l'intégration des chaînes logistiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Standards . Formalisation . Automatisation . Système d'information et de communication . Traçabilité . Mesure de la performance et des coûts . Routines . Bonnes pratiques, méthodes de management . Compétences en gestion des interfaces . Compétences relationnelles . Culture du réseau . Gestion de et par projet

Chen et al. (2008)	Intégration des chaînes logistiques	Facteurs critiques du succès de l'intégration : . Connectivité . Simplification du processus commercial
Akuyz et Rehan (2009)	Intégration des e-chaînes logistiques	Conditions de l'intégration : . Remplacement ou intégration dans un système existant . Rationalisation et standardisation des processus internes . Mise en œuvre, adoption ou mise à jour du système ERP . Rationalisation des processus externes . Alliance commerciale stratégique . Outil technologique disponible . Sécurité et confiance
Richey et al. (2010)	Intégration des chaînes logistiques	Freins : . Unidirectionnalité . D'harmonie . Internalisation Facilitateurs : . Alignement . Communication . Structuration . Qualification . Interdépendance
Flynn et al. (2010)	Intégration des chaînes logistiques	Facteurs d'influence du degré d'intégration : . Environnement compétitif . Engagement relationnel . Confiance . Caractéristiques organisationnelles . Culture nationale
Claye-Puau et al. (2017)	Intégration des chaînes logistiques	Pivots organisationnels facilitant l'intégration : . Entreprise dominante . Entreprise de service . Cluster . Association de standardisation

Tableau 4 : Facteurs explicatifs d'une intégration des chaînes logistiques

Le Tableau 4 résume les facteurs cités de manière récurrente dans les travaux sur l'intégration des chaînes logistiques. Il convient de noter toutefois que ces facteurs ne peuvent pas être appliqués en l'état à l'intégration multicanal dans la mesure où les travaux étudiant l'intégration des chaînes logistiques, surtout au niveau inter-organisationnel, mettent d'abord l'accent sur le processus de négociation et de gestion des interfaces entre les différents partenaires de la chaîne. Les cultures logistiques et les cultures d'entreprise, la volonté de coopérer, la confiance mutuelle, la possibilité de développer des visions communes et de converger sur des solutions de consensus sont autant de facteurs favorables (ou de freins) sur lesquels les travaux en logistique mettent l'accent (Fabbe-Costes, 2010). En un mot, ils soulignent avec vigueur l'importance des processus d'intégration multi-acteurs autour du *pilotage des flux*, en s'appuyant fortement sur la relation d'échange entre les fournisseurs, les

clients et les prestataires de services logistiques qui concourent collectivement à la création de valeur.

2.2. Facteurs exogènes et facteurs endogènes

L'intégration multicanal, considérée généralement comme un processus intra-organisationnel pour «mettre en musique» les politiques, les opérations et les processus déployés au sein des différents canaux de distribution, consiste à améliorer les interfaces, la coordination et la collaboration entre les fonctions d'une entreprise. Face à la diversité des angles d'attaque issus de la littérature, nous suggérons de regrouper les facteurs conditionnant l'intensité du processus d'intégration multicanal en deux grandes catégories : (1) Les *facteurs exogènes*, liés à l'environnement ; et (2) Les *facteurs endogènes*, liés à l'organisation, d'un côté, aux ressources et compétences de l'autre.

2.2.1. Facteurs liés à l'environnement

Un facteur environnemental peut être appréhendé comme une dimension sociale ou physique qui détermine les choix d'une organisation et, plus largement, le contexte dans lequel elle se meut. Dans le cas qui nous occupe, les facteurs environnementaux s'apprécient sur une échelle allant du «facilitateur» au «frein» à la mise en place de l'intégration multicanal. Toute stratégie d'intégration multicanal subit donc la pression d'importants facteurs environnementaux, tels que la maturité des activités, le niveau de compétition et le positionnement du marché en termes de cycle de vie, les traditions et cultures, les phénomènes de mimétisme entre les entreprises, les normes et les standards, etc.

2.2.2. Facteurs liés à l'organisation

Les facteurs liés à l'organisation jouent un rôle déterminant dans l'intégration et sa qualité de déploiement. Il s'agit notamment de la structure formelle de l'organisation, de la nature des relations entre les membres et de la durée des relations. En s'appuyant sur la théorie de Tornatzky et al. (1990), qui estiment qu'une structure de type centralisée a plus de difficultés à adopter les innovations, mais que la centralisation est par ailleurs fondamentale au cours de la phase de diffusion proprement dite, Andreini (2008) affirme que l'intégration multicanal est plus facile pour les entreprises ayant une structure centralisée plutôt qu'une structure décentralisée, notamment de type franchise, dans la mesure où la puissance du canal est alors concentrée en un seul centre de décision au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la synergie et la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise sont nécessaires pour la création de processus de distribution à la fois efficaces et agiles. L'atmosphère relationnelle est une caractéristique qui paraît déterminante, notamment pour réussir les intégrations informationnelles (en termes de flux) et organisationnelles (en termes d'acteur) (Fabbe-Costes, 2010). Lorsque l'enseigne multicanal entretient des relations conflictuelles avec certains membres de son réseau de distribution, l'intégration risque d'être tout particulièrement difficile à réaliser. En revanche, lorsque ses relations sont de nature coopérative, il est plus facile d'atteindre les niveaux les plus élevés d'intégration des canaux.

2.2.3. Facteurs liés aux ressources et compétences

A l'instar de Barney (1991), nous appréhendons les ressources d'une entreprise comme « *des forces qu'elle peut utiliser pour concevoir et mettre en œuvre sa stratégie* ». Elles incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs, informations et connaissances contrôlés par ladite entreprise, qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficacité et son efficacie. De nombreuses ressources et compétences se présentent en tant que facteurs essentiels qu'une entreprise multicanal devra contrôler au mieux en vue d'organiser de façon effective ses processus d'intégration. Ils comportent principalement les ressources et compétences dans le domaine des flux d'information, des processus, des activités, des systèmes opératoires et des technologies (Fabbe-Costes, 2010).

L'un des facteurs essentiels est ici le partage des informations nécessaires à l'élaboration des prévisions (concernant les flux et les activités), à la planification et à la réalisation des opérations, ainsi qu'à leur suivi, au contrôle et à l'évaluation des activités. Au-delà des flux d'informations, il faut que l'entreprise développe également sa compétence dans la gestion de la connaissance dans une logique de *knowledge management*. Concernant le domaine des processus et des activités, Fabbe-Costes (2010) met l'accent à la fois sur la compétence en matière de modélisation des processus et sur les ressources de modélisation et de simulation des processus, car « *la visualisation des processus et activités permet de mettre en évidence des interfaces intra-organisationnelles, d'identifier les points de non-intégration ou d'intégration insatisfaisante et facilite l'analyse des risques à l'intégration* » (Fabbe-Costes, 2010).

2.3. A la recherche des facteurs explicatifs d'un niveau donné d'intégration

Les ressources technologiques constituent une puissante source d'avantage concurrentiel pour une entreprise. Les ressources des systèmes et des technologies permettent d'acquies, de traiter et de transmettre des informations pour concrétiser des prises de décision efficaces (Sanders et Premus, 2005). Elles favorisent également le partage et l'accès à l'information sur les évolutions des marchés, par exemple. Les ressources des systèmes et des technologies donnent à l'entreprise une visibilité en temps réel sur les flux physiques et l'état des stocks. L'entreprise peut donc assurer une traçabilité totale de la distribution, acquies des informations fiables sur le déroulement des processus, et aussi évaluer la performance de ses opérations.

Les domaines concernés consistent en des compétences imposées au niveau individuel et organisationnel. Ces compétences sont constituées par deux piliers principaux : le savoir (les connaissances) et le savoir-faire (les capacités) (Aubret et al., 1993). Le domaine du savoir concerne à la fois les savoirs et les intelligences, autrement dit la capacité à comprendre, concevoir et décider. Les facteurs comme les compétences relationnelles, le savoir-faire de gestion d'équipes, l'apprentissage organisationnel et la compétence d'innovation, sont les clés pour réussir l'intégration multicanal au niveau interpersonnel. Il en découle l'importance d'identifier les facteurs en fonction desquels le niveau d'intégration varie, ce qui induit une première sous-question de recherche :

SQ 1 : Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer le niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise ?

3. Les effets recherchés d'une intégration multicanal : pourquoi intégrer ?

Les fonctions exercées au sein d'un canal de distribution reflètent les tâches qui doivent être réalisées pour assurer la mise à disposition d'un produit ou d'un service au client. La présence de fonctions similaires entre les différents canaux sont vues par certains chercheurs comme à l'origine des conflits d'intérêts et de violents processus de cannibalisation (Rosenbloom, 2007 ; Lapoule et Colla, 2016 ; Kim et Shun, 2018). Pour d'autres, le fait d'ajouter un nouveau canal peut certes cannibaliser les canaux existants sur le court terme, mais il en résulte des effets de complémentarité entre canaux sur le long terme (Avery et al., 2007). Dholakia et al. (2005) partagent ce dernier position et indiquent que face à plusieurs choix, les

consommateurs préfèrent ajouter dans leur portefeuille de formats le canal virtuel (Internet) et l'utiliser avec les canaux traditionnels plutôt que de procéder à une substitution pure et simple. Belvaux (2006) confirme que, du point de vue du consommateur, si les différents canaux peuvent être en concurrence lors de chacune des phases du processus d'achat, ils deviennent finalement complémentaires si l'on prend en compte l'ensemble du processus.

A travers une étude réalisée dans le domaine des services bancaires, Seck (2013) développe l'idée selon laquelle, pour un même service, différents canaux peuvent être utilisés au mieux pour des tâches différentes. Par exemple, pour obtenir un prêt bancaire, un client peut se rendre sur le site Internet de sa banque afin de glaner des informations, prendre ensuite un rendez-vous par téléphone avec son conseiller, et enfin se déplacer jusqu'à son agence pour concrétiser l'opération. La réalisation d'un service global peut ainsi se faire en référence à un mécanisme d'intégration de différentes composantes, ou de technologies de natures différentes. En s'appuyant sur les recherches conduites, il est en conclusion remarquable de noter que les canaux de distribution ne remplissent pas toujours les mêmes fonctions aux yeux du client. Nous pouvons par conséquent écrire que l'essence de l'intégration multicanal est de compléter harmonieusement les fonctions des différents canaux en évitant les conflits et le risque de cannibalisation, et de générer une synergie comme source d'avantage compétitif.

3.1. La complémentarité

La complémentarité est un effet positif recherché par toute enseigne ayant opté pour l'intégration multicanal. De façon générale, l'effet de complémentarité suggère que les différentes formes de vente au sein d'une même enseigne pourront se déployer de façon complémentaire, et s'associer de manière dynamique. Le raisonnement est fondé sur la logique selon laquelle l'ensemble constitué par un système multicanal est plus puissant que la somme de ses canaux de distribution si ceux-ci ne développent aucune interaction entre eux. Par la mise en commun et la mutualisation de ressources, et l'intégration au moins partielle des différents canaux, la complémentarité crée et agrège de la valeur, tant pour l'enseigne que pour le client. L'effet de complémentarité permet à l'entreprise d'améliorer les ventes et d'assurer une pénétration et une couverture plus larges du marché (Coelho et al., 2003). Cela offre également aux clients des solutions intégrées, leur permettant de profiter de beaucoup plus de valeur (en termes de facilité de contact et d'achat) que ce qu'apportent des canaux exerçant de manière indépendante.

3.2. La synergie

De nombreux chercheurs estiment que les notions de « synergie » et de « complémentarité » entre les canaux sont synonymes à celles d'« intégration » et de « coordination » des canaux. Selon Poirel et Fernandez Bonet (2008), le canal virtuel est perçu comme devant être coordonné, voire intégré aux autres canaux, afin que des synergies puissent être dégagées. Pour sa part, Seck (2007) indique que le fait de pouvoir recourir au moins à deux canaux au sein d'un même processus de décision démontre l'existence de synergies entre les canaux, et donc leur *complémentarité*. Il faut reconnaître que l'intégration améliore significativement la performance de l'entreprise en lui permettant de tirer bénéfice des effets de synergie entre canaux, et en l'aidant à réaliser des économies d'échelle et de champ à travers le partage de processus, de technologies, et surtout de données client (Paché et al., 2014). A ce titre, la complémentarité et la synergie sont des notions très proches qui font référence toutes deux à l'intégration.

La recherche de synergie entre canaux d'un même dispositif multicanal se présente donc comme un axe stratégique prioritaire pour les enseignes. Cette recherche a fait l'objet d'une série d'études de cas dans le cadre de travaux conduits sur la stratégie d'intégration multicanal (Steinfeld, 2003, 2004). Il est possible d'en faire ressortir les trois éléments clés suivants : (1) La présence de différentes sources de synergies (mise en commun d'infrastructures et d'opérations, mise en commun des activités marketing et ventes communes, mise en commun de clients) ; (2) Une variété significative de stratégies de management pour développer les synergies et éviter les conflits entre canaux (coordination et contrôle explicites, capacité de développement) ; et (3) Un ensemble de bénéfices clairement établis (économies potentielles, différenciation par des services à valeur ajoutée, amélioration de la confiance, extension du marché).

De la même manière, Fabbe-Costes (2010) a pu identifier les impacts positifs de l'intégration dans le contexte des chaînes logistiques multi-acteurs. Il ressort de sa réflexion cinq formes de performances : logistique, commerciale, financière, stratégique et liée au développement durable (voir le Tableau 5). Ces influences positives sont apportées essentiellement par les effets de synergie, dont le résultat principal est de permettre à l'entreprise d'éradiquer les différentes sources de conflits entre acteurs. Pour notre part, nous retiendrons les avantages de la synergie à travers ses trois principales dimensions.

Performance logistique	Performance commerciale	Performance financière	Performance stratégique	Performance d'éveloppement durable
<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts logistiques - Productivité des opérations - Fiabilité des services - Rapidité des échanges d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité de réponse à la demande des clients - Respect des délais - Augmentation des ventes, des parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des marges, de la profitabilité - Amélioration de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétitivité - Flexibilité - Adaptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Au plan écologique - Au plan social

Tableau 5 : Impact positif de l'intégration sur les performances (Fabbe-Costes, 2010)

a) Avantages liés aux coûts

La stratégie d'intégration multicanal devrait être théoriquement plus efficace en matière de réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients, des coûts logistiques et des coûts de gestion de la relation client. Par exemple, par la mise en commun des centres de distribution, l'intégration multicanal permet à l'enseigne de réduire certains coûts de gestion de l'entreposage et de la livraison dans la mesure où l'intégration offre la possibilité de placer dans le magasin comme un point de livraison (retrait) pour les ventes effectuées sur Internet dans le cadre d'une politique de *click & collect*. Une stratégie multicanal intégrée permet par conséquent de réaliser des économies d'échelle substantielles, ce qui va améliorer les marges et générer une augmentation des profits.

b) Avantages liés à la relation avec les clients

En intégrant les canaux physiques et virtuels, les différents canaux d'une entreprise deviennent interchangeable, alternatifs et complémentaires. Comme on l'a écrit, la synergie permet à l'enseigne de fournir divers services par différents canaux, pour la satisfaction du client. Seck (2007) souligne ainsi que « *l'intégration multicanal, en permettant une vision cohérente, uniforme et continue de l'expérience du client multicanal à travers l'ensemble de canaux, contribue à sa satisfaction globale* ». De plus, la multiplication et l'intégration des points de contact constituent, en matière de marketing relationnel, une opportunité pour l'enseigne de renforcer et développer la relation qu'elle entretient avec ses clients, augmentant ainsi la fréquence de ses interactions avec ces derniers (Helfer et Michel, 2006). Vanheems et Nicholson (2011) ajoutent que l'intégration multicanal est un outil qui renforce les liens affectifs avec le client, et ils proposent des pistes pour coordonner les relations avec les consommateurs singuliers que sont les clients fortement attachés à une enseigne.

c) Avantages stratégiques

En partageant les ressources entre les canaux, la synergie offre des opportunités importantes de développement pour les entreprises multicanal. D'une part, la synergie multicanal permet à l'entreprise de compenser les faiblesses d'un canal par les forces d'un autre canal. D'autre part, une intégration réussie des canaux de vente élimine les barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents potentiels (Oueslati, 2011). Enfin, la synergie engendrée par l'intégration des canaux est susceptible de réduire l'intensité des différentes sources de conflits entre canaux. Par conséquent, les partisans d'une distribution multicanal totalement intégrée (ou omnicanal) considèrent que les entreprises ont tout à gagner de la coordination maximale des acteurs, des activités et des processus. Encore faut-il s'interroger : est-ce que la distribution omnicanal est la meilleure option possible pour les entreprises multicanal ? Rien n'est moins sûr.

3.3. Distribution omnicanal : la meilleure option possible ?

En se concentrant sur les avantages de l'intégration multicanal et en mettant en lumière les effets positifs de la synergie, certains chercheurs indiquent que le niveau d'intégration totale correspond mieux aux objectifs d'intégration des canaux. Ils déclinent ces objectifs en trois points :

- *Rapporter des profits maximum.* Berger et al. (2006) indiquent qu'en ce qui concerne l'augmentation du profit, une stratégie d'intégration partielle est préférable à la stratégie de séparation des canaux. Pour une entreprise, le niveau le plus intégré, en maximisant le profit pour tous les membres du canal, apporte la plus grande rentabilité à l'entreprise.
- *Offrir un service de meilleure qualité de prestation aux clients.* Le niveau d'intégration totale des canaux de distribution évite les résultats indésirables, comme la confusion, la méfiance et la frustration du consommateur face à une offre hétérogène qu'il a du mal à décrypter en termes de prix et de service (Neslin et Shankar, 2009).
- *Développer les compétences de l'entreprise.* Le niveau le plus élevé d'intégration multicanal influence le développement des compétences de l'entreprise (Oh et al., 2012). Un plus haut niveau d'intégration multicanal, permis par l'utilisation des technologies de l'information notamment, conduit l'entreprise à améliorer l'efficacité des opérations et lui offrir de nouveaux services aux clients.

Toutefois, l'intégration totale reste souvent une promesse incomplète car elle se heurte à de nombreux obstacles économiques et opérationnels. D'une part, la complexité de la gestion d'une structure multicanal bien coordonné implique une période d'apprentissage relativement longue pour l'entreprise, menant à une perte potentielle d'avantages concurrentiels (Paché et al., 2014). D'autre part, pour arriver à une situation d'harmonie entre différents canaux de distribution, le niveau d'intégration totale réclame d'importants investissements, non seulement dans la mise en commun de toutes les ressources humaines, financières et informationnelles, mais aussi dans les processus logistiques et les infrastructures de stockage (Volle et Isaac, 2014). Enfin, certaines opérations du processus d'achat ne peuvent pas être effectuées dans n'importe quel canal, comme par exemple le service après-vente : le niveau d'intégration totale ne paraît pas adapté à tous les produits et à tous les services (Volle et Isaac, 2014).

Les obstacles précités conduisent à penser qu'un niveau élevé d'intégration multicanal n'apporte pas forcément une meilleure performance à l'entreprise. En prenant en considération le contexte organisationnel et environnemental, Andreini (2008) détermine ainsi que le modèle d'intégration totale peut être considéré comme « optimal » seulement lorsque certaines conditions sont réunies, par exemple la maturité du marché et/ou un fort pouvoir au sein du canal¹. De leur côté Emrich et al. (2015) soulignent que, bien que l'intégration totale soit préférable à la stratégie de séparation, elle n'est pas forcément meilleure que l'intégration asymétrique. Se focalisant sur l'impact de l'intégration multicanal en matière de performance commerciale, Cao et Li (2015) affirment que l'intégration a une influence positive sur les ventes, mais ils ajoutent qu'il existe néanmoins des phénomènes de contingence non négligeables. Par exemple, quand une entreprise a décidé de donner la priorité à un canal spécifique, elle bénéficie d'une croissance des ventes moins forte par rapport à ce qu'elle aurait obtenu avec un niveau minimal (et modéré) d'intégration multicanal. Les contradictions soulevées dans la littérature nous interpellent et aboutissent à la formulation de la seconde sous-question de la recherche :

SQ 2 : Quelle est la relation réelle entre l'intégration multicanal et la performance perçue par l'entreprise ?

¹ Le pouvoir se réfère à la capacité de contrôler ou d'influencer les décisions ou les comportements des autres membres d'un système, ici le canal de distribution (Gaski, 1984).

4. Processus d'intégration multicanal : comment le mettre en œuvre ?

Si nombre d'auteurs s'accordent sur la nécessité d'intégrer les différents canaux, la manière de s'y prendre amène le plus souvent à discussion : quel est le processus le plus adapté de mise en œuvre d'une stratégie d'intégration multicanal ? C'est également une question à laquelle la plupart des entreprises ayant recours à différents canaux de distribution font face. Une telle question n'est pas simple car l'intégration multicanal, comme nous l'avons vu précédemment, présente des avantages que des inconvénients. Il s'avère donc important de s'interroger sur les étapes de la mise en œuvre de l'intégration multicanal, ainsi que ses déterminants. La stratégie d'intégration multicanal va pousser les enseignes à se poser une question importante : comment la stratégie de distribution multicanal doit-elle être exécutée à l'intérieur et à travers de multiples canaux ? Pour y répondre, nous présentons ici trois recherches académiques portant sur les différentes voies empruntables par les entreprises voulant intégrer leurs canaux de distribution, recherches ayant contribué de manière significative aux avancées de la recherche sur le sujet.

4.1. Recherche d'Achabal et al. (2005) : une intégration multicanal par étapes

Dans le cadre d'une étude réalisée pour le compte de l'entreprise IBM, Achabal et al. (2005) montrent clairement comment la mise en place d'une stratégie de distribution multicanal peut évoluer au sein d'une entreprise par l'intégration des différents canaux. Leur contribution souligne la présence de différentes étapes, que la Figure 3 synthétise.

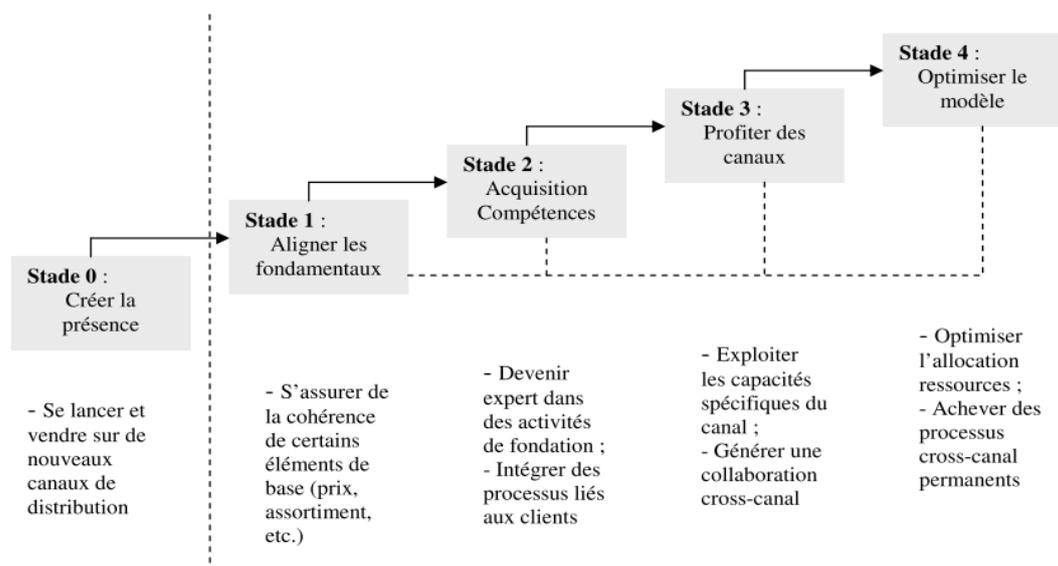


Figure 3 : Les étapes de l'évolution d'une intégration multicanal (Achabal et al., 2005)

a) Etape 0 : Se lancer dans la vente sur les nouveaux canaux de distribution

La première étape consiste à ajouter un nouveau canal de distribution pour vendre des produits et/ou des services. Le nouveau format de vente et de communication associé peut être un site Internet, un magasin physique, un catalogue, un centre d'appel, ou encore des réseaux sociaux concernant le commerce mobile (m-commerce). Certaines entreprises s'arrêtent à cette étape, sans promouvoir le nouveau canal ou tenter de l'intégrer à l'autre canal, en considérant que l'investissement est trop lourd ou qu'elles agissent uniquement dans une perspective de mimétisme stratégique. Comme Paché et al. (2014) l'indiquent, le simple ajout d'un nouveau canal, sans véritable intégration, peut déboucher sur de nombreux dysfonctionnements.

b) Etape 1 : S'assurer de la synchronisation des éléments de base (assortiment, prix, etc.)

Le point important de cette étape est l'alignement et la compatibilité du système d'activité avec la stratégie de l'enseigne. L'alignement permet à l'enseigne de présenter ses offres d'une manière compatible dans tous les canaux de distribution. Il faut noter ici que l'intégration totale n'a pas pour but d'aligner les offres. Par exemple, quand l'entreprise présente ses principaux produits au même prix dans tous ses canaux de distribution, elle peut également choisir de distribuer uniquement certains produits spécifiques à travers son site Internet. En pratique, l'alignement des offres n'est pas à analyser dans une logique statique : pour répondre aux besoins des clients ou aux exigences de l'environnement concurrentiel, il faut que l'enseigne réaligne sans cesse ses activités sur sa stratégie de distribution. La compatibilité apporte de la crédibilité à tous les canaux de distribution, ce qui est surtout important pour les clients qui ne distinguent pas les différents canaux. Un manque de compatibilité peut conduire à une performance décevante, et dans une telle circonstance, il sera difficile de poursuivre les autres étapes d'intégration multicanal, tels que la maximisation de l'exploitation des canaux et l'optimisation du système multicanal.

c) Etape 2 : Devenir compétent dans les activités fondamentales et intégrer les processus orientés vers les clients

Cette étape concerne l'acquisition de compétences opérationnelles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise multicanal et afin de bénéficier des économies d'échelle induites par la présence de nouveaux canaux de distribution. Les bénéfices en termes d'économies d'échelle sont nécessaires pour exploiter véritablement les activités existantes de

l'organisation, et les compétences acquises et déployées sont utiles pour soutenir l'optimisation multicanal. De plus, les bénéfices en termes d'économies d'échelle sur les nouveaux canaux sont importants pour obtenir une crédibilité suffisante au sein de l'organisation.

d) Etape 3 : Exploiter les capacités spécifiques du canal et générer une collaboration cross-canal

Au cours de cette étape, les entreprises cherchent à exploiter les capacités de chaque canal de distribution et à les intégrer au canal alternatif. Chaque canal a des faiblesses lui étant inhérentes, qui peuvent être compensées en tirant parti des points forts d'un autre canal. Par exemple, le canal virtuel (Internet) souffre d'une faiblesse évidente : les entreprises doivent expédier directement les produits aux clients individuels à des coûts relativement faibles. Pour relever un tel défi, certaines entreprises adoptent le modèle qui profitera des capacités d'un canal physique en permettant aux clients de retirer et/ou retourner les produits auprès d'un point de vente situé à proximité de leur domicile ou leur lieu de travail. Selon Achabal et al. (2005), l'exploitation des capacités spécifiques du canal permettrait donc à l'entreprise d'éliminer la plupart des activités redondantes et inutiles.

e) Etape 4 : Optimiser l'allocation des ressources et achever les processus cross-canal permanents

Selon Achabal et al. (2005), l'optimisation multicanal est une phase ultime témoignant du succès de la distribution multicanal. Dans l'étape finale, les entreprises multicanal cherchent à optimiser leur modèle d'opérations au niveau de l'organisation. Cependant, pour la plupart des entreprises, passer par une étape où elles peuvent optimiser les décisions concernant les investissements et les activités s'avère très difficile et peut prendre du temps. Les entreprises ont besoin d'une approche systématique afin de pouvoir envisager l'obtention de bénéfices. Elles peuvent optimiser leur modèle d'exploitation des canaux de manière à spécifier les paramètres et collecter les données, calibrer certaines mesures comme les intrants d'un modèle, et enfin utiliser le modèle propre à ajuster l'allocation des ressources.

4.2. Recherche de Fabbe-Costes (2010) : les fondamentaux de l'intégration logistique

Insistant à la fois sur le sens du terme d'intégration et sur la démarche nécessaire pour le réaliser, la mobilisation de la recherche de Fabbe-Costes (2010) appliquée aux chaînes logistiques multi-acteurs permet d'éclairer et d'inspirer également les étapes préalables

lorsqu'une entreprise s'engage dans un processus d'intégration multicanal. Les points soulevés par Fabbe-Costes (2010) sont les suivants.

a) Ordre des territoires

Le point de départ de l'analyse consiste à choisir entre une perspective d'intégration interne ou externe. Le modèle de Stevens (1989) indique que l'intégration interne est un prérequis à toute intégration fonctionnelle et externe. Mais selon Gimenez et Ventura (2005), l'intégration interne et l'intégration externe s'influencent mutuellement : l'interne facilite la coordination externe, et l'externe incite à l'intégration interne. Adoptant une approche moins dogmatique du processus d'intégration, Fabbe-Costes (2010) suggère un point de départ dans l'ordre des territoires (interne vs. externe), en fonction des projets de l'entreprise et de ses partenaires, mais aussi en fonction des éléments facilitateurs ou des points de blocages identifiés. Cette approche opportuniste aboutit à une intégration interne et externe plus harmonieuse.

b) Ordre des dimensions

Selon Fabbe-Costes (2010), l'intégration implique les quatre dimensions suivantes : les flux (physiques, d'information et financiers), les processus et les activités, les systèmes et technologies, et enfin les acteurs. L'interdépendance de ces quatre dimensions donne ainsi la possibilité de s'engager dans un projet d'intégration à partir de plusieurs « points d'entrée ». Le point d'entrée le plus classique est celui des processus opérationnels. Si ces derniers ne sont pas intégrés de manière tactique et stratégique, les bénéfices de l'intégration seront limités. Certaines entreprises décident alors de commencer le processus d'intégration à partir d'un changement de systèmes ou de technologies, qui incite l'intégration sur les autres couches. Quel que soit le point d'entrée du processus d'intégration, il demeure indispensable d'avoir les mêmes objectifs d'intégration ciblés et de mettre en place une évaluation de l'intégration obtenue.

c) Niveau d'intégration à rechercher

Cette étape consiste à se mettre d'accord sur le niveau d'intégration compte tenu du fait que l'intégration représente un processus complexe reposant sur plusieurs degrés d'intensité. Pour toutes les entreprises, il convient de connaître le degré d'intégration le plus adapté à leur type d'affaire, à leur projet, à l'objectif de performance attendu, et au contexte dans lequel cette intégration doit se déployer. Au final, après avoir choisi les « points d'entrée » et le niveau

d'intégration les plus adaptés, il convient de considérer l'évaluation de l'intégration. Il est indispensable de mettre en place un système de mesure pour l'évaluer elle-même, ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance.

4.3. Recherche de Salle et al. (2015) : l'identification de « bonnes pratiques »

Etudiant le marché de l'alimentation au Québec, Salle et al. (2015) se proposent de mettre en lumière différentes « bonnes pratiques » (*best practices*) que les distributeurs auront intérêt à suivre afin d'amorcer de manière effective leur transition vers une stratégie multicanal (omnicanal)². Les cinq bonnes pratiques identifiées sont les suivantes.

a) Informer et éduquer via les médias sociaux

Il s'agit tout d'abord d'informer les clients par le biais des médias sociaux, qui sont un outil performant pour accroître la réputation d'une marque, échanger avec la clientèle et acquérir de riches informations sur les habitudes d'achat. Il faut que l'entreprise considère les courbes d'apprentissage des clients en matière de maîtrise des nouvelles technologies et les éduque sur l'utilisation de ses services. Via les médias sociaux, les clients peuvent aussi partager leurs expériences et donner leurs avis sur les produits et services.

b) Développer un avantage compétitif

Durant cette étape, il s'agit de mettre en cohérence et en harmonie les caractéristiques de différents canaux, telles que couleurs, termes utilisés, etc. Par le biais du site Internet, les consommateurs peuvent accéder facilement aux informations relatives au produit et sa disponibilité (logistique). L'entreprise peut également offrir plus de services aux consommateurs, pour répondre aux exigences accrues des consommateurs.

c) Concilier vente en ligne et produits frais

Considérant la caractéristique spécifique du secteur alimentaire étudié les auteurs proposent aux grands distributeurs du Québec une façon de réaliser la transition entre les infrastructures existantes et le commerce en ligne : la formule du *click & collect* est notamment évoquée comme une option d'avenir. Il s'agit de passer une commande en ligne puis d'aller chercher

² Dans le travail de Salle et al. (2015), le terme omnicanal est utilisé au lieu de multicanal. Selon eux, le terme multicanal se contente de proposer plusieurs canaux « indépendants » au consommateur pour faire ses achats. Alors que l'omnicanal signifie que les divers canaux sont complémentaires et combinent des atouts respectifs afin d'optimiser l'expérience globale du client. Dans ce cas, le terme omnicanal correspond en effet le niveau d'intégration totale dans notre travail doctoral.

son « panier » en magasin, comme le font certains distributeurs spécialisés en France (Darty, Decathlon, Metro, entre autres). De cette manière, les consommateurs seront plus confiants en voyant eux-mêmes les produits et rassurés sur leur qualité

d) Segmenter la demande et la zone géographique

Salle et al. (2015) répartissent les consommateurs des services d'épicerie en ligne en trois catégories : les jeunes professionnels, les jeunes urbains qui ne disposent pas de voiture, et les acheteurs en ligne. Il s'agit d'autant de segments de marché à traiter de manière différenciée. Durant cette étape, les entreprises qui souhaitent accroître leur emprise sur le marché doivent analyser segment par segment les besoins et les demandes de leurs clients, et aussi pénétrer leur marché dans des zones géographiques densément peuplées.

e) Coordonner les opérations et les processus

La coordination efficace des opérations et des processus est une étape cruciale pour s'assurer que le client obtienne le bon produit au bon moment. Il s'agit, pour les distributeurs déjà établis, d'utiliser les épiceries comme centres de distribution ou construire des entrepôts intermédiaires. Cela consiste également à unifier leur système de marchandisation et de mise en marché (prévision des ventes, chaîne logistique et gestion des retours).

4.4. Synthèse des trois recherches

En résumé, les trois études présentent, par leurs différents points de vue, les étapes critiques de la mise en place d'une stratégie de distribution multicanal intégré. Pour les entreprises désireuses de réussir leur stratégie, un parcours général, proposé dans la Figure 4 en fondant sur ces trois recherches, fait ressortir les phases suivantes : synchronisation et coordination au niveau du système d'information, des actions commerciales et des processus logistiques ; acquisition et exploitation des compétences ; optimisation du modèle de distribution multicanal intégré ; et finalement, évaluation de la performance de l'intégration et de la performance de l'entreprise multicanal.

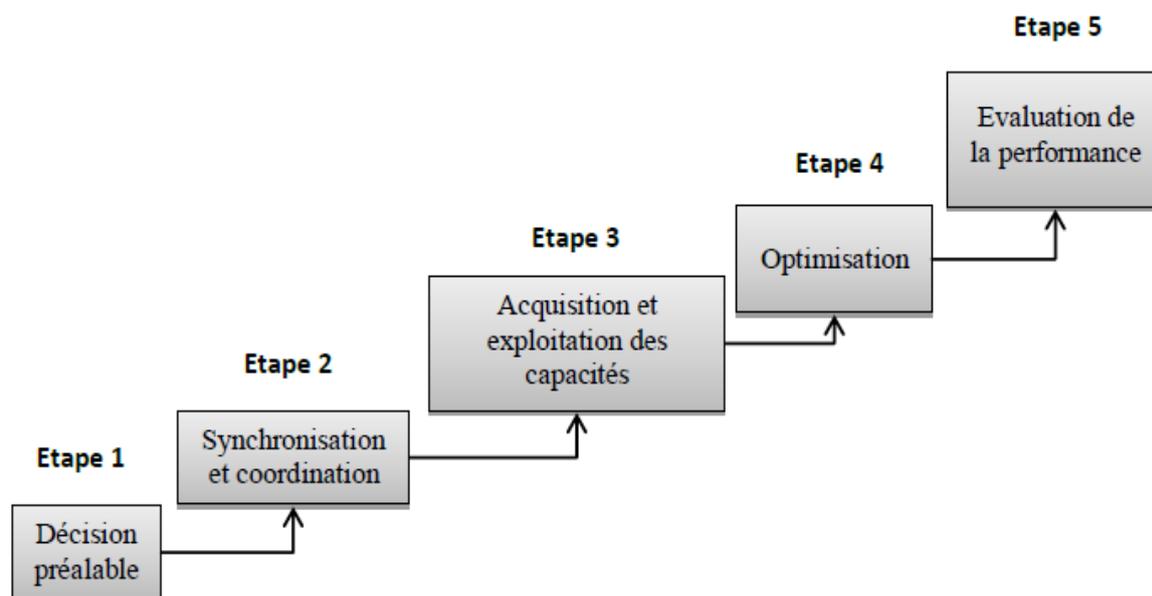


Figure 4 : Etapes idéales de la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration multicanal

5. Formulation d'un modèle de recherche

A partir des développements précédents, nous avons pu formuler *chemin faisant* un modèle conceptuel qui s'appuie sur une question de recherche principale et deux sous-questions de la recherche. Le point de départ est de prendre acte que les travaux portant sur la distribution multicanal s'articulent autour de deux grandes orientations. La première orientation s'intéresse aux comportements des clients et la seconde orientation concerne la conception et le management de la distribution multicanal :

- L'analyse des travaux académiques permet de constater qu'une grande partie des recherches se sont intéressées à la première orientation, à savoir la problématique concernant le management des nouveaux clients qui utilisent plusieurs canaux au cours d'une transaction. L'accent est surtout mis sur le comportement du consommateur multicanal (Stone et al., 2002 ; Nicholson et Vanheems, 2009 ; Chiu et al., 2011 ; Dalla Pozza et al., 2017), le processus d'achat et l'utilisation des canaux pendant ce processus (Van Baal et Dach, 2005 ; Belvaux, 2006 ; Valentini, 2008 ; Gallant et Arcand, 2017), le choix de l'un ou l'autre des canaux de distribution (Nicholson et al., 2002 ; Vanheems, 2006), les caractéristiques du consommateur multicanal (Rangaswamy et al., 2005 ; Soussa et Voss, 2006 ; Kushwaha et Shankar, 2008), et la relation entre le client et l'entreprise (Helfer et Michel, 2006).

- Force est d'admettre que la seconde orientation, qui renvoie plutôt à l'analyse du comportement stratégique des entreprises, dans la mouvance de l'économie industrielle, est bien moins développée dans la recherche académique. Parmi les travaux en rapport avec la distribution multicanal, peu d'investigations concernent le management de ladite distribution du point de vue de l'entreprise, notamment en s'interrogeant sur la manière dont une stratégie multicanal est mise en œuvre au sein de l'organisation, et les difficultés rencontrées. Un tel manque n'est pas surprenant compte tenu de la focalisation sur des approches BtoC, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1, les chercheurs mettant rarement l'accent sur le jeu des acteurs dans une perspective BtoB.

Notre revue de littérature indique que si un nombre considérable de travaux en appelle à la nécessité d'une prise en compte d'une vision BtoB de la distribution multicanal, voire omnicanal, dans les modèles contemporains de commercialisation des produits et services, l'explication tient au nombre restreint de recherches qui considèrent que des enjeux majeurs existent à ce niveau. En se concentrant sur les avantages de l'intégration multicanal, sans en débattre vraiment, et en mettant en lumière les effets de synergie, la plupart des auteurs avancent que le niveau d'intégration totale correspond parfaitement aux objectifs d'intégration des canaux (Berger et al., 2006 ; Neslin et Shankar, 2009 ; Oh et al., 2012). Notons toutefois que quelques rares chercheurs pensent qu'un haut niveau d'intégration n'apporte pas forcément une meilleure performance à l'entreprise (Andreini, 2008 ; Cao et Li, 2015 ; Emrich et al., 2015). Le *gap* identifié dans la revue de littérature conduite dans le chapitre 1 est à l'origine des préoccupations de la présente recherche doctorale. Nous avons pu faire ainsi émerger l'impérieuse nécessité d'intégrer les différents canaux de distribution, amenant à poser la question suivante, qui constitue notre problématique de recherche :

Dans quelle mesure une intégration multicanal plus ou moins poussée influence-t-elle la performance de l'entreprise multicanal ?

Dans le chapitre 2, nous avons tenté de comprendre et d'analyser le phénomène d'intégration dans le management de la distribution multicanal en nous appuyant sur les interrogations suivantes : qu'est-ce qu'une stratégie d'intégration multicanal ?; pourquoi intégrer les canaux de distribution ?; comment réaliser une telle intégration ? L'intégration multicanal est une stratégie qui met en jeu des processus complexes. Elle peut être déployée sur plusieurs dimensions en matière organisationnelle et varie selon différents niveaux. Le positionnement du niveau intermédiaire est de nature contingente, il varie en fonction de certains facteurs

que nous nous sommes efforcé d'identifier. Sur la base d'une telle identification de facteurs influençant le niveau d'intégration et sa relation avec la performance de l'entreprise, les questions et sous-questions de la recherche ont été formulées séquentiellement :

Question de recherche : Comment les entreprises multicanal intègrent-elles concrètement les canaux de distribution ?

S-QR1 : Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer le niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise ?

S-QR2 : Quelle est la relation réelle entre l'intégration multicanal et la performance perçue par l'entreprise ?

Pour répondre à la question et aux sous-questions de recherche, l'exploitation de la littérature nous a permis de nous pencher tout d'abord sur l'identification des facteurs dans les travaux consacrés aux sujets de l'intégration multicanal et de la *supply chain integration*. Sachant que les facteurs mentionnés dans la littérature sont parfois répétitifs, épars et variés, selon les différents angles et contextes d'étude retenus, il est difficile de lister tous les facteurs d'une façon complète et adaptable aux différents choix du niveau d'intégration multicanal faits par chaque entreprise. De fait, nous avons jugé important de réaliser une analyse empirique approfondie pour une meilleure compréhension des facteurs explicatifs du niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise, d'où la première proposition de recherche :

Proposition 1 : L'intégration multicanal est variable : il existe différents facteurs expliquant le niveau d'intégration obtenu.

La littérature nous renseigne par ailleurs sur un grand nombre d'avantages et d'inconvénients liés à l'intégration multicanal. Contrairement aux courants de recherche soulignant qu'un niveau d'intégration plus élevé est la meilleure option possible pour l'entreprise (Chatterjee, 2007 ; Hahn et Kim, 2009 ; Kwon et Lennon, 2009 ; Verhoef et al., 2015), certains chercheurs défendent l'idée selon laquelle un niveau élevé d'intégration multicanal n'apporte pas forcément une meilleure performance à l'entreprise (Andreini, 2008 ; Cao et Li, 2015 ; Emrich et al., 2015). Comme une pièce a toujours deux faces, il nous a semblé pertinent de proposer que l'intégration multicanal puisse avoir un impact à la fois positif et négatif sur la performance perçue de l'entreprise.

L'analyse du corpus théorique a permis de mettre en évidence le fait que l'intégration multicanal peut être implémentée selon trois dimensions. Selon que nous abordons

concrètement la performance de l'entreprise par la dimension du système d'information, de la logistique ou du commerce, des influences positives ou négatives seront sans doute identifiées dans l'une ou l'autre des dimensions. Par conséquent, il ne semble pas illogique de penser qu'un niveau élevé, ou bien maximal d'intégration multicanal dans ces trois dimensions n'est pas forcément le modèle idéal pour l'entreprise, d'où la seconde proposition de recherche :

Proposition 2 : La mise en place de l'intégration multicanal a un impact direct sur la performance perçue au sein de l'entreprise, sachant que la maximisation du niveau d'intégration multicanal n'est pas toujours recherchée par le *top management* de l'entreprise.

La Figure 5 résume la formulation et l'articulation des deux propositions de recherche, en référence aux niveaux et aux dimensions de l'intégration multicanal.

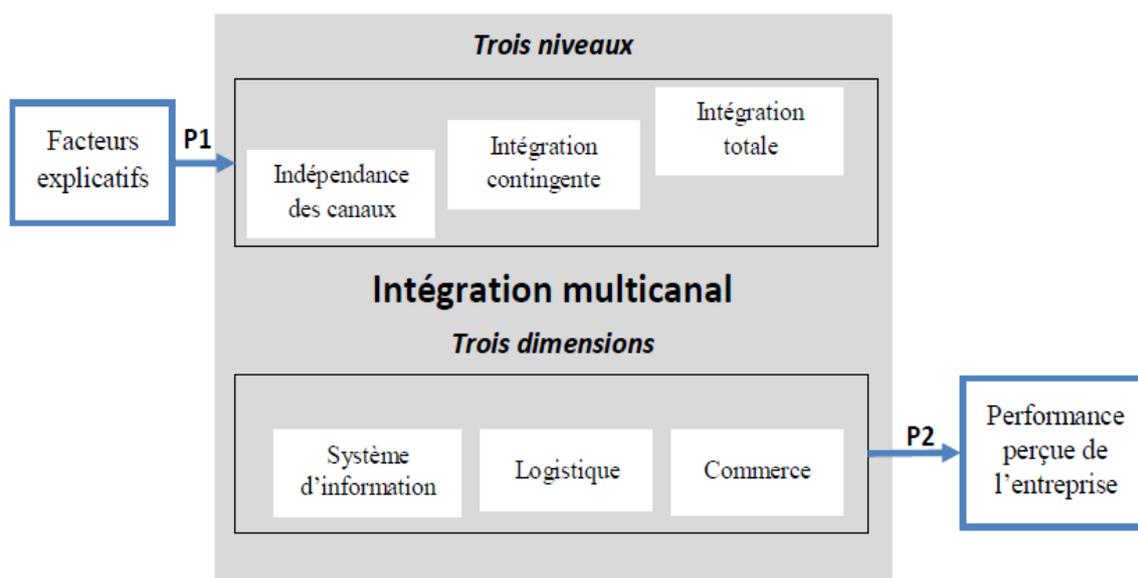


Figure 5 : Articulation des deux propositions de recherche

Conclusion du chapitre 2

La stratégie de distribution multicanal intégrée se présente, dans différents travaux, études et rapports de recherche, comme la solution idéale aux problèmes de la vente de produits *online* et *offline*. Les recherches présentées dans le chapitre nous ont permis de mieux comprendre l'intégration dans le contexte de distribution multicanal et de souligner deux points importants :

- D'une part, l'intégration multicanal est une stratégie qui ne peut être comprise qu'en référence à un processus à plusieurs dimensions (gestion de l'information, activités logistiques, activités commerciales) et multi-niveaux (indépendance des canaux, intégration sélective, intégration totale). L'essence de l'intégration multicanal est d'associer les différents canaux de distribution en un système unique en exploitant des ressources communes. Cependant, il faut noter qu'il n'existe pas un niveau d'intégration qui puisse s'adapter à toutes les entreprises. Pour parvenir à la meilleure performance possible, les entreprises multicanal doivent décider elles-mêmes quels niveaux et quelles dimensions de l'intégration sont favorables dans chacune des situations rencontrées.
- D'autre part, la stratégie d'intégration multicanal permet à l'entreprise d'éradiquer les conflits et les risques inhérents à la distribution multicanal, tels que les conflits d'intérêts entre les canaux, le risque de cannibalisation, ou encore l'augmentation des coûts. La complémentarité et la synergie entre les canaux de distribution apportent naturellement des avantages pour l'entreprise multicanal qui se meut vers l'omnicanal. En revanche, les inconvénients inhérents à cette stratégie nous conduisent à considérer, contrairement au courant dominant qui prône un niveau élevé d'intégration, que d'autres options sont envisageables en fonction des différents contextes d'affaires.

La revue de littérature a proposé une mise en perspective théorique de l'intégration qui réclame une confrontation au terrain. En effet, il convient désormais d'aborder la matérialité des choix effectués par les entreprises, en nous appuyant sur une démarche rigoureuse au plan méthodologique. L'objectif du travail doctoral est de comprendre et analyser des choix stratégiques en matière de management multicanal, en référence à un terrain jugé pertinent au regard de notre problématique. Le chapitre 3 se propose de définir le protocole de recherche retenu pour *in fine* confronter la question et les sous-questions de recherche à la réalité empirique que constitue une étude de cas unique conduite auprès de l'entreprise Nestlé France.

Chapitre 3

Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Avant de présenter les résultats d'une recherche, il est indispensable de s'interroger sur le statut scientifique de ladite recherche ayant permis de les découvrir. Selon Charreire-Petit et Durieux (2007), la justification des dispositifs méthodologiques et épistémologiques est une étape incontournable, voire cruciale, destinée à rendre les connaissances scientifiques valables et réutilisables. De ce fait, s'articulant autour de trois sections principales, le présent chapitre a pour but de présenter le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques retenus, ainsi que le terrain d'investigation.

En commençant par une présentation des principaux paradigmes épistémologiques mobilisés en Sciences de Gestion, nous tentons de justifier dans la première section notre propre positionnement épistémologique, ancré dans l'interprétativisme, et associé au mode de raisonnement déductif. Nous expliquons également pourquoi nous avons opté pour la méthodologie qualitative et plus précisément pour l'étude de cas unique. Dans la deuxième section, nous décrivons la société Nestlé France qui fait l'objet de l'étude de cas. Et, nous défendons la pertinence de ce choix en regard de la problématique. Enfin, dans la troisième section, nous détaillons les dispositifs que nous avons mobilisés pour recueillir et analyser les données, par le biais de l'observation participante, de l'analyse documentaire et d'entretiens semi-directifs.

1. La stratégie d'accès au réel

Étroitement liés au positionnement épistémologique, les stratégies d'accès au réel sont souvent considérées comme des moyens d'élaborer des connaissances et d'asseoir la validité de ces dernières.

1.1. Le positionnement interprétativiste de la recherche

L'épistémologie est la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. Selon Soler (2009), *« l'épistémologie vise fondamentalement à caractériser les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée »*. Autrement dit, visant à caractériser la nature des connaissances produites, les réflexions épistémologiques sont indispensables pour réaliser une recherche scientifique. Appliqués aux

Sciences de Gestion, ces réflexions donnent lieu à des questionnements tels que ceux posés par Perret et Séville (2007) :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste répondent de façon différente à ces trois questions. Nous proposons, dans la suite du développement, de les reprendre en justifiant notre positionnement interprétativiste en regard du positivisme et du constructivisme.

1.1.1. La nature de la connaissance produite

Pour répondre à la question « *Qu'est-ce que la connaissance ?* », il est indispensable de s'interroger sur la nature de la réalité que l'on tente d'approcher par le biais de cette connaissance. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sur la nature de la réalité connaissable (Perret et Séville, 2007). Pour les positivistes, la réalité existe en tant que telle. Les chercheurs sont considérés comme objectifs car extérieurs à l'objet observé. Ils ne modifient en rien la nature de celui-ci. La connaissance produite correspond exactement à la réalité, et il n'existe donc aucune forme intermédiaire entre l'objet étudié et la connaissance produite ; ce qui permet d'aboutir à une connaissance objective. En d'autres termes, la réalité étudiée par le chercheur est indépendante du chercheur qui l'observe (Popper, 1973). Elle a ses propres lois, immuables et intemporelles (Perret et Séville, 2007). De fait, l'objectif du chercheur en Sciences Sociales est de mettre au jour les lois générales qui caractérisent le monde social. La connaissance mise en exergue par les chercheurs positivistes est donc à la fois objective et généralisable, dans n'importe quel contexte (DiMaggio, 1995). Ainsi, le positiviste regarde la réalité mais ne l'interprète pas.

Contrairement aux positivistes, les constructivistes comme les interprétativistes « *ne croient pas que le monde soit donné une fois pour toutes* » (Louart, 1993). Ils interprètent la réalité qu'ils observent et ne la considèrent pas comme immuable et intemporelle. La réalité est alors interdépendante de la perception du chercheur : « *Tout individu (ordinaire ou savant) est sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques, car elles sont intimement liées à son expérience personnelle du monde* » (Giordano, 2003). Pour Berger et Luckmann (1966), ce positionnement relève de l'hypothèse phénoménologique : c'est le sujet qui donne un sens au phénomène qu'il a observé. A l'origine de cette hypothèse, Husserl (1913) considère que l'intention peut créer une réalité qui « *caractérise la conscience au sens fort et qui autorise en*

même temps de traiter tout le flux du vécu comme un flux de conscience et comme l'unité d'une conscience ». Autrement dit, une chose existe seulement quand on en prend conscience, puisque la réalité dépend du rapport entre l'objet et le sujet ; l'existence du premier dépend de la représentation du second.

Concernant notre recherche doctorale, l'objectif est de comprendre le phénomène d'intégration de la distribution multicanal. Il ne s'agit pas de mesurer son degré d'intégration ou d'évaluer son influence sur la performance en s'appuyant sur des données chiffrées par exemple. Ce choix positionne notre recherche dans une perspective interprétative. Nous intégrons donc dans notre raisonnement l'hypothèse phénoménologique qui stipule que la connaissance scientifique passe par une interprétation préalable de l'objet par le chercheur. La réalité appréhendée est « objectivée » par les acteurs. Par exemple, la perception de l'influence d'une intégration multicanal à l'égard de l'entreprise est diverse selon les fonctions des interviewés. Aussi, le niveau d'intégration multicanal dans notre terrain est dépendant de la volonté des acteurs de le pousser ou de le maintenir. Nous souscrivons à la proposition intentionnaliste selon laquelle les acteurs font partie intégrante de la réalité tout en jouant un rôle dans la construction de celle-ci. Par exemple, dans notre travail doctoral, l'intensité du lien entre les services de la société joue un rôle important dans le niveau d'intégration multicanal.

1.1.2. La production de la connaissance

L'approche positiviste se caractérise par un principe de causalité. Les chercheurs essaient d'expliquer la réalité par la découverte des causes entre différents éléments et phénomènes. Comme Perret et Séville (2007) le soulignent, les chercheurs veulent « *découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs* ». Mais ces causalités ne sont pas toutes linéaires, ce qu'admettent bien volontiers les positivistes contemporains sensibles aux causalités multiples et circulaires. De ce fait, les chercheurs s'efforcent de décrire la réalité en gardant à l'esprit le principe d'objectivité.

Le constructivisme et l'interprétativisme divergent surtout sur la manière de produire des connaissances scientifiques. En effet, les interprétativistes vont de leur côté « *tenter de comprendre le sens que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence* » (Giordano, 2003). Ils tiennent compte d'un ensemble d'éléments subjectifs, comme les intentions des acteurs, leurs motivations, leurs attentes, leurs raisons ou encore leurs croyances. Ces éléments portent davantage sur les pratiques que sur les faits (Pourtois et

Desmet, 1988). Contrairement aux positivistes qui cherchent des explications, les interprétativistes s'efforcent de comprendre à l'aide d'interprétations émergent de significations locales.

Les constructivistes considèrent que le chemin vers la connaissance implique nécessairement leur participation à la construction de la réalité. Pour Le Moigne (1995), « *les constructivistes nous invitent à concevoir un réel construit par l'acte de connaître, plutôt que donné par la perception objective du monde... Rien n'est donné Tout est construit* ». En d'autres termes, plutôt qu'étudier ses représentations pour tenter d'analyser un phénomène, comme le font les interprétativistes, les constructivistes essaient de le comprendre en le concevant. Dans la même veine, Giordano (2003) indique que « *sujet et objet co-construisent mutuellement un projet de recherche : l'interaction est alors mutuellement transformative* ». Rappelons que de son côté Piaget (1967) appréhende la connaissance comme n'étant pas seulement un résultat mais également un processus. Ainsi, la production de connaissance est irrévocablement liée à l'intentionnalité du chercheur au sens du constructivisme.

En ce qui nous concerne, notre recherche ne tend pas vers la construction de la réalité au sens du constructivisme. À travers les yeux des acteurs, nous voulons comprendre comment s'élabore l'intégration multicanal dans un réseau de distribution, en découvrir les motivations et appréhender son impact sur la performance de l'entreprise. Notre thèse a une portée compréhensive et explicative qui se déploie résolument dans une approche interprétativiste. Nous privilégions la compréhension d'un phénomène en recherchant et en interprétant les motivations des acteurs.

1.1.3. La validité de la connaissance

Les critères de scientificité des connaissances et de validité des résultats diffèrent selon le paradigme épistémologique retenu (Perret et Séville, 2007). Ainsi, le positivisme qui manifeste une volonté forte d'uniformisation et d'unicité de la science (Popper, 1973), utilise des critères de validité précis et universels que Perret et Séville (2007) rappellent en ces termes : (1) La *vérifiabilité* selon laquelle le chercheur doit avoir une possibilité de tester empiriquement toute assertion ; (2) La *conformabilité*, qui consiste à penser que les propositions scientifiques ne sont jamais vraies universellement, mais seulement dans les cas où elles s'appliquent ; et (3) La *réfutabilité*, qui admet la possibilité d'infirmer une connaissance.

Quant à l'interprétativisme, il s'agit de comprendre la réalité en privilégiant les recherches dites *idiographiques*, lesquelles désignent le fait que les chercheurs s'intéressent à l'étude des phénomènes et privilégient les éléments singuliers, au lieu de porter toute leur attention sur la recherche de lois générales et régulières. Les interprétativistes portent attention au contexte et à sa description et adoptent une démarche d'*empathie* consistant à veiller davantage à l'interprétation des faits par les acteurs qu'aux faits eux-mêmes (Perret et Séville, 2007).

Le constructivisme préfère quant à lui un critère d'*adéquation*, signifiant qu'« *on pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée* » (Perret et Séville, 2007). Le Moigne (1995) ajoute le critère d'*enseignabilité* qu'il définit comme le fait de « *montrer que les connaissances sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour l'interlocuteur* ». Se référant à Van Maanen (1988), DiMaggio (1995) souligne dans le même ordre d'idée que la valeur scientifique d'une théorie relèverait de sa capacité à être argumenté, et donc à être convaincante aux yeux des autres chercheurs, ce qui rejoint le critère d'enseignabilité.

Concernant notre recherche doctorale, il ressort que le phénomène d'intégration n'est pas une réalité homogène pour tous les acteurs mais qu'il dépend des perceptions et ressentis de ces derniers. Ayant souligné à plusieurs reprises déjà l'importance du contexte sur la recherche, nous ne nous inscrivons pas dans la lignée du positivisme qui se donne pour finalité la découverte de lois générales, universelles et cumulables (DiMaggio, 1995), ni même dans celle du constructivisme. Notre positionnement est bien celui de l'interprétativisme dont la démarche est évaluée à l'aide des critères mentionnés plus haut. Les méthodes qualitatives employées dont font partie les entretiens notamment, ont favorisé la proximité avec les acteurs et même l'immersion dans le terrain. Cette démarche permet d'approcher l'organisation dans son fonctionnement le plus intime. Les analyses que nous avons tirées du phénomène d'intégration multicanal sur la base d'un cas unique, relèvent d'un positionnement interprétativiste dont les caractéristiques principales sont résumées dans le Tableau 1.

Le paradigme Question épistémologique	Positionnement interprétativiste retenu
Quel est le statut de la connaissance ?	- L'objet de la recherche ne peut être directement atteint : développer une compréhension du phénomène d'intégration multicanal - Le raisonnement de l'hypothèse phénoménologique qui stipule que la connaissance scientifique passe par une interprétation préalable de l'objet par le chercheur. - La réalité appréhendée est « objectivée » par les acteurs et dans notre démarche de recherche
Quelle est la nature de la réalité ?	- Les connaissances produites ne sont pas généralisables, universelles, mais propres à un contexte donné et interdépendantes avec la réalité étudiée - La mise en œuvre de l'intégration multicanal dépend des actions des acteurs dans le contexte
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	- Les connaissances sont engendrées par l'interprétation des éléments conceptuels et empiriques
Le chemin de la connaissance scientifique	- Statut privilégié de l'explication et de la compréhension
Quelle est la valeur de la connaissance ?	- Un cas unique et la contextualisation des résultats obtenus (idiographie) - La compréhension du concept est basée sur les expériences des acteurs sur le terrain
Les critères de validité	- La présence durable et l'intégration au sein du terrain étudié pour retrouver les significations locales que donnent les acteurs aux dispositifs de gestion (empathie)

Tableau 1 : Posture épistémologique de notre recherche (adaptée de Perret et Séville, 2007)

1.2. Mode de raisonnement déductif

Le mode de raisonnement s'entend comme une manière de réfléchir en utilisant une certaine logique, ainsi qu'en respectant les canons d'une méthode scientifique. Permettant de parvenir à la connaissance, il peut être de nature inductive, déductive ou abductive, comme décrit dans la Figure 1. Chaque mode de raisonnement s'inscrit dans une façon particulière de créer des connaissances scientifiques :

- *Déduction.* Fondé sur la démarche hypothéico-déductive dont l'objectif principal est de tester des hypothèses initialement formulées afin de les confirmer ou de les infirmer, le raisonnement déductif repose sur une séquence règles-cas-conséquences. Son but est de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée (Thiétart et al., 2014).
- *Induction.* Le raisonnement inductif vise à généraliser des lois et des théories universelles. Le mode de raisonnement inductif consiste à commencer par un cas singulier, puis à suivre une démarche de recherche de cas-conséquences-règles. Il s'agit d'étudier et d'analyser un phénomène en terminant par une loi générale. Il permet de « passer du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Thiétart et al., 2014).

- *Abduction*. C'est Peirce (1965) qui a fait connaître le raisonnement abductif, lequel permet de conjecturer la cause probable d'un phénomène. Par un système de constants allers-retours entre le phénomène observé et la théorie appliquée, il aboutit à la constitution d'un ou plusieurs hypothèses.

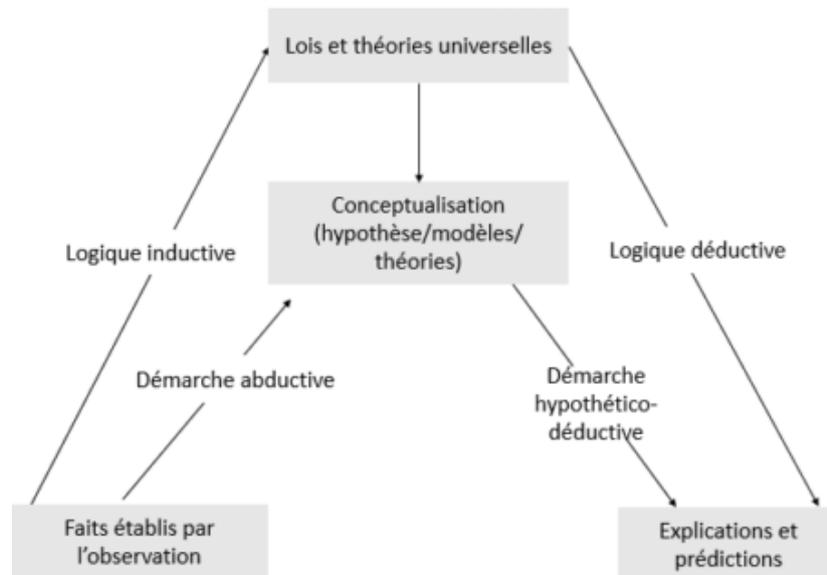


Figure 4 : Modes de raisonnement et connaissances scientifiques (Thi éart et al., 2014)

En résumé, l'induction consiste à découvrir une constance *a priori*, l'abduction crée de nouvelles idées qui nécessitent d'être testées ensuite, et la déduction permet de tirer des conséquences nécessaires d'une pure hypothèse. Il convient de noter qu'une prédiction extraite depuis la déduction pourra être mise à l'épreuve par l'induction (Pierce, 1965). Dans certaines recherches, l'abduction mobilise l'induction et la déduction à différents stades. De ce fait, une démarche scientifique combine souvent ces trois modes de raisonnement.

Concernant notre recherche doctorale, dans la mesure où notre raisonnement scientifique est issu d'un état de l'art sur le management de la distribution multicanal, il relève de la déduction. Le travail conduit doit nous permettre de trouver des voies de recherches possibles dans le champ et d'élaborer une problématique de recherche relative à la gestion de l'intégration de différents canaux de distribution dans une organisation qui distribue ses produits par plusieurs canaux de distribution à la fois. A partir de là nous avons formulé une problématique générale de recherche et une question de recherche décomposée en deux sous-questions à partir de la littérature existante. Le design de recherche est schématisé dans la Figure 5.

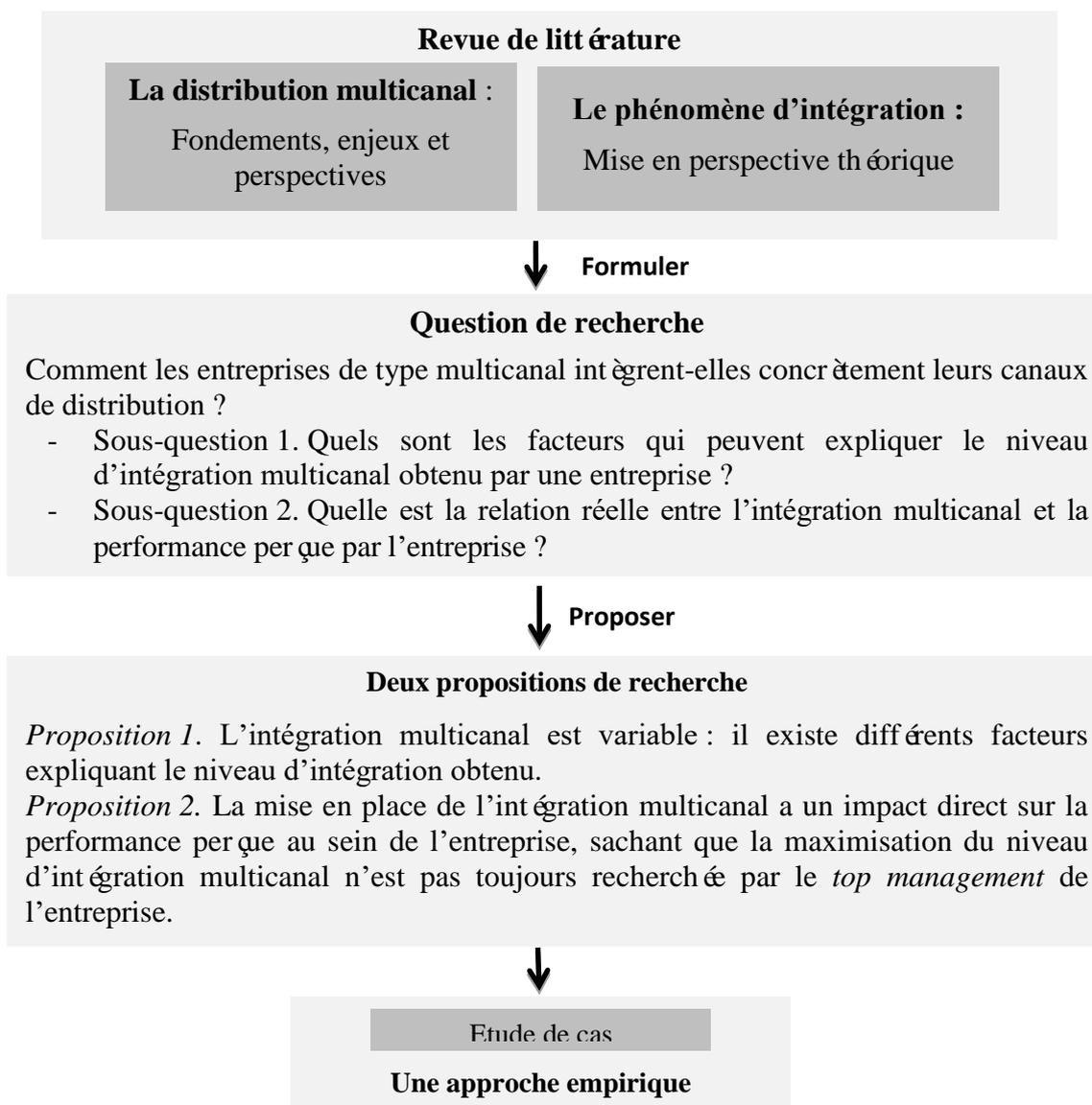


Figure 5 : Le mode de raisonnement de notre recherche

1.3. Méthodologie de la recherche

Nous expliquons plus précisément dans cette section les raisons pour lesquelles nous avons choisi une méthodologie qualitative en nous appuyant sur une étude de cas unique.

1.3.1. Choix en faveur d'une méthodologie qualitative

La méthodologie est «*un ensemble de démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche* » (Hlady-Rispal, 2002). L'approche qualitative vise à décrire et expliquer précisément et solidement un phénomène dans son contexte naturel (Miles et Huberman, 2003). Elle présente des caractéristiques que Hlady-Rispal (2002) a comparées avec celles inhérentes à l'approche quantitative (voir le Tableau 2).

	Approche qualitative	Approche quantitative
<i>Explication</i>	- Vise à comprendre. - Se concentre sur les sujets de la recherche.	- Vise à expliquer. - Se concentre sur les objets de la recherche.
<i>Examen de la théorie</i>	- Généraliser les concepts, les modèles ou les propositions théoriques. - Logique de découverte.	- Tester les théories pour les confirmer ou les infirmer. - Logique de vérification.
<i>Universalité/ Idiosyncrasie</i>	- Description de l'individualité de certains phénomènes. - La connaissance est construite socialement.	- Préexistence de lois universelles. - Objectif de généralisation des phénomènes observés.
<i>Cause et interprétation</i>	- Interprétation de la structure d'un phénomène et recherche des liens de causalité locale.	- Identification des explications causales, des corrélations et des lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents.
<i>Objectivité/ Subjectivité</i>	- Le monde est un construit social. - L'observateur est partie intégrante de l'objet observé.	- Le monde est une réalité extérieure. - L'observateur est indépendant de l'objet de recherche.
<i>Réduction des données, analyse et interprétation</i>	- L'analyse est réalisée en profondeur. - Le contrôle des variables est effectué <i>a posteriori</i> . - Le contexte est appréhendé - Les données sont considérées riches.	- Les problèmes sont scindés en éléments simples. - Le contrôle des variables est effectué <i>a priori</i> . - Le contexte est posé - Les données sont considérées discrètes.

Tableau 2 : Distinction entre approche quantitative et qualitative
(adapté de Hlady-Rispal, 2002)

Alors que l'approche quantitative cherche à tirer des conclusions directes généralisables, même si elles ne sont valables que dans certains contextes, l'approche qualitative vise, selon Yin (1994), à comprendre des phénomènes en les inscrivant dans une vision holistique et globale du contexte étudié. Wacheux (1996) indique également que la méthodologie qualitative favorise l'analyse des processus, avec une finalité qui tente de répondre aux deux questions suivantes : *pourquoi* et *comment* un phénomène apparaît-il effectivement / concrètement dans une situation spécifique ? Autrement dit, l'approche qualitative vise à capter des significations, à donner du sens aux données, au lieu de constater uniquement des corrélations statistiques, et finalement tenter d'expliquer les résultats ou de les nuancer. Cette approche présente l'intérêt de mettre en exergue des cas atypiques qui auraient été dans une recherche quantitative, éliminés de l'échantillon et de l'analyse. Si nous avons recouru à l'approche qualitative dans notre thèse de doctorat, c'est pour trois principales raisons :

- Premièrement, nous avons découvert lors de la revue de littérature que l'analyse contingente de l'intégration multicanal était beaucoup moins étudiée que l'intégration totale des canaux de distribution dite omnicanal. De même, alors que de nombreuses recherches étudient comment les détaillants commercialisent leurs produits par des canaux multiples pour un marché BtoC, peu de travaux prennent les industries dans le marché BtoB comme objet de recherche. Or, selon Hlady-Rispal (2002), les méthodologies qualitatives sont particulièrement adaptées à des analyses inédites, peu ou pas explorées par les chercheurs. De plus, le choix d'une approche qualitative est d'autant plus intéressant que les mécanismes d'intégration intra-organisationnelle ou au sein de la chaîne logistique sont principalement étudiés par le prisme des méthodes quantitatives.
- Deuxièmement, dans la mesure où nous cherchons à comprendre comment se met en place et se développe l'intégration multicanal au sein d'une entreprise industrielle, nous appréhendons des réalités multiples, enchâssées pourrait-on dire, dans des contextes spécifiques que l'approche qualitative permet de saisir. *« Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs à priori et leurs cadres conceptuels initiaux »* (Miles et Huberman, 2003).
- Troisièmement, la méthodologie qualitative semble la plus adaptée à l'étude d'une situation complexe (Wacheux, 1996). Les données qualitatives se caractérisent en effet par leur richesse et leur caractère englobant. *« Avec un fort potentiel de décryptage de la complexité les données qualitatives produisent des descriptions denses et pérorantes, nichées dans un contexte réel »* (Miles et Huberman, 2003). En ce qui concerne notre travail doctoral, le phénomène complexe d'intégration multicanal nécessite de développer une compréhension approfondie du contexte.

1.3.2. L'étude de cas comme méthode de recherche

Lorsque les recherches comportent une part importante d'exploration, une étude de cas semble plus adaptée. C'est pourquoi un tel choix a été fait. Un cas est défini comme *« un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité »* (Miles et Huberman, 2003). Selon Yin (2009), l'étude de cas est *« l'enquête empirique qui a pour objet d'analyser un phénomène en profondeur dans son contexte réel »*. La mobilisation de sources empiriques

multiples est particulièrement adaptée aux cas dans lesquels « *les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement identifiables* » (Yin, 2009). Comparativement à d'autres méthodes de recherche, l'étude de cas convient à des recherches à forte contextualisation qui exemplifie le phénomène étudié en profondeur (Giroux, 2003). Yin (2009) compare les différentes méthodes de recherche dont l'étude de cas, à l'aide de trois critères principaux (voir le Tableau 3) : (1) La façon de formuler la question de recherche ; (2) Le niveau de contrôle du chercheur sur les comportements ; et (3) La recherche focalisée sur des phénomènes contemporains ou des phénomènes historiques.

Méthode	Formulation de la question de recherche	Contrôle sur les comportements	Focalisation sur des événements contemporains
<i>Expérimentation</i>	Comment ; Pourquoi ?	Oui	Oui
<i>Enquête</i>	Qui ; Quoi ; Où ; Combien ?	Non	Oui
<i>Analyse d'archives</i>	Qui ; Quoi ; Où ; Combien ?	Non	Oui / Non
<i>Histoire</i>	Comment ; Pourquoi ?	Non	Non
<i>Etude de cas</i>	Comment ; Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 3 : Critères de choix d'une méthode de recherche (adaptée Yin, 2009)

La réponse aux trois critères avancés par Yin (2009) nous permet d'éclairer notre choix méthodologique en faveur de l'étude de cas. Trois éléments sont tout particulièrement à souligner :

- En premier lieu, notre recherche répond aux questions « comment ? » et « pourquoi ? » dans la mesure où nous reconnaissons l'existence de différentes formes d'intégration des canaux sans focalisation exclusive sur la version la plus poussée de l'intégration avec l'omnicanal et que nous cherchons non seulement à identifier les facteurs explicatifs du niveau d'intégration mais également les effets de l'intégration sur la performance.
- En deuxième lieu, nous n'avons aucun contrôle sur le comportement des acteurs dans le terrain étudié. Cela est contraire à un protocole d'expérimentation par lequel le chercheur « *peut manipuler directement, précisément et systématiquement le comportement* » (Yin, 2009).
- En troisième lieu, notre recherche porte sur un événement contemporain, celui du développement de la distribution multicanal, engendré par l'essor du e-commerce, la rivalité concurrentielle entre entreprises et les exigences du client hyper-connecté. En tant que phénomène actuel, l'intégration multicanal est un processus que l'entreprise a mis en œuvre et cherche toujours à améliorer.

Il est important de souligner que l'étude de cas permet d'employer différentes méthodes de collecte des données et ce, sur diverses périodes relatives au phénomène étudié. Ainsi, en ce qui nous concerne, nous avons recouru à une observation participante entre 2013 et 2014, à des entretiens semi-directifs en 2016 et à une analyse documentaire sur une période allant de 2012 à 2016. Ceci sera précisé ultérieurement dans les développements consacrés au dispositif de recueil de données.

1.3.3. Les caractéristiques de l'étude de cas unique

En juillet 1991, dans le Volume 16 (n°3) de l'*Academy of Management Review*, se déroule un vif débat sur le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche : faut-il adopter un cas unique ou des cas multiples pour réaliser une recherche et en augmenter la validité? Dans ce même numéro, Dyer et Wilkins (1991) sont favorables à l'étude de cas unique dans la mesure où l'intérêt et la qualité de la recherche s'appuient davantage pour eux sur la capacité du chercheur à créer des concepts que sur le nombre de cas étudié. *A contrario*, Eisenhardt (1991) observe que des études fondées sur des cas multiples «*reposent sur une logique comparative de répllication et d'extension de nature à développer les intuitions théoriques [du chercheur]* ». D'après elle, ce sont les connaissances testables qui nous permettraient de généraliser des résultats.

Force est de reconnaître que dans le cadre des recherches académiques, la stratégie d'étude de cas a été critiquée pour son manque de rigueur et de généralisation. Or, la logique de la généralisation des résultats ne s'apparente pas, pour ce qui est de l'étude de cas, à une généralisation de type statistique, qui reviendrait à produire une loi sur la base d'un échantillon pour aller jusqu'à une universalité (Meredith, 1998 ; Halinen et Törnroos, 2005). Il s'agit plutôt d'une généralisation analytique qui consiste à faire ressortir les similitudes et les différences dans les résultats pour rendre une théorie plus universelle (Stuart et al., 2002). Même si chacun d'eux a son propre contexte, la comparabilité entre les cas devient parfois difficile (Halinen et Törnroos, 2005). Cependant, pour Romelaer (1994), les éléments recueillis au sein d'une entreprise sont susceptibles d'être observés également dans d'autres entreprises. Bourdieu (2003), de son côté note que le chercheur lui-même observe à sa manière les divers événements survenus dans ses différents lieux d'étude ; il déploie une *objectivation participante* en étant à la fois extérieur à l'objet regardé et sujet agissant sur ledit objet. De fait, parvenant à offrir une vision approfondie d'un phénomène et renvoyant à

des concepts pré-définis, l'étude de cas unique garde bien sa légitimité scientifique et permet également aux chercheurs d'atteindre une certaine qualité scientifique.

Au final, nous nous rallions explicitement à l'opinion de Dyer et Wilkins (1991) sur la légitimité scientifique de l'étude de cas unique. Le chercheur peut souhaiter tester une théorie existante ou déterminer si elle peut résulter de la rareté du phénomène étudié du fait du caractère extrême ou unique du cas. Il peut également vouloir révéler un phénomène qui était encore peu étudié dans le monde académique. Ceci correspond explicitement à notre propre situation dans le cadre de la présente recherche doctorale.

Comme nous l'avons déjà indiqué dans la revue de littérature, l'intégration multicanal est un phénomène complexe, qui concerne un long processus ainsi qu'un changement de structure organisationnelle. L'intégration s'accompagne d'une intention stratégique se caractérisant par plusieurs dimensions et plusieurs niveaux. Il n'existe pas, selon nous, de modèle standard d'intégration multicanal, qui s'adapterait à toutes les entreprises. Cette ouverture sur un univers de possibles relève d'une approche contingente évoquée à plusieurs reprises. L'étude de cas unique fondée sur une entreprise multicanal est ici de nature à faciliter la compréhension de la réalité du processus d'intégration lui-même et à faire émerger les dimensions critiques au sein de ce processus complexe. Nous proposons plus loin une description précise du terrain de recherche : la société Nestlé France.

1.3.4. L'unité d'analyse

Yin (2009) distingue quatre stratégies d'étude de cas (voir la Figure 3). Une approche holiste agit sur des études qui portent sur une seule unité d'analyse alors qu'une approche enchâssée s'intéresse à plusieurs unités d'analyse, autrement dit l'objet ou les objets sur lequel (ou lesquels) porte l'investigation (Fabbe-Costes et al., 2013). En résumé une recherche fondée sur l'étude de cas peut relever de quatre types différents : (1) Un cas unique comprenant une seule unité d'analyse (Type 1) ; (2) Un cas unique comprenant plusieurs unités d'analyse (Type 2) ; (3) Des cas multiples comprenant une seule unité d'analyse (Type 3) ; et (4) Des cas multiples comprenant plusieurs unités d'analyse (Type 4). Nous avons choisi de travailler uniquement sur la société Nestlé France, en définissant le réseau de distribution multicanal au sein de ladite société comme *unité d'analyse*. Par conséquent, en regard de la Figure 3, nous positionnons notre recherche doctorale dans le Type 1 évoqué par Yin (2009).

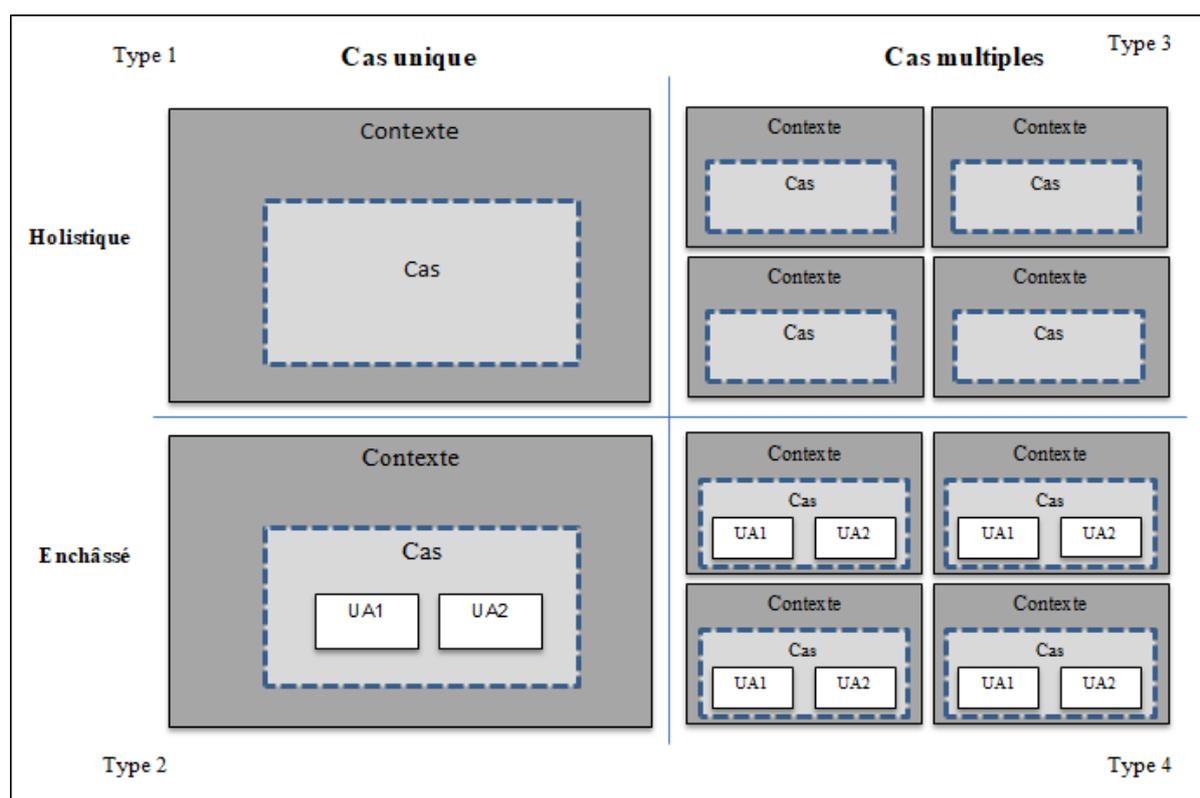


Figure 3 : Les différents designs d'études de cas (adapté de Yin, 2009)

Le choix raisonné en faveur du Type 1 est lié à notre objectif de recherche qui consiste, rappelons-le, à étudier comment la gestion de l'intégration multicanal se déploie au sein d'une entreprise. Plus précisément, nous souhaitons étudier la mise en application de l'intégration multicanal à partir des services commerciaux, de la chaîne logistique et du système d'information de la société Nestlé France. Appréhender l'ensemble du système de distribution multicanal de l'entreprise nous permet d'avoir une vision holiste, de percevoir l'influence positive ou négative de l'intégration sur la performance, et d'identifier les facteurs influençant le niveau d'intégration. Finalement, dans un tel système de distribution au sein d'une grande entreprise industrielle, l'intégration multicanal est un processus long et complexe, et la délimitation du réseau comme unité d'analyse nous facilite la définition de l'espace à l'intérieur duquel porte la problématique et sur lequel se déploie la méthodologie (Yin, 2009).

2. Choix et caractéristiques clés de l'entreprise

La société Nestlé a été créée en 1866 par Henri Nestlé, l'inventeur du lait en poudre. Le logo de Nestlé, s'inspirant du mot anglais « *Nest* », représente un nid occupé par deux oisillons nourris par un oiseau adulte, pour symboliser une famille moyenne. Le groupe Nestlé s'est imposé aujourd'hui comme le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être ; ce

que l'on retrouve dans le slogan « *Good food, good life* ». A ce jour, Nestlé est le premier groupe agroalimentaire mondial de produits de grande consommation, côté à la bourse de Zurich, avec un chiffre d'affaires de 88,8 milliards de francs suisses (83 milliards d'euros) pour un bénéfice net de 8,49 milliards d'euros en 2015 (Rapport Annuel, 2015). Les valeurs de Nestlé sont autour de la nutrition et d'une forte implication dans l'alimentation infantile, le plaisir, la qualité, la fidélisation et la proximité au consommateur. Le groupe Nestlé compte aujourd'hui des usines dans 85 pays et emploie 335 000 collaborateurs à travers le monde. Structuré en 43 organisations régionales qui font partie de trois zones géographiques (zone Europe, zone Asie / Océanie / Afrique et zone Amériques), le groupe vend plus d'un milliard de produits par jour dans 189 pays à travers le monde. Le continent américain représente le premier marché de Nestlé avec 44 % du total de son chiffre d'affaires en 2015.

2.1. Ambitions et stratégies de développement de l'entreprise

Selon le dernier rapport annuel disponible début 2018, à savoir celui de l'année 2015, l'ambition du groupe Nestlé est de préserver sa position de leader dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être et de rester la référence du secteur en termes de performances financières. La feuille de route stratégique met notamment l'accent sur l'innovation aussi bien de produits que de procédés dans une optique de développement durable. Il convient de souligner que le e-commerce est présenté comme un moyen d'approfondir les contacts avec les consommateurs et d'être à leur écoute. Le Tableau 4 présente les moteurs de croissance, les avantages concurrentiels et les piliers opérationnels qui fondent la « feuille de route » stratégique.

<i>Moteurs de croissance</i>	<p>Nutrition, santé et bien-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des choix plus sains et plus savoureux en matière d'aliments et de boissons • Répondre à des besoins nutritionnels spécifiques par le biais de Nestlé Nutrition • Rechercher des moyens innovants pour traiter des maladies chroniques par l'intermédiaire de la nutrition par le biais de Nestlé Health Science
	<p>Marchés émergents et produits à positionnement populaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des produits à positionnement populaire, pour que les consommateurs ayant des revenus modestes bénéficient de son savoir-faire nutritionnel, de la qualité et des promesses liées à la marque
	<p>Consommation hors foyer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les kiosques, les loisirs de restaurants et la restauration collective • Un secteur connaissant une croissance rapide • Se concentrer sur les solutions et les services à valeur ajoutée
	<p>Tendance au haut de gamme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les systèmes, des services et des produits • Améliorer la qualité de vie des consommateurs tout en créant des occasions de consommations à valeur ajoutée • Les produits concernés : les eaux embouteillées, le Nespresso, les glaces de luxe, le chocolat de grande qualité
<i>Avantages concurrentiels</i>	<p>Des grammes de produits et de marques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits connus à l'échelle mondiale et locale
	<p>Des capacités de R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Axes sur des activités d'innovation et de rénovation pertinentes et attrayantes pour les consommateurs
	<p>Une présence géographique</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'ancrer dans de nombreux pays, depuis des générations • Créer des liens et des connaissances fortes entre les marques et leurs consommateurs
	<p>Collaborateurs, valeurs, culture, attitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la cohésion entre les collaborateurs du monde entier • Partager les valeurs à la base de pratiques commerciales uniformes • Culture de l'entreprise axée sur la qualité des produits et des relations et sur la compétitivité
<i>Piliers opérationnels</i>	<p>Dialogue avec le consommateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer des nouveautés • Ecouter les opinions des consommateurs
	<p>Efficacité opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posséder la chaîne d'approvisionnement efficace • Optimiser les processus • Disposer des matières premières de qualité
	<p>Disponibilité universelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les produits soient disponibles de manière durable
	<p>Innovation et rénovation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innover et rénover des produits, des systèmes et des processus par réorganiser le R&D

Tableau 4 : Feuille de route stratégique (Rapport Annuel 2015)

2.2. Une entreprise dynamique sur le marché français

La France est le troisième marché pour le groupe Nestlé après les Etats-Unis et la Chine, avec un chiffre d'affaires de 4 540 millions d'euros en 2015. En France, avec un portefeuille de plus de 80 marques, le groupe Nestlé est présent sur l'ensemble des catégories alimentaires de consommation courante et spécialisée, de la nutrition infantile à la nutrition clinique, en passant par tous les instants de la consommation quotidienne. Selon une étude de l'Institut Kantar World Panel conduite en 2013, la quasi-totalité des Françaises et Français connaissent les produits Nestlé et en sont consommateurs dans les différentes marques du groupe.

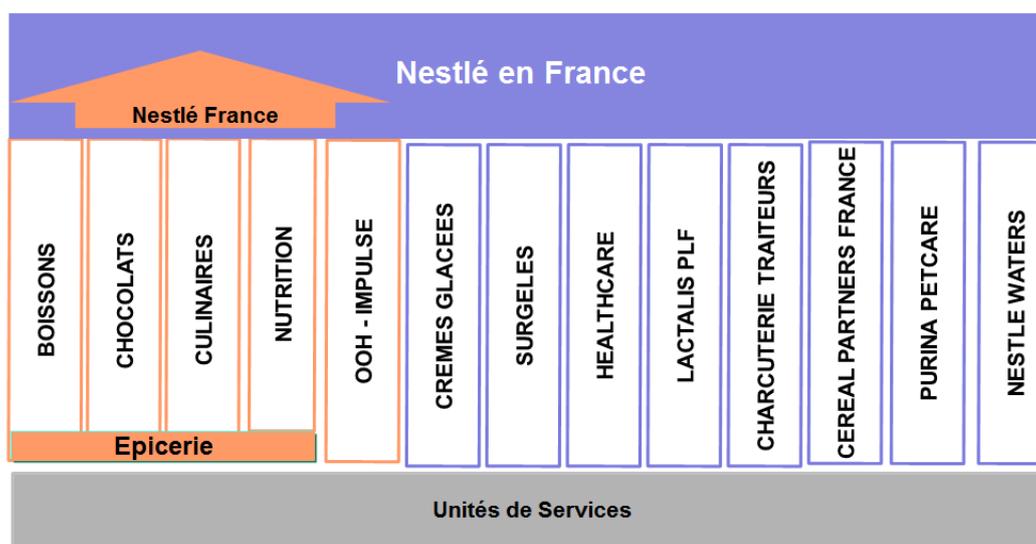


Figure 4 : Organisation de Nestlé en France (document interne Nestlé France)

Comme indiqué dans la Figure 4, il convient de différencier Nestlé France de Nestlé en France. En effet, Nestlé France représente la société Nestlé France S.A.S. qui dépend du siège français du groupe situé à Noisiel, en Seine-et-Marne. Cette société gère seulement la chaîne logistique (*supply chain*) et le commerce des activités des produits suivants : Boissons, Chocolats, Culinaire, Nutrition Infantile, ainsi que les produits professionnels. Nestlé en France représente en revanche toutes les filiales et activités dirigées en France par le Groupe Nestlé. Ces activités sont dirigées par cinq équipes commerciales *GMS* et six équipes *supply chain* au sein des filiales : Nestlé Waters, Nestlé Grand Froid, Nestlé Céréales, Nespresso, Purina Petcare, et Herta.

Nestlé France travaille au niveau central sur les enjeux communs à tous les produits comme l'empreinte environnementale des usines, la traçabilité des matières premières, le *packaging* et le recyclage, les ressources humaines ou l'information environnementale aux

consommateurs. Chaque division de produits est toutefois encouragée à développer ses propres projets. Ainsi, les directions stratégiques, les investissements et les plans d’actions ont été définis par chaque division. Par exemple, « *mieux cultiver le plaisir* » par la division chocolats ou « *Herta s’engage* » pour Herta. Au cours de notre travail doctoral, nous n’avons retenu que la partie Nestlé France du groupe comme cas d’étude pour les raisons suivantes :

- D’une part, le portefeuille de produits Nestlé extrêmement vaste, composé de plus de 80 marques et couvrant quasiment l’ensemble des catégories alimentaires de consommation courante et spécialisée, serait compliqué à étudier en totalité
- D’autre part, les filiales françaises du Groupe Nestlé sont gérées séparément et considérées comme des entités semi-autonomes au sein d’un système différencié. Chaque filiale définit ses propres stratégies et canaux de distribution, par le biais des types de produits et des marques, et acquiert donc ses propres ressources et expertises. Il n’existe pas de réels liens, au niveau des opérations logistiques, actions commerciales et système d’information, entre les différentes filiales.
- Enfin, la société Nestlé France dirige cinq types de produits, occupant le plus grand volume de ventes en France, au cœur de ses moteurs de croissance, avantages concurrentiels et piliers opérationnels (voir l’Annexe en fin de chapitre).

2.3. Mission attribuée à la *supply chain*

Le fonctionnement principal de la chaîne logistique au sein de Nestlé France permet de fournir classiquement aux clients « *le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au meilleur coût* ». Afin de satisfaire au mieux cet objectif, les flux physiques sont gérés depuis les fournisseurs jusqu’aux clients. La chaîne logistique trouve les sources de sa valeur ajoutée dans la gestion des flux d’information, en favorisant au maximum l’anticipation des événements et en prenant les décisions appropriées aux opportunités du marché (innovation / rénovation, promotion, changement de *packaging*).

Pour mener à bien sa mission, le Département Supply Chain est en communication permanente avec les différents acteurs de l’entreprise. Son champ d’action est en interface avec le commerce, le marketing, la technique et la production. On peut citer comme exemple la nécessité d’échanger avec les services commerciaux et marketing pour établir une prévision fiable de la demande ou encore l’importance d’un dialogue permanent entre le Département Supply Chain et les usines, pour établir un plan de production optimal. L’organigramme de la

chaîne logistique (*supply chain*) de Nestlé France se présente comme indiqué dans la Figure 5 :

- La Direction des Achats est constituée de 53 acheteurs locaux et 21 acheteurs européens. Ces acheteurs s'occupent des matières premières, composants et emballages, des prestations et frais généraux, des achats du marketing (matériel promotionnel, par exemple), et des achats de techniques et services. La mission est traditionnellement celle attribuée au département des achats dans la plupart des entreprises industrielles, même si la dominante est plus opérationnelle que stratégique, pour reprendre la terminologie de Nollet (2018).
- La Direction DESP (Demande Event & Supply Planning) compte en son sein des pilotes de flux import (si les usines sont en dehors du territoire français) et export (si les usines se trouvent sur le sol français), de la gestion de projets et de la prévision de vente sur le long terme. Concernant les pilotes de flux, leur tâche peut varier de l'ajustement des couvertures de stocks (pour le pilote de flux import, qui veille à ce que l'usine d'un pays étranger produise en permanence le stock adéquat au marché français comme aux autres marchés d'Europe) à la planification de lignes de production aux usines (pilote de flux export, qui reçoit les demandes des différents pays de la zone Europe et qui planifie ses lignes de production afin de pouvoir satisfaire toutes les demandes). L'objet de la Direction DESP est de simplifier et améliorer en continu les processus de la chaîne logistique.
- La Direction du Service Client gère la relation clientèle et la négociation avec les clients clés, afin d'assurer la rentabilité. Elle contribue à aligner les objectifs de chaîne logistique par une collaboration étroite entre les différentes équipes. Cette direction soutient aussi le projet de mise en œuvre d'une synchronisation des données avec les clients importants (comptes clés).
- La Direction du Business Performance Management joue le rôle d'une plate-forme pour prendre des décisions commerciales, par des analyses de problèmes, d'opportunités et de risques. Elle propose également un cadre pour l'amélioration continue.
- La Direction de la Logistique Physique est responsable de la gestion des transports, du stock et de l'entreposage. C'est un service au cœur des métiers liés au pilotage des flux physiques. Nous l'introduirons plus précisément dans la section suivante, compte tenu du rôle essentiel qu'il joue.

Toutes les unités sont placées sous la tutelle d'une même Direction Supply Chain. Cette unicité de la direction permet l'application d'un processus commun dans la gestion de la demande et des approvisionnements pour les différentes catégories de produits.

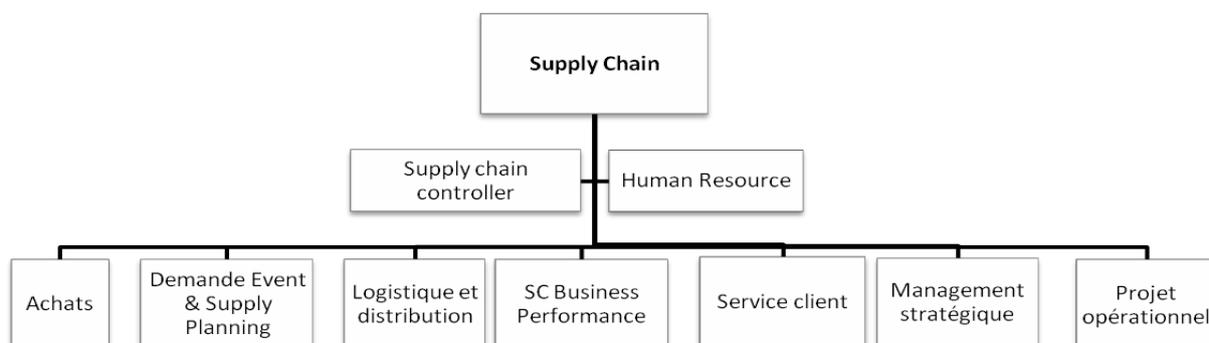


Figure 5 : Organigramme du Département Supply Chain (document interne Nestlé France)

2.4. Activités logistiques

Les activités logistiques recouvrent les services logistiques proprement dits, ainsi que la Direction Logistique Physique. Les principaux éléments à retenir au plan organisationnel sont les suivants.

2.4.1. Organisation des services logistiques

La Direction Logistique Physique au sein du Département Supply Chain est responsable de la gestion des transports et de l'entreposage. L'objectif de la Logistique Physique est d'assurer la livraison du produit dans les meilleures conditions, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût, en conformité avec les exigences du client et du marché. La Direction Logistique Physique est divisée en plusieurs services : le service DRP (Daily Replenishment Planning [Planification quotidienne des approvisionnements]), le service de transport, deux centres de distribution nationaux, le service de *back office* et le service de prestataire flux alternatif (voir la Figure 6).

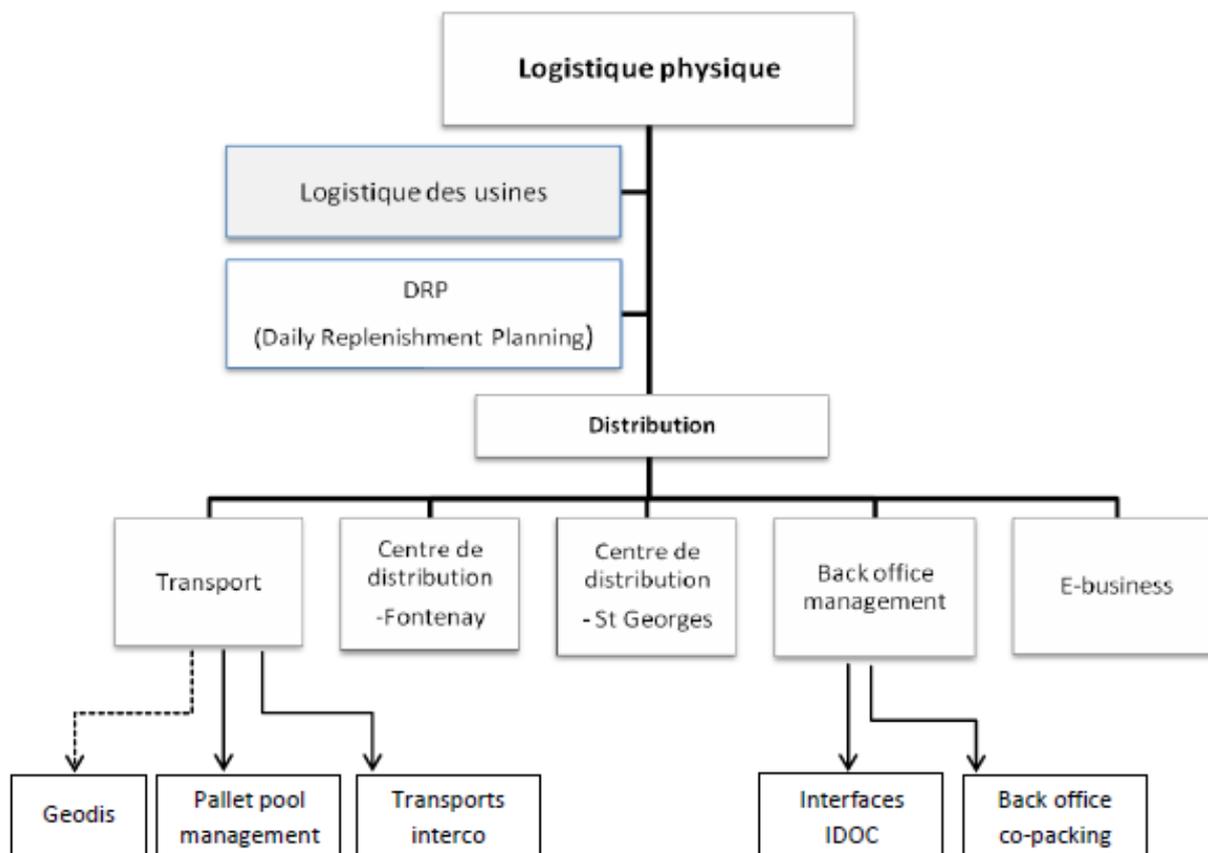


Figure 6 : Organisation de la Direction Logistique Physique (document interne Nestlé France)

2.4.2. Fonctions de la Direction Logistique Physique

Les fonctions assignées à la Direction Logistique Physique sont de différentes natures. Il est possible de les résumer en six points clés.

a) Contrôle des activités du gestionnaire de transport

En collaborant avec les prestataires de service de transport, la Direction Logistique Physique est en charge de la gestion des activités de transport depuis différentes usines du territoire français / européen jusqu'aux centres de distribution et inter-centre de distribution, et du transport depuis les centres de distribution vers les entrepôts et/ou plates-formes des clients distributeurs. L'objectif est de s'assurer que les marchandises arrivent à destination dans les meilleures conditions et à la date prévue. Pour les produits frais ou congelés, cela implique également de garantir un transport à la bonne température sans rupture de la chaîne du froid.

b) Contrôle de l'activité des prestataires logistiques

Nestlé France dispose de deux centres de distribution appartenant à des prestataires logistiques : Fontenay, desservant le Nord de la France, et St Georges, desservant le Sud de la France. Ces deux centres assurent le stockage et la préparation de commande pour tous les produits d'épicerie. L'une des missions principales est de collaborer avec les prestataires logistiques et d'en contrôler les activités telles que : le chargement, le déchargement, la manutention et le stockage des marchandises ; le contrôle de la température des chambres climatisées ; la préparation en temps opportun des marchandises pour l'expédition ; le contrôle et la conservation des quantités de marchandises qui sont stockées dans l'entrepôt ; le maintien de normes élevées d'hygiène tout au long du processus. La performance des services offerts par les prestataires logistiques est mesurée par quatre indicateurs : productivité, qualité, services et coût.

c) Gestion des demandes de traçabilité

Nestlé France assure et améliore la traçabilité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement et de distribution en fournissant les détails et les données relatives à la circulation des marchandises. Les marchandises sont de fait traçables depuis les usines jusqu'aux entrepôts des clients.

d) Gestion de la répartition des stocks entre centres de distribution

C'est le service DRP au sein de la Direction Logistique Physique qui est responsable de la gestion quantitative et qualitative des stocks dans les centres de distribution. Dans un premier temps, il surveille la quantité des stocks en suivant l'évolution hebdomadaire et la projection de ceux-ci sur l'année. En cas de risque de dépassement de la capacité de stockage, les approvisionneurs peuvent ajuster et réviser les couvertures de stock minimum et maximum. Dans un second temps, le service DRP anticipe les besoins en termes de capacité de stockage dans les centres de distribution. Dans un troisième temps, la mission du service DRP comprend le suivi de la qualité des stocks bloqués sur les centres de distribution. L'idée est de surveiller la situation des stocks afin d'éviter ou de limiter les ruptures.

e) Gestion de l'approvisionnement des centres de distribution

La Direction Logistique Physique gère directement l'approvisionnement des marchandises de toutes les usines en Europe vers les centres de distribution en France. Elle pilote également les

flux de transport entre les centres de distribution. Généralement, le délai est de trois jours entre la prise d'une commande du client et l'expédition au client.

f) Pilotage des flux d'approvisionnement usines / centres de distribution

Il existe deux sortes de flux d'approvisionnement depuis les usines jusqu'aux centres de distribution en France : le flux indirect et le flux direct (voir la Figure 7). Le flux indirect consiste à livrer les marchandises à un seul centre de distribution, puis d'effectuer le transfert vers un autre centre de distribution selon le calcul de la disponibilité de stock, la prévision de vente et la commande du client. Le flux direct est le processus qui achemine les marchandises directement vers les deux centres de distribution. Nestlé France a effectué un plan d'action pour optimiser les flux d'approvisionnement, mis en place par la Direction Logistique Physique en collaboration avec les usines, pour passer de flux indirects à des flux exclusivement directs, dans le but de réduire le coût et le temps de transfert entre les deux centres de distribution.

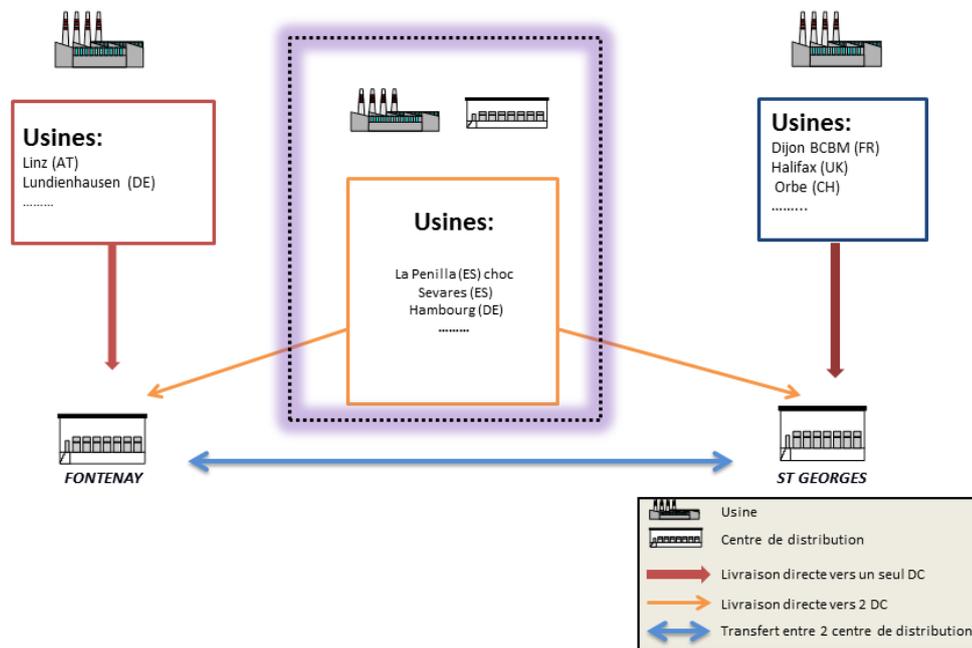


Figure 7 : Cartographie des flux usines-centres de distribution (document interne Nestlé France)

2.5. Un réseau complexe de distribution multicanal

Présentant un portefeuille de produits extrêmement vaste, composé de plus de 80 marques et qui couvre quasiment l'ensemble des catégories de produits, l'entreprise propose sa gamme

dans de multiples points de ventes différents, et parmi les principaux, nous pouvons citer : les grandes surfaces, les petits commerces de proximité les étals des marchés, les distributeurs automatiques, ainsi que les différents intermédiaires assurant la commercialisation auprès des CHR. Dans sa politique de distribution, Nestlé a su adapter le choix des points de vente de ses produits aux attentes des consommateurs.

2.5.1. Les différents canaux utilisés

Comme entreprise multicanal, Nestlé France s'est doté de trois canaux de distribution distincts : le canal GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) ; le canal du e-commerce ; le canal professionnel. Le canal GMS (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité) est le principal canal mobilisé pour les produits d'épicerie. Il représente 91 % du chiffre d'affaires et près 820 000 palettes livrées en moyenne sur une année. Dans ce canal, il existe six clients majeurs : Carrefour, Leclerc, Intermarché Auchan, Système U et Casino (voir la Figure 8). Avec 25 % des flux de marchandises, Carrefour est le client le plus important pour Nestlé France (produits d'épicerie). La société approvisionne les marchandises vers Carrefour par deux réseaux logistiques : 9 entrepôts pour les hypermarchés (approvisionnant chacun de 12 à 20 hypermarchés), et 12 entrepôts pour les supermarchés et les épicerie.

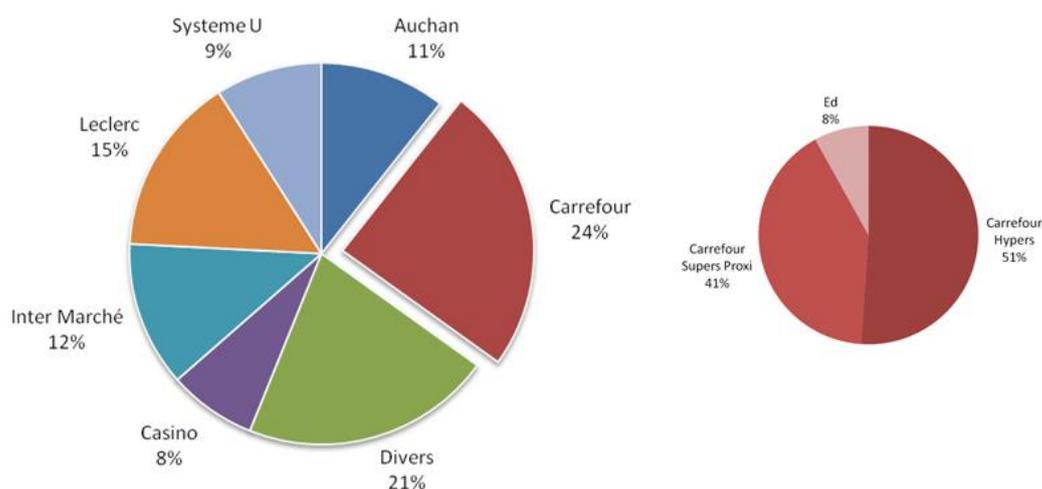


Figure 8 : Répartition du chiffre d'affaires Nestlé France en 2011
(document interne Nestlé France)

De son côté, le canal du e-commerce vise à toucher le client final et la clientèle potentielle à travers le plus grand nombre de points de contact, stratégiquement répertoriés, et avec une offre et un prix adaptés. Pour Nestlé France, le canal du e-commerce est disponible seulement pour certaines marques et produits : (1) Un site dédié pour distribuer un seul produit : Dolce-

Gusto.fr (capsules de café) ; et (2) Une collaboration avec Amazon pour distribuer les produits relevant de la Nutrition Infantile. Enfin, le canal professionnel est destiné à distribuer les produits hors foyer à la restauration professionnelle, commerciale et sociale, à la distribution automatique, etc. Ces produits hors foyer font partie des culinaires (Chef, Maggi), des cafés et des machines à café (Nescafé, Nescafé Milano, Nescafé Alegria).

2.5.2. Présentation des différents canaux de distribution par produit

Au regard de tous les types de produits d'épicerie de Nestlé France, si nous examinons chacun d'eux et posons la question de savoir « par quels canaux un type de produits pourrait-il être distribué ? », il est possible de constater que chaque type de produit se place dans un type de canal de distribution singulier. Les principaux points à retenir sont les suivants.

a) Pour les produits chocolatés

Nestlé France propose les produits chocolatés seulement dans divers points de vente physiques : 85 % sont vendus dans les grands surfaces, et 15 % chez des détaillants spécialisés du type chocolatiers, boulangeries et salons de thé. En outre, notons que l'entreprise réalise une distribution exclusive en proposant les produits chocolatés dans des boutiques préalablement sélectionnées. Nestlé France négocie des espaces exclusifs dans ces boutiques au sein desquels les produits sont en vente assistée, accompagnés de vendeurs spécialisés qui proposent des dégustations des différentes saveurs chocolatées.

Pour certaines références de la catégorie chocolat, Nestlé France collabore avec SPI, une société française spécialisée dans le *co-packing* et *co-manufacturing* de produits alimentaires. Le *co-packer* est localisé sur l'un des centres de distribution, ce qui permet à l'entreprise de réduire le coût de personnalisation et le temps de transport. Une fois fabriqués dans les usines respectives aux quatre coins de l'Europe, les produits sont envoyés directement aux entrepôts de SPI, où ils sont conditionnés sous la forme de cartons présentoirs. Pour certaines références, les produits arrivent en vrac et doivent être conditionnés dans des cartons. Cette étape crée donc encore plus de complexité dans la chaîne logistique. Chez le *co-packer*, les lignes de production sont souvent en situation de saturation en fin d'année. Le *co-packing* est donc planifié au plus juste pour permettre de produire la quantité voulue. Si une enseigne exige une forte augmentation de commande par rapport à ce qui était prévu, SPI peut ne pas être capable de suivre la demande (voir la Figure 9).

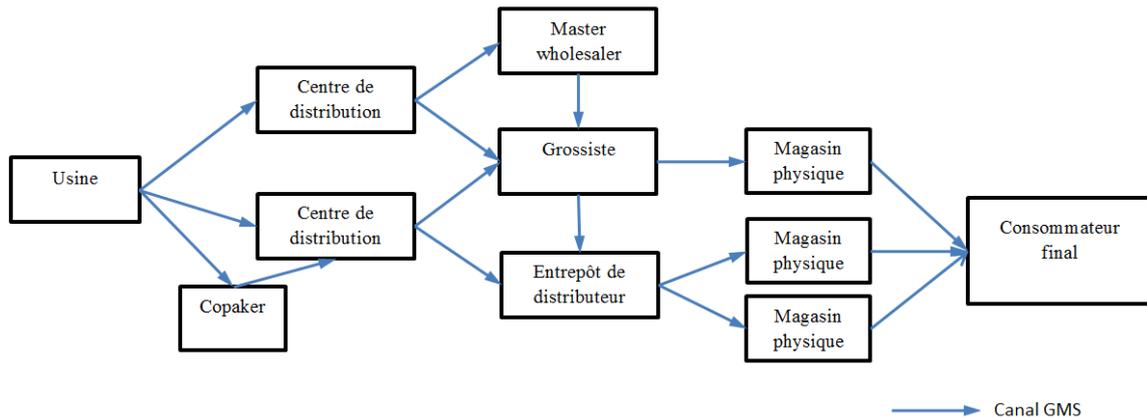


Figure 9 : Canaux de distribution des produits chocolatés (élaboration personnelle)

b) Pour les produits culinaires

Si la distribution de produits culinaires est réalisée par deux circuits de distribution, le canal GMS et le canal professionnel, c'est parce que Nestlé France propose des produits culinaires à la fois à un individu consommant à domicile et hors foyer. Les produits pour consommation à domicile sont proposés par le canal GMS alors que les produits pour consommation hors foyer (conditionnés dans un emballage nécessairement plus élaboré) sont distribués par le canal professionnel destiné à la restauration hors foyer. Il convient de noter que la vente des produits culinaires professionnels est gérée par la société Nestlé Professional, alors que leurs activités logistiques sont confiées à l'équipe *supply chain* de la société Nestlé France, sachant que les produits culinaires pour consommation à domicile et hors foyer sont fabriqués dans les mêmes usines. La Direction Logistique Physique de Nestlé France est chargée du pilotage des flux, de la gestion des transports et de la gestion des stocks pour les deux segments (voir la Figure 10).

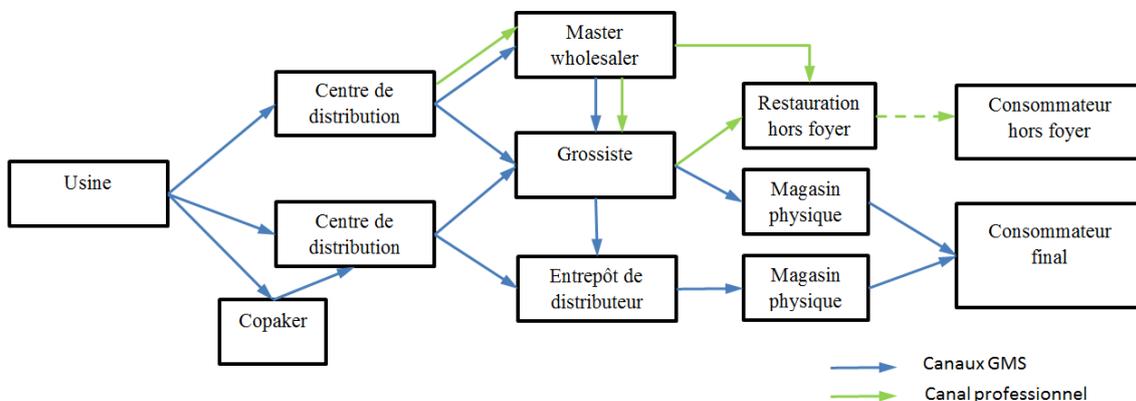


Figure 10 : Canaux de distribution des produits culinaires (élaboration personnelle)

c) Pour les boissons instantanées

Concernant les boissons instantanées, mis à part celles distribuées par le canal GMS, Nestlé France a décidé depuis plusieurs années de dédier un site la capsule de café de Dolce-Gusto. Les marchandises sont préparées dans les centres de distribution pour être vendues directement au consommateur final (voir la Figure 11).

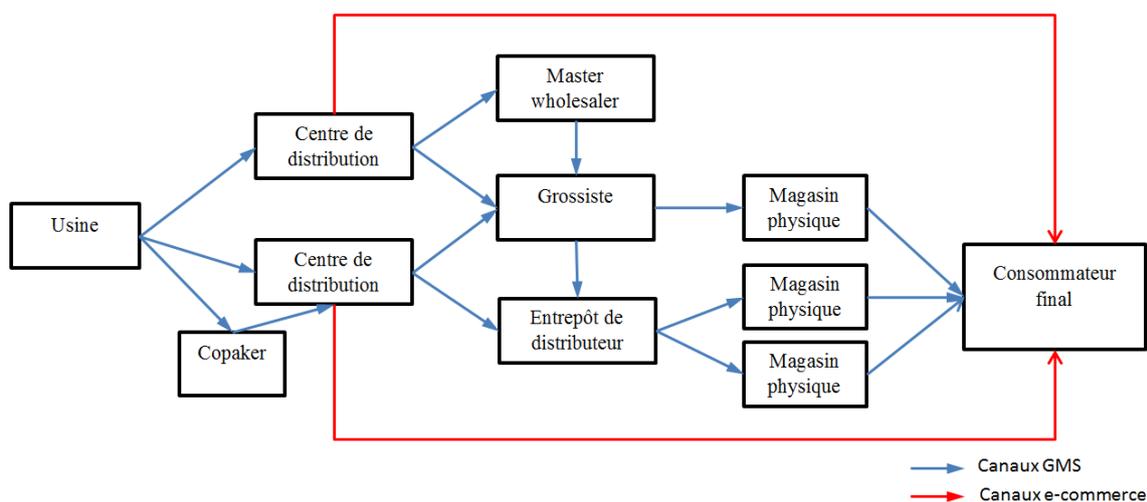


Figure 11 : Canaux de distribution des boissons instantanées (élaboration personnelle)

d) Pour les produits de nutrition infantile

Depuis 2013, Nestlé France collabore avec Amazon dans le but d’adoindre à son système d’offres le canal du e-commerce pour les produits de nutrition infantile (voir la Figure 12). L’association avec ce géant de la distribution, qui cherche désormais à se diversifier vers les produits alimentaires, permet à Nestlé France de bénéficier des meilleures pratiques actuelles de la vente en ligne. Dès 2012, Paul Bulcke, le PDG du groupe Nestlé, a d’ailleurs fait des ventes sur Internet l’une de ses priorités pour la croissance future de l’entreprise : « *Partout où nous sommes, nous devons améliorer l’accès de nos produits aux différents marchés* ». Aujourd’hui, le e-commerce est devenu le cinquième plus gros marché de Nestlé, connaissant ses plus fortes progressions en 2016 aux Etats-Unis, en France ainsi que dans les pays asiatiques.

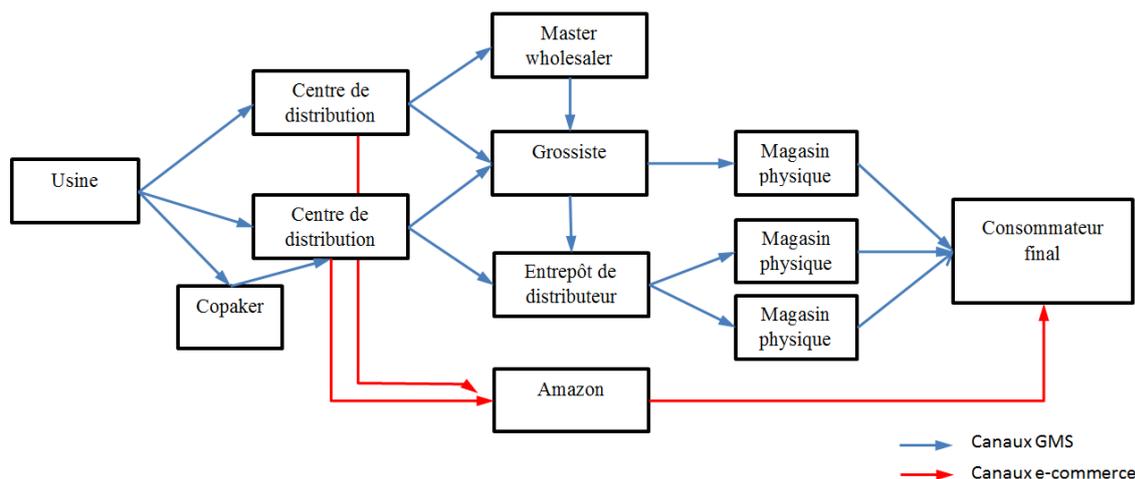


Figure 12 : Canaux de distribution des produits de nutrition infantile (élaboration personnelle)

Nestlé France est également symbolique d’une évolution dans le développement de la distribution multicanal : d’une part, en passant de la distribution monocanal à une intégration de plus en plus forte des canaux de distribution, à la fois physiques et digitaux ; d’autre part, en passant d’un seul type de produit vendu sur Internet à un projet de développement de vente multi-produits. L’entreprise a par ailleurs dopé sa présence sur les réseaux sociaux et intensifié ses liens avec les consommateurs, tout en faisant du e-commerce l’un de ses leviers majeurs de croissance. Grâce des produits déjà proposées sur Internet (Dolce Gusto, Nespresso, Special T), Nestlé France cherche à développer l’offre des services attendus par le consommateur, en assurant la disponibilité du produit et en mettant en place des indicateurs pertinents pour mesurer la performance.

2.6. Le système d’information comme support du management de la chaîne logistique

Pour maintenir ses avantages concurrentiels, Nestlé France a pris conscience qu’il lui fallait établir une plate-forme technologique globale afin de recueillir des données massives, gérer l’information et créer des connaissances qui pourraient être partagées dans l’entreprise. Au milieu des années 2000, l’entreprise a lancé GLOBE (Global Business Excellence), un système d’information qui lierait finalement non seulement l’ensemble des unités d’affaires du groupe, mais aussi ses clients, ses prestataires et ses fournisseurs, sous une infrastructure technologique commune (voir la Figure 13). Le projet GLOBE implique un déploiement important du logiciel SAP, lui permettant à la fois de simplifier et d’unifier la façon dont il gère sa chaîne logistique.

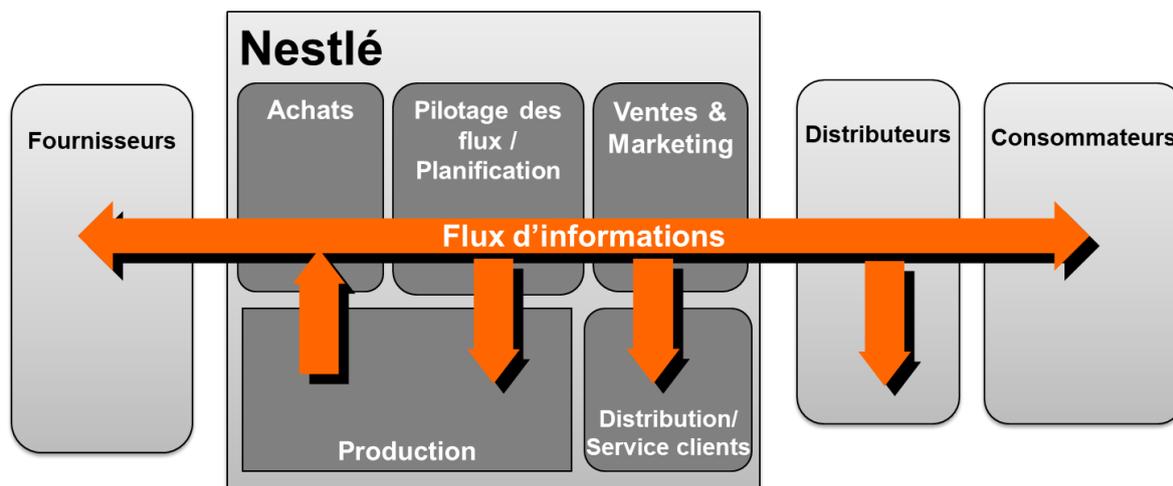


Figure 13 : Flux d'informations au sein de la chaîne logistique en relation avec les autres fonctions clés (élaboration personnelle)

L'une des premières étapes de GLOBE a été la standardisation des données basées sur les mêmes unités, en créant de fait une « codification des pratiques », pour reprendre l'expression de Mione (2015). Les rapports en temps réel, établis en ligne par GLOBE, apportent des informations importantes sur l'achat, la production et la vente des filiales de Nestlé. Cela permet aux gestionnaires de calculer facilement le total des achats de matières premières et la répartition des dépenses entre les fournisseurs. En outre, l'entreprise a pu ainsi mesurer le total des ventes, favorisant une meilleure gestion de la clientèle. GLOBE facilite également la synchronisation des données entre les usines et les clients, ce qui entraîne l'amélioration de l'exécution des commandes. Une fois intégré dans le système GLOBE, les détaillants peuvent ajouter des marchandises à leurs stocks des magasins avec un simple « *click* » de souris.

A partir d'avril 2008, GLOBE a été positionné comme un vecteur important d'amélioration continue de l'entreprise. Le système identifie les meilleures pratiques et connaissances entre unités d'affaires mais au-delà, il favorise le partage de connaissances, non seulement pour améliorer la collaboration entre les différents services de l'entreprise, mais aussi pour réduire les coûts et créer de la valeur. Tout ceci est expliqué par Paul Bulcke, PDG du groupe Nestlé : « *Avant GLOBE, chaque marché était comme un petit royaume. Les produits ont été adaptés à chaque marché. Mais aujourd'hui, nous déployons plus de produits dans le monde entier* ». Par conséquent, il faut que Nestlé apprenne à gérer ses opérations et ses stratégies en référence à une vision mondiale.

Une telle évolution s'est avérée cruciale pour permettre à l'entreprise de se transformer en profondeur, en passant d'une « collection de fiefs indépendants » à une entreprise mondiale

intégré (GLOBE Programme 2014), et de maintenir son avantage concurrentiel en s'adaptant beaucoup plus rapidement au changement et en partageant ses valeurs avec les clients. Sur un plan opérationnel, GLOBE permet à l'entreprise de travailler avec plusieurs filiales aux quatre coins du monde. Aujourd'hui, il est articulé principalement autour de quatre axes : (1) *Business Excellence* : pour adopter et harmoniser les bonnes pratiques et processus définis pour l'ensemble du Groupe ; (2) *Data Standard & Data Management* : pour disposer dans tous les marchés de données de références (produits, clients, fournisseurs, etc.) uniques, fiables et partageables ; (3) *Systèmes d'information* : pour permettre l'accès à un réseau commun d'informations, favoriser la gestion et le support : et (4) *GLOBE Template* : pour faire émerger l'utilisation d'un outil informatisé commun, favorisant le partage et la mise en œuvre de bonnes pratiques.

Au final, GLOBE relie désormais Nestlé à ses fournisseurs, ses prestataires logistiques et ses clients, et intègre toutes les filiales du groupe dans toutes ses fonctions essentielles : management de la chaîne logistique, planification de la production, achats, transport, gestion de la relation client, communication interne, marketing, gestion des connaissances, comptabilité et ressources humaines. Nestlé a ainsi franchi une étape décisive dans l'intégration de ses canaux de distribution. D'un côté le système informatique offre à Nestlé et à ses filiales un environnement efficace pour mieux piloter les flux. D'un autre côté il est évident que les problématiques concernant la qualité des données existent probablement dans toutes les parties de l'entreprise et ont un impact important sur la prise de décision et sur la stratégie de développement. Toutefois, l'implantation de GLOBE n'est pas suffisante pour créer et diffuser à elle seule des valeurs communes. Il faut que l'entreprise puisse introduire et renforcer une culture de partage des informations et également de meilleures pratiques en la matière.

2.7. Un choix opportuniste du terrain de recherche

L'exposé relatif à l'organisation de Nestlé France apporte des éléments permettant de comprendre pourquoi l'entreprise a été retenue comme terrain de recherche. La première raison tient, selon les termes de Girin (1989), à un « *opportunisme méthodique* ». En qualité de doctorante du CRET-LOG, d'octobre 2013 à mars 2014, nous avons eu l'occasion d'effectuer un stage (observation participante) au sein de la société Nestlé France. Nous n'avons eu de cesse, durant ces six mois, de garder à l'esprit qu'un chercheur en Sciences de Gestion doit certes disposer d'une large palette de connaissances théoriques mais qu'il doit

aussi déployer une faculté à mettre les théories en pratique, en sus d'une observation approfondie du fonctionnement global d'une organisation. Cela a constitué non seulement une partie de la démarche de formulation de nos connaissances sur l'intégration multicanal dans la pratique, mais aussi une étape importante pour collecter des données *via* l'observation participante. Notre présence quotidienne dans la société Nestlé France nous a guidé tout naturellement vers l'approche d'une étude de cas unique.

Une seconde raison réside dans la pertinence du terrain investigué par rapport à la question de recherche. En effet, nos questionnements consistent à comprendre le phénomène d'intégration multicanal. Le cas Nestlé France correspond parfaitement à l'objectif de notre recherche doctorale : d'une part, parce qu'il s'agit d'une entreprise multicanal disposant de plusieurs canaux de distribution distincts, managés de façon différenciée dans les domaines du marketing, du système d'information et de la chaîne logistique ; d'autre part, parce que Nestlé France a clairement fait évoluer la gestion de son système de distribution vers une plus grande intégration au fil du temps, comme notre observation participante a pu en témoigner.

En conclusion, étant une entreprise de grande taille, leader dans le secteur agro-alimentaire, Nestlé France est un cas représentatif, et même emblématique qui, selon la perspective suggérée par A. David, permet à la fois d'illustrer le fait que l'intégration multicanal est un processus séquentiel avec plusieurs dimensions critiques, et de souligner combien un niveau élevé d'intégration multicanal n'est peut-être pas une exigence absolue pour atteindre le meilleur management possible d'un ensemble de canaux de distribution.

3. Le dispositif de collecte et d'analyse des données

Le dispositif de collecte et d'analyse des données est un élément déterminant de toute recherche en Sciences de Gestion, en particulier quand elle est de nature qualitative. Rappelons que nous avons utilisé trois méthodes distinctes : l'observation, l'étude documentaire et l'entretien semi-directif. Notre démarche se caractérise de fait par un souci constant de triangulation des données. Alors que la triangulation peut également porter sur les théories et les méthodes, Fortin (1998) la définit de façon générale comme *« l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène »*.

3.1. L'observation participante comme méthode de recherche

En considérant la difficulté de relater des événements qui s'inscrivent dans leurs routines et la difficulté de verbaliser le point de vue des sujets sur certains thèmes, l'observation est une méthode qui paraît idéale pour capter l'expérience humaine telle qu'elle se déroule au fil des jours (Groleau, 2003). L'observation «*consiste en l'exercice d'une attention soutenue pour considérer un ensemble de faits, d'objets, de pratiques afin d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître* » (Fournier et Arborio, 1999). Elle vise à comprendre de l'intérieur les phénomènes étudiés, puis les expliquer (Wacheux, 1996). L'observation permet d'offrir un éclairage nouveau, tant sur les processus que sur les interactions, permettant ainsi de fournir des données empiriques riches pour examiner un phénomène peu connu (Groleau, 2003). Les techniques d'observation sont mobilisées pour des problématiques nécessitant que les chercheurs puissent se placer au point de vue des acteurs. La présence du chercheur sur le terrain est alors à l'origine de travaux le plus souvent prometteurs (Wacheux, 1996).

On distingue généralement deux approches en Sciences de Gestion, qui peuvent être complémentaires : (1) L'observation *passive*, où le chercheur ne participe pas à l'activité des individus observés, car il occupe alors une place de simple observateur ; et (2) L'observation *participante*, où le chercheur prend part à la vie collective de ceux qu'il observe et s'implique dans les activités des individus observés. Cette deuxième méthode constitue un enjeu fort pour les recherches en management et représente le premier volet de notre dispositif de collecte des données.

3.1.1. Pourquoi l'observation participante ?

L'observation participante «*permet de dépasser le symptôme des revendications pour analyser la relation des individus à l'organisation, les stratégies de groupe et la perception de la situation à partir de plusieurs points de vue. Le chercheur reconstruit la réalité à partir de la complexité des interactions et de la dynamique propre à la situation* » (Wacheux, 1996). En d'autres termes, l'observation participante rend les chercheurs témoins de paroles, de gestes, de comportements et de rassemblements qui vont tous devenir des données de recherche. Celles-ci proviennent des interactions quotidiennes avec les membres du groupe de travail, susceptibles de prendre la forme d'entretiens informels, de récits d'anecdotes, d'observation et de participation à des réunions de travail, de séances de présentation et de restitution des travaux, et ce de façon plus naturelle que l'observation simple (Groleau, 2003).

L'observation participante est avant tout associée à des recherches où l'observateur tente de se placer au niveau des sujets étudiés et d'appréhender l'environnement dans lequel ils évoluent, autrement dit de comprendre le point de vue des individus qui s'expriment au sein de l'entreprise (Groleau, 2003). En outre, l'observation participante permet de formuler des relations et des lois sur les événements pour dévoiler le fonctionnement du système. Dans ce cas, des données peuvent devenir des indices pour expliquer ou prévoir des régularités. De manière générale, la position de l'observation participante fonctionne comme un miroir pour l'organisation observée, permettant de rendre visible ce qu'on devrait voir et qu'on ne voit pourtant pas.

Pour comprendre le phénomène d'intégration multicanal pratiqué par une grande entreprise internationale telle que Nestlé, nous nous sommes efforcé d'en identifier les facteurs explicatifs à travers notamment les interactions entre les différentes équipes. Dans ce sens, une présence quotidienne au sein de l'organisation sur une période de six mois a autorisé une réelle immersion au sein de l'organisation et une véritable proximité avec les individus. Tous ces faits supposent une compréhension profonde des mécanismes de travail en action dans l'entreprise. Outre le fait de se familiariser avec le terrain, l'observation participante a ainsi donné lieu à des interactions informelles qui ont facilité par la suite la possibilité d'établir le contact avec les responsables de la logistique et des activités commerciales. Finalement, l'observation participante permet d'accéder à des données internes, parfois inaccessibles par d'autres moyens.

3.1.2. La conduite de l'observation participante

L'observation participante a été conduite entre octobre 2013 et mars 2014 dans le cadre d'une convention de stage de six mois. Celui-ci avait pour objectif d'étudier et d'analyser l'optimisation de la chaîne logistique. Plus précisément, trois missions principales ont été confiées à la stagiaire :

- Créer un outil de simulation qui permette à l'entreprise d'optimiser les capacités de stockage sur ses deux centres nationaux de distribution, outil également utilisé pour mesurer les couvertures en termes journaliers au centre de distribution pendant la durée de la mise en œuvre.
- Analyser les causes de la saturation de stockage dans les centres de distribution, pour que les gestionnaires de la chaîne logistique puissent identifier les problèmes et mettre en place des plans d'action pour l'année suivante.

- Participer aux projets d'optimisation des flux d'approvisionnement et des taux de remplissage des camions, en tenant compte des prévisions de vente, du coût de transport et de la manutention dans les centres de distribution.

Il est ici possible de parler d'un statut de « *participant complet* » au sens de Groleau (2003), qui implique que le chercheur se fasse employer par la firme étudiée pour la gestion d'activités opérationnelles. Les données ont été constituées à partir de cette expérience, au cours de laquelle le chercheur a entièrement été intégré à la communauté professionnelle faisant l'objet de son investigation. En participant aux activités quotidiennes, aux réunions hebdomadaires, aux séances de présentation mensuelles et annuelles, aux projets d'amélioration continue, l'observation participante a offert une connaissance générale du terrain de recherche, comme par exemple l'organigramme de l'entreprise, les canaux de distribution, le système d'information global, les schémas d'approvisionnement, le lien entre les différents services, etc. Outre le fait de se familiariser avec le terrain, l'observation a été enrichissante dans la mesure où elle a permis d'identifier des mécanismes et des routines qui ont émergé des interactions continues au sein de la communauté précitée.

3.2. L'étude documentaire

L'étude documentaire diffère de la première méthode de recueil des données en ce qu'elle assure la collecte de données secondaires. Selon Yin (2009), l'analyse documentaire peut renvoyer à l'utilisation de sources d'origines diverses et présentées sur des supports différents. En ce qui nous concerne, deux types de documents ont été employés : (1) Des documents internes à l'entreprise : il s'agit notamment de rapports annuels et du site Internet de l'entreprise³ ; (2) Des documents externes à l'entreprise : il s'agit d'articles issus de magazines spécialisés dans la logistique et dans la gestion commerciale. L'ensemble des documents a été analysé en deux étapes, en suivant les recommandations de Chaumier (1997). La première étape a consisté à identifier les éléments d'information à conserver en rapport avec les propositions de recherche. La seconde étape s'est efforcée de caractériser les éléments d'information essentiels, sous une forme précise et concise, en données conventionnelles : mots clés (indexation) et résumés de la nature des documents. Le Tableau 5 recense l'ensemble des documents qui ont alimenté notre travail doctoral.

³ Les autorisations d'accès à la base de données interne pendant l'observation participante ont également fourni des informations précieuses qui rendent compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, des organigrammes hiérarchiques, des présentations des canaux de distribution et du système d'information, etc.

Origine	Nature du document	Total
<i>Documents internes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports Annuels (2012-2015) • Présentation générale du Département Supply Chain Nestlé France • Présentation du système informatique du groupe Nestlé (Data Standard & Data Management) • Projet de développement du e-commerce 2013 -2015 • Description des procédures de gestion de la distribution physique • Présentation des solutions et des indicateurs de gestion du transport • Présentation du projet d'optimisation de la solution logistique • Présentation des chiffres clés et des activités des entrepôts et centres de distribution • Définition des indicateurs de performance et de processus • Présentation des prestataires logistiques de Nestlé France • Présentation de la stratégie et SWOT de la "Customer Facing Supply Chain" • Présentation du processus actuel des flux physiques entre usines et centres de distribution • Présentation de la classification des clients • Présentation de la contribution du service client aux comptes débiteurs 	53 documents
<i>Documents externes</i>	<p>Articles sur les activités de Nestlé France</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journaux professionnels (<i>Supply Chain Magazine, Stratégies Logistique</i>) • Journaux d'information économique (<i>Les Echos, Journal du Net, etc.</i>) 	15 documents

Tableau 6 : Les documents alimentant l'analyse documentaire

En association avec l'observation participante, l'analyse documentaire a été une source de données importantes pour parvenir à une connaissance plus approfondie du terrain. Elle constitue également une manière de valider, d'enrichir et de compléter des informations issues d'autres modes de recueil des données.

3.3. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs correspondent à une autre méthode permettant de questionner les dimensions critiques d'un phénomène en recourant aux représentations et opinions des acteurs. Selon le paradigme interprétatif qui est le nôtre, l'organisation est conçue comme une réalité à construire socialement : « *Il tente d'accéder aux représentations des acteurs, de découvrir les différentes significations de l'univers organisationnel qui sont construites localement et collectivement* » (Demers, 2003). Autrement dit, l'entretien est une méthode appropriée de

collecte de données pour saisir une réalité organisationnelle comme l'intégration des canaux de distribution. Il existe plusieurs types d'entretiens qui sont fonction de la nature plus ou moins directive des échanges et du niveau d'interaction envisagé avec les interlocuteurs. On distingue ainsi traditionnellement l'entretien directif et l'entretien semi-directif, d'une part, l'entretien individuel et l'entretien de groupe, d'autre part. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs individuels. La semi-directivité offre habituellement aux interlocuteurs une certaine liberté au cours des réponses données aux questions ; cette liberté est souvent présentée comme un élément clef du succès de la collecte de données (Thiétart et al., 2014).

3.3.1. La construction du guide d'entretien

Un guide d'entretien est constitué par plusieurs thèmes et questionnements préalablement définis. Ces derniers permettent au chercheur d'avoir une grille commune à tous les interlocuteurs, ce qui autorise, au moment de l'analyse, les comparaisons entre entretiens. Ils permettent également, au moment de l'entretien lui-même (collecte des données), de passer en revue tous les thèmes inhérents à la problématique de recherche sans chercher absolument à ce que l'interviewé les aborde dans l'ordre prévu par le chercheur « sur le papier ». Nous nous sommes efforcé à chaque fois de poser des questions adaptées au déroulement propre de chaque entretien de manière à obtenir la meilleure qualité de réponse possible du répondant. Dans notre recherche, la problématique et les propositions de recherche fondées sur une revue de littérature ont conduit à aborder les cinq thèmes suivants.

a) Le parcours personnel et le travail quotidien de l'interviewé

Le premier thème propose à l'interlocuteur de décrire sa trajectoire professionnelle et son travail actuel dans le service. L'objectif était de collecter un récit de vie, tels que son expérience, son ancienneté et son cheminement chez Nestlé France. Avec ce type de questions, généralement faciles à poser au début d'un échange, nous avons cherché à établir un climat de confiance avec l'interlocuteur et à recueillir des données contextuelles précieuses pour l'analyse (Demers, 2003). Notre recherche explorant les différents aspects de la distribution multicanal, ce premier thème a permis d'appréhender le rôle de l'interviewé dans le processus d'intégration.

b) L'histoire et l'évolution au niveau de l'entreprise

Le deuxième thème a pour but d'évoquer la perception des évolutions environnementales, stratégiques et technologiques. Pour que les répondants puissent raconter ce qu'ils savent sans trop d'interférence de la part du chercheur, Demers (2003) indique que « *la meilleur façon d'y parvenir est de commencer par des questions très générales qui incitent l'informant à aller en profondeur, à parler du phénomène dans ses propres termes et à aborder les sujets qui lui semblent les plus pertinents dans l'ordre qui lui convient* ». Ce thème est au demeurant une source utile pour identifier les éléments contextuels internes et externes ayant un impact direct sur la mise en place et le développement de l'intégration multicanal. Il est par ailleurs abordé également dans les deux autres méthodes déjà citées que sont l'observation participante et l'analyse documentaire.

c) La gestion de l'interaction fonctionnelle

Le troisième thème fait le point sur les mécanismes de coordination entre les services ainsi que la problématique associée aux interactions fonctionnelles. Nous avons cherché à ancrer cette thématique dans la réalité professionnelle du répondant, avec pour objectif d'évaluer la communication et la nature de la relation entre les services, qui constituent une partie significative de l'intégration intra-organisationnelle, et qui influencent finalement la mise en place et le niveau d'intégration multicanal.

d) La gestion de l'intégration entre les canaux

Le quatrième thème aborde spécifiquement, d'une part, la perception des processus et des opérations mobilisés pour conduire l'intégration des différents canaux de distribution, d'autre part, la perception du niveau d'intégration multicanal selon les différentes dimensions (technologique, logistique et commerciale) et, enfin, les freins susceptibles de ralentir ou bloquer l'intégration des canaux de distribution. Ce thème est bien évidemment capital pour la conduite de notre recherche doctorale.

e) La perception de la performance

Le cinquième thème traite de l'influence de l'intégration multicanal sur la performance de l'entreprise, ainsi que de la perception de l'évolution du processus d'intégration dans le futur. L'objectif du thème est double : dans un premier temps, recueillir des perceptions relatives à

la performance ; dans un second temps, collecter un questionnaire ou un avis sur le développement à l'avenir de l'intégration et du système de distribution de la société

Finalement, comme Demers (2003) le souligne, le guide d'entretien est un point de départ qui permet d'éviter des erreurs en prévoyant les grandes orientations de la discussion ainsi qu'un cheminement vers l'analyse projetée, ici de l'intégration multicanal. Nous avons construit le guide d'entretien de manière à ce qu'il soit adapté à chaque interlocuteur en fonction de sa responsabilité et du service dans lequel il travaille.

3.3.2. Le choix de l'échantillon

La constitution d'un échantillon est une étape importante, parallèlement à l'élaboration du guide d'entretien. Contrairement aux études quantitatives, où les sujets sont choisis de façon aléatoire dans une population donnée, « *la sélection des répondants vise plutôt à avoir accès à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à étudier* » (Demers, 2003). Concrètement, la représentativité n'est pas assurée par un échantillon le plus grand possible, mais plutôt par le fait de choisir les bonnes personnes pour avoir l'assurance de disposer d'un échantillon non biaisé (Demers, 2003).

L'accès aux répondants est le premier pas pour la constitution de l'échantillon. Le stage de six mois chez Nestlé a permis d'obtenir l'autorisation de la Direction Générale d'interroger le personnel de l'entreprise. Le fait d'avoir travaillé avec certains responsables du Département Supply Chain fut aussi un atout important pour obtenir l'accord des répondants ciblés et réaliser les entretiens souhaités. Pour ce qui est du nombre de répondants, les recherches qualitatives dépendent du critère de saturation des données (Thietart et al., 2014). On atteint une situation de saturation lorsqu'un entretien supplémentaire n'apporte plus d'information supplémentaire susceptible d'enrichir et de compléter le corpus.

Le choix des répondants a été fait sous contrainte de diversité (Demers, 2003). Portant sur l'intégration multicanal, notre investigation de terrain a commencé par la détermination des dimensions à intégrer et des canaux mobilisés par l'entreprise. De fait, nous avons essayé de diversifier les interlocuteurs en fonction des trois dimensions de l'intégration, à savoir le système d'information, la logistique et le commerce. Pour chaque dimension, il s'agissait d'interroger des managers de chaque canal (GMS, e-commerce, professionnel), ainsi que des acteurs en charge de la gestion d'ensemble des canaux. Il était nécessaire également que les différentes catégories de produits soient représentées (produits culinaires, boissons

instantanés, produits chocolatés, produits de nutrition infantile). L'échantillon ainsi constitué est présent dans le Tableau 7.

No.	Fonction ⁴	Dimension correspondante
1	Responsable Approvisionnement	Logistique
2	Responsable Data Management	Système d'information
3	Responsable Supply Chain	Logistique / Système d'information
4	Responsable Service Clients	Logistique
5	Responsable DESP	Logistique
6	Responsable Transport	Logistique
7	Responsable Demand & Supply Planning	Logistique
8	Responsable Data Management Points de Vente	Logistique / Système d'information
9	Responsable Assurance Qualité	Logistique
10	Responsable Logistique	Logistique
11	Responsable Projet	Logistique / Système d'information
12	Responsable Marketing (Produits chocolatés)	Commerce
13	Responsable Marketing (Produits professionnels)	Commerce
14	Responsable Marketing (Produits culinaires)	Commerce
15	Responsable Marketing (Produits de nutrition infantile)	Commerce
16	Responsable E-commerce	Commerce

Tableau 7 : La composition de l'échantillon

3.3.3. La réalisation des entretiens

S'appuyant généralement sur la disponibilité des interviewés, nous avons effectué les entretiens entre août et octobre 2016. Seize entretiens semi-directifs ont été réalisés, correspondant à une retranscription de 306 pages. La durée moyenne d'un entretien est de 1 h 10 minutes et la durée totale des entretiens est de 18 h 25. Le Tableau 8 liste les entretiens semi-directifs réalisés, tous menés physiquement dans l'espace de travail des répondants. Ces lieux fermés ont eu un impact positif sur la réussite de nos entretiens car, selon Demers (2003), il est très difficile pour les individus d'être détendus ou ouverts s'ils sont interviewés dans un bureau ouvert dans lequel tout le monde peut entendre ce qui se dit.

Les entretiens ont essentiellement débuté par une brève présentation de notre statut de chercheur et de notre problématique de recherche. Nous avons ensuite suivi le protocole suggéré par Demers (2003) en nous engageant sur le respect de l'anonymat des interlocuteurs et la confidentialité des données collectées. Cette phase préliminaire est incontournable pour que le répondant accepte sans contrainte de participer à la recherche et de répondre aux questions lui étant posées. L'autorisation de procéder à des enregistrements, permettant plus

⁴ Le descriptif de la fonction occupée reste volontairement vague pour préserver l'anonymat des répondants.

tard de transcrire sur papier les discours et d'étudier les échanges, a systématiquement été demandé. Nous avons obtenu de toutes les personnes interrogées des réponses positives, avec l'autorisation d'enregistrer nos 16 entretiens.

No.	Date	Durée d'entretien (hh:mm)	Fonction	Dimension correspondante
1	17.08.16	00:45	Responsable Approvisionnement	Logistique
2	17.08.16	01:08	Responsable Data Management	Système d'information
3	17.08.16	01:10	Responsable Supply Chain	Logistique / Système d'information
4	22.08.16	00:58	Responsable Service Clients	Logistique
5	22.08.16	01:15	Responsable DESP	Logistique
6	23.08.16	01:55	Responsable Transport	Logistique
7	23.08.16	00:57	Responsable Demand & Supply Planning	Logistique
8	23.08.16	01:10	Responsable Data Management Points de Vente	Logistique / Système d'information
9	19.09.16	01:11	Responsable Assurance Qualité	Logistique
10	19.09.16	01:10	Responsable Logistique	Logistique
11	20.09.16	00:55	Responsable Projet	Logistique / Système d'information
12	20.09.16	01:16	Responsable Marketing (Produits chocolatés)	Commerce
13	20.09.16	00:58	Responsable Marketing (Produits professionnels)	Commerce
14	22.09.16	00:50	Responsable Marketing (Produits culinaires)	Commerce
15	05.10.16	01:15	Responsable Marketing (Produits de nutrition infantile)	Commerce
16	05.10.16	01:30	Responsable E-commerce	Commerce

Tableau 8 : Les entretiens réalisés

Il convient de noter que le déroulement des entretiens ne fut pas fixé au préalable, le guide d'entretien élaboré étant orienté mais ouvert afin d'enrichir au maximum la discussion en face-à-face. Nous n'avons pas non plus suivi strictement l'ordre des questions dans le guide d'entretien. Il dépendait en partie de la logique de l'échange entre le chercheur et le répondant, ainsi que de certains éléments imprévus survenus au cours de l'entretien (interruptions, appels téléphoniques). Généralement, les questions posées sont presque les mêmes à chaque entretien, et en même temps, elles sont ajustées selon la spécialisation de chaque interlocuteur.

Au cours des entretiens semi-directifs, il s'agit non seulement de lancer des questions et d'enregistrer des réponses, mais aussi de veiller à la qualité de la relation d'échange établie entre le chercheur et son interlocuteur. Demers (2003) rappelle que « *le travail de l'interviewer est de bien utiliser les questions de relance pour explorer les points intéressants qui émergent de l'entretien* ». Dans cette perspective, l'essentiel est d'aider l'interlocuteur à

répondre correctement et précisément à nos interrogations en les lui présentant de différentes manières, susceptibles de les approfondir, même si elles n'avaient pas été prévues ainsi à l'origine.

Au cours des entretiens, nous avons suivi parfois une stratégie différente afin d'enregistrer les discussions contradictoires, en les confrontant avec celles d'autres managers interrogés. Il convient cependant de mentionner que nous avons respecté précautionneusement la garantie d'anonymat en citant les propos tenus de façon générale, sans donner de renseignements qui auraient permis d'identifier qui que ce soit. A la fin de l'entretien, nous avons essayé de mettre en perspective le plus précisément possible la recherche conduite, pour recueillir le cas échéant des opinions se démarquant du seul point de vue académique. Cette dernière étape a permis de collecter des informations complémentaires, ainsi que l'opinion de l'interlocuteur sur le déroulement de l'entretien, afin de l'améliorer pour les entretiens suivants.

3.4. Validité de la recherche

La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la « qualité » de ses découvertes. Dans notre recherche doctorale, nous avons particulièrement porté attention à la technique de triangulation utilisée et à la validité des données.

3.4.1. La triangulation des méthodes de collecte des données

La validité consiste à vérifier si les données recueillies représentent la réalité. L'une des façons d'y parvenir est de recourir à la technique de triangulation des méthodes. La triangulation permet de comparer les résultats obtenus à partir d'au moins deux techniques de recueil de données. Elle permet d'accroître la fiabilité de l'information : « *La triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que des mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout du moins ne le contredisent pas* » (Miles et Huberman, 2003). De fait, il est important de conjuguer les données et les résultats issus de nos trois méthodes de collecte des données.

L'observation participante est une méthode contextuelle permettant de nous familiariser avec le contexte de notre recherche et d'entrer en résonance avec les réalités vécues des acteurs. Suite à la réalisation de l'observation, l'analyse documentaire doit conduire à une compréhension approfondie du terrain de recherche, notamment la structure organisationnelle, le plan stratégique de développement des différents canaux et les procédures logistiques en

œuvre chez Nestlé France. Elle nous permet aussi de mieux identifier la chronologie des événements, du lancement et de l'intégration des nouveaux canaux de distribution. Dans cette perspective, l'analyse documentaire participe à la validation de la recherche qui doit mettre en lumière ce que nous n'avions pas trouvé dans la phase d'observation participante et au cours des entretiens. Enfin, du fait de notre volonté de comprendre et d'expliquer le processus d'intégration multicanal au sein de Nestlé France, en nous fondant sur les connaissances acquises à partir de l'usage des deux méthodes précédentes, les entretiens sont naturellement apparus comme la méthode principale la plus et adéquate pour recueillir nos données. Nous présentons l'architecture générale de production des données dans la Figure 14.

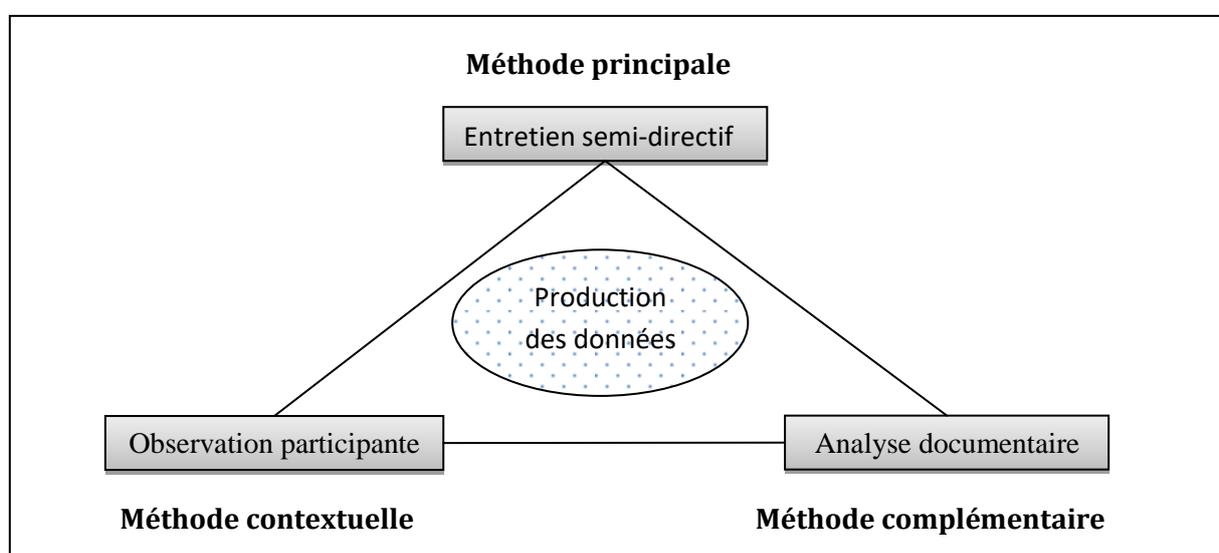


Figure 14 : Triangulation des méthodes de recueil des données

3.4.2. Validité de la signifiante

Dans la stratégie d'extension de la validité de notre recherche doctorale, nous avons également procédé à l'étude d'une validité de signifiante, qui a consisté à vérifier la valeur informative des données auprès des acteurs concernés. Ces données, selon Pourtois et Desmet (1988), doivent avoir fait l'objet d'une compréhension de la part du sujet et lui apparaître concordantes. La validité de signifiante de nos données a été établie de trois façons : (1) L'enregistrement et la retranscription de l'intégralité des entretiens (aucun des interviewés ne s'y est opposé), à l'origine de l'essentiel de l'analyse de données ; (2) La validation de la synthèse des entretiens auprès des acteurs, afin de vérifier s'ils corroboraient ou non les faits racontés, les significations accordées ou les interprétations données et leur permettre

d'influencer les interprétations du chercheur ; et (3) La présentation aux acteurs rencontrés des schémas relatifs aux canaux de distribution élaborés par le chercheur.

Conclusion du chapitre 3

Nous avons justifié dans le présent chapitre les choix opérés en matière d'épistémologie et de méthodologie afin de conduire une recherche caractérisée par un niveau élevé de robustesse. Une telle justification est particulièrement nécessaire dans le sens où le chercheur s'inscrit dans une démarche de réflexivité. Il nous a ainsi fallu arbitrer entre le pouvoir, le savoir et le vouloir : que pouvons-nous faire ? Que savons-nous exactement ? Que voulons-nous démontrer ? La justification éclaire aussi la compréhension du lecteur pour qu'il sache exactement comment nous avons souhaité mener le projet de recherche et en exploiter au mieux les résultats.

Le chapitre a défini les méthodes de recherche mobilisées. Dans un premier temps, nous avons indiqué clairement que ce travail doctoral s'appuie sur la posture épistémologique interprétativiste, une approche déductive et une méthodologie qualitative fondée sur un cas unique. Dans un deuxième temps, nous avons mis l'accent sur la présentation du terrain d'investigation proprement dit ; une description précise de la société Nestlé France permet de souligner la pertinence du terrain sélectionné pour appliquer les méthodes retenues et pour expliquer la réalité du processus d'intégration multicanal. Dans un troisième temps, nous avons développé la stratégie de collecte des données, qui s'appuie sur une immersion dans le terrain d'investigation ; l'entretien semi-directif a été la source privilégiée de recueil des données, complétée par une observation participante de six mois et l'analyse des documents internes et externes. La qualité intrinsèque d'une recherche provenant de l'articulation entre le sujet, les théories, les méthodes et l'analyse des données collectées, le chapitre suivant portera sur les résultats obtenus et leur discussion.

Annexe

Filiales, produits et marques du groupe Nestlé

Société	Type de produits	Marques	
<i>Nestlé France</i>	Culinaires	<ul style="list-style-type: none"> • Culinaires Maggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Purée Mousline
	Boissons instantanées	<ul style="list-style-type: none"> • Caro • Lion • Nescafé • Nesquik • Nestlé Dessert 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Le Chocolat • Ricoré • Tonimalt • Dolce Gusto
	Chocolats et Confiseries	<ul style="list-style-type: none"> • After Eight • Crunch • Galak • Kit Kat • Lanvin • Lion • Meunier 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Dessert • Nestlé Grand Chocolat • Nuts • Quality Street • Smarties • Sundy
	Nutrition	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrition Infantile • Laboratoires Guigoz • Nestlé 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Nidal • Nestlé Naturnes • Nestlé P'tit
	Produits professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Chef • Nescafé • Nescafé Alegria 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggi • Nescafé Milano • Nestlé Docello
<i>Nestlé Waters</i>	Eaux	<ul style="list-style-type: none"> • Vittel • San Pellegrino • Perrier • Contrex 	<ul style="list-style-type: none"> • Hépar • Nestlé Pure Life • Quézac
<i>Nestlé Grand Froid</i>	Glaces et sorbets	<ul style="list-style-type: none"> • Extrême • Extrême Mystère • Glaces Nestlé • Kit Kat 	<ul style="list-style-type: none"> • La Laitière • Pirulo • Smarties
	Plats cuisinés surgelés	<ul style="list-style-type: none"> • Buitoni 	
<i>Nestlé Céréales</i>	Céréales	<ul style="list-style-type: none"> • Cheerios • Chocapic • Chokella • Clusters • Cookie Crisp 	<ul style="list-style-type: none"> • Crunch • Fitness • Golden Grahams • Lion • Nesquik
<i>Nespresso</i>	Capsules café	<ul style="list-style-type: none"> • Nespresso 	
<i>Purina Pet Care</i>	Produits pour animaux	<ul style="list-style-type: none"> • Cat Chow • Dog Chow • Félix • Fido 	<ul style="list-style-type: none"> • Friskies • Gourmet • Pro Plan • Purina One
<i>Herta</i>	Produits de charcuterie et traiteur	<ul style="list-style-type: none"> • Herta 	

Chapitre 4

Résultats de l'étude de cas unique

Le chapitre a pour principal objectif de présenter les résultats de l'étude de cas conduite auprès de la société Nestlé France, réalisée à la suite de la revue de littérature et en conformité avec la démarche méthodologique explicitée précédemment dans le chapitre 3. Cette étude de cas unique s'inscrit dans une approche de recherche dont la question et les propositions de recherche sont les suivantes :

Question de recherche : Comment les entreprises de type multicanal intègrent-elles concrètement leurs canaux de distribution ?

Propositions de recherche :

1. L'intégration multicanal est variable : il existe différents facteurs expliquant le niveau d'intégration obtenu.
2. La mise en place de l'intégration multicanal a un impact direct sur la performance perçue au sein de l'entreprise, sachant que la maximisation du niveau d'intégration multicanal n'est pas toujours recherchée par le *top management* de l'entreprise.

Le chapitre s'articule autour de deux sections qui correspondent à la présentation des résultats de chacune des deux propositions. La première section traite des données empiriques, qui permettent d'identifier les facteurs permettant d'expliquer le niveau d'intégration multicanal obtenu par l'entreprise. La deuxième section a été menée de façon à percevoir le lien existant entre intégration multicanal et performance perçue de l'entreprise. Les perceptions de la performance et du développement au cours des années à venir ont été traitées de façon à vérifier si un niveau élevé d'intégration multicanal correspondait vraiment aux objectifs de l'entreprise.

1. Analyse des résultats de la Proposition 1

Les facteurs explicatifs de l'intégration multicanal peuvent se résumer en deux grandes catégories, avec d'une part, des facteurs endogènes, propres à l'organisation elle-même et d'autre part, des facteurs exogènes, liés à son environnement. Nous nous appuyons ce faisant sur une distinction classique en Sciences de Gestion (organisation *vs.* environnement) déjà évoquée dans la revue de littérature du Chapitre 2. Celle-ci rend compte de frontières

organisationnelles permettant de délimiter le « dedans », qui relève de l'intra-organisationnel et le « dehors », qui est du ressort de l'inter-organisationnel.

Pour parvenir à l'identification des facteurs explicatifs de l'intégration multicanal, nous avons effectué une analyse des données principalement issues des entretiens conduits avec les acteurs de la société Nestlé France. Leurs discours ont été découpés en thèmes et sous-thèmes selon les différentes catégories de facteurs qui émergeaient au fur et à mesure de l'analyse. Nous avons privilégié l'analyse de contenu thématique et le principe d'encodage ouvert, en ayant le souci constant de vérifier si les facteurs qui émergent du terrain sont présents ou non dans la littérature académique antérieure.

Nous consacrons dans la suite de cette section un paragraphe à chacun des facteurs explicatifs identifiés. Avant d'entrer dans les détails, nous avons jugé utile de proposer un panorama d'ensemble des résultats inhérents à notre première proposition de recherche. La Figure 1 récapitule les codes relatifs aux facteurs explicatifs de l'intégration multicanal et le Tableau 1 illustre chaque facteur par des verbatims issus de nos entretiens.

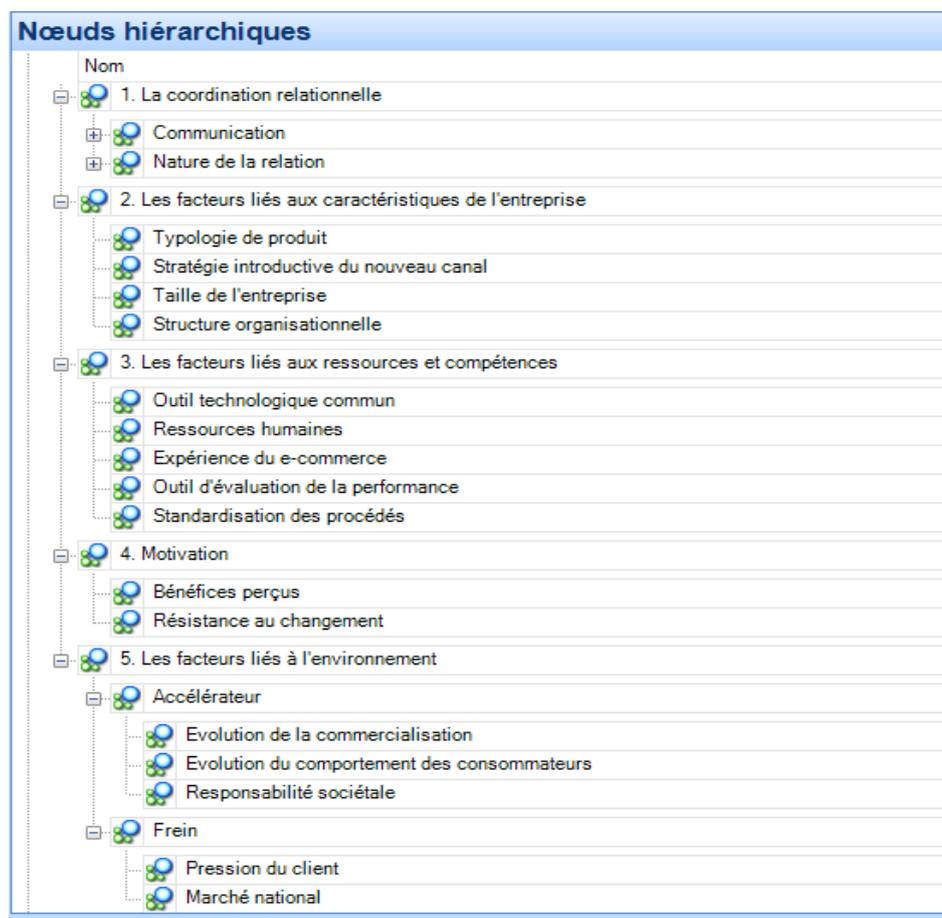


Figure 6 : Liste de codes : facteurs explicatifs du niveau d'intégration obtenu

Catégories	Facteurs explicatifs	Description	Illustrations
Coordination relationnelle	Communication Etendue de la communication	La communication interne peut être resserrée au sein d'un service ou bien étendue à plusieurs services et fonctions.	<i>Aujourd'hui on est en interaction sur la partie production, flux, innovation, mais quasiment en contact avec l'ensemble des fonctions. Alors, au sein de ces fonctions, pas avec tout le monde, mais on est en interaction avec tous ces gens-là (LOG 5)</i>
	Communication Echanges formels réguliers	Les échanges formels et réguliers reposent sur des routines de communication qui obligent les acteurs à se coordonner et à hiérarchiser les difficultés qu'ils rencontrent pour les résoudre.	<i>S'il y a des réunions, il y a des liens. (SI 2) On a des réunions, tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, on a effectivement des réunions opérationnelles. Par exemple, on met cinq problèmes dans la réunion quotidienne. Et puis on va prendre le plus important et on va le remonter au niveau de la réunion hebdomadaire, au niveau de l'équipe qui est au-dessus et puis après, de la même façon, au niveau du comité de Direction, il y a une réunion mensuelle. (LOG 6)</i>
	Communication Barrières à la communication	La spécialisation du travail entraîne une incompréhension du métier des autres et forme une barrière de type cognitif à la communication.	<i>Chez Nestlé il y a une personne pour la logistique, et même, pas une personne pour la logistique : dans la logistique, il y a une personne pour les camions, pour la facturation des camions, pour le chargement des camions, etc. Ce qui fait que chaque personne est assez spécialiste dans son métier et couvre donc une épaisseur relativement importante, mais en largeur, c'est relativement peu. Parce que ce que fait mon collègue, je ne le sais pas. Là où dans une PME vous maîtrisez plusieurs métiers en même temps, chez Nestlé même d'un seul métier au fond, on n'en maîtrise qu'une partie quoi. (SI 2) Là on a eu un cas tout récent, où il y a quelque chose qui a été décidé par le service client, qui n'a pas été partagé ce qui pose du coup, au niveau de la distribution, un problème de travail. (LOG 4)</i>
	Nature de la relation Alignement d'objectifs	Le fait que les équipes partagent des objectifs communs ou du moins compatibles les uns avec les autres, est appelé « alignement d'objectifs ».	<i>La difficulté de l'interaction avec la supply chain, c'est qu'on n'a pas les mêmes objectifs. (COM 1) Le marketing dit que ça serait bien si on augmentait un peu la taille du packaging, parce que ça rentre mieux dans les rayons... alors que la supply chain, qui constate qu'à la fin ça fait que mon camion n'est plus bien rempli. (SI 2)</i>
	Nature de la relation Transversalité inter-fonctionnelle	La transversalité inter-fonctionnelle est prise en charge par un ou plusieurs salariés chargés de contrôler le travail des autres et d'en améliorer la réalisation.	<i>Moi ce que je fais c'est que j'analyse comment ils fonctionnent ensemble au sein de la supply chain et j'écris des procédures. Là on a eu la semaine dernière un incident, parce qu'on a retrouvé un bout de plastique dans de la purée. Donc on arrête tout, on analyse, on fait du tri, moi j'ai écrit des procédures comme « maintenant quand il y a un incident on se réunit tous, tel équipe elle a ce rôle-là », j'ai écrit le rôle de chaque équipe de la supply chain lors des incidents [...] pour que ce soit standardisé sur la chaîne logistique, que ce soit clair. (LOG 6)</i>
	Nature de la relation Relations humaines	Les relations humaines renvoient à des mécanismes de coordination fondés sur un principe d'égal à égal.	<i>Il y a quelques années, les chefs étaient des chefs et puis on faisait ce que disait le chef. Aujourd'hui, on est plus sur une relation de dialogue, à s'écouter les uns les autres. (LOG 7)</i>

Caractéristiques de l'entreprise	Typologie des produits	Les produits requièrent des conditions de production et de conservation adaptés en fonction de leur nature.	<i>Dans notre centre de distribution, on a des chambres pour mettre en place des palettes de culinaire, nutrition et les boissons, où on n'a pas de contraintes de température. Donc, quand on combine des camions à température ambiante, ça sera avec le culinaire, les boissons, la nutrition ou sinon, c'est choisir un camion à température dirigée, si on veut inclure les produits chocolat, parce qu'on doit garder cette température entre 14 et 18 degrés si on ne veut pas que le produit blanchisse. (LOG 7)</i>
	Stratégie introductive d'un nouveau canal	La stratégie d'introduction d'un nouveau canal désigne les couples produits-marchés choisis pour lancer un nouveau canal de distribution, en l'occurrence le e-commerce dans le cas de Nestlé (aux deux extrêmes, cette stratégie peut être parcimonieuse et concerner un nombre limité de produits-marchés, ou bien être ambitieuse et couvrir l'ensemble des produits et marchés)	<i>Nous on va d'abord commencer par ce qui fait du meilleur chiffre et puis après on fera le reste parce que l'on n'est pas mature sur le sujet, on a commencé le e-commerce il n'y a pas longtemps. (LOG 3) La nutrition veut être exemplaire et moteur par rapport à tous les autres secteurs de l'épicerie sur ce travail. (COM 4)</i>
	Taille de l'entreprise	La taille de l'entreprise reflète son ancienneté et son expérience dans ses différents domaines d'activités.	<i>En France, le canal GMS existe depuis les années 1960. Nestlé est devenue une très grande entreprise depuis. La plupart de nos canaux de distribution sont très vieux. Nous avons dû à bien sûr dans la vente par ces canaux physiques et nous avons beaucoup d'expérience. (SI 2)</i>
		La taille de l'entreprise reflète des difficultés plus ou moins fortes d'adaptation et de réactivité	<i>C'est vrai qu'à partir du moment où les décisions sont prises et le moment où c'est vraiment effectif dans le quotidien, ça peut prendre un certain temps. On est une grosse machine à faire bouger, donc c'est parfois extrêmement lent. (COM 2) Aujourd'hui, je pense que l'on sera trop long pour prendre la décision et on n'arrivera pas à se mettre d'accord tous ensemble (COM 3)</i>
	Structure organisationnelle	La structure organisationnelle désigne le degré de centralisation de la prise de décision. Plus la structure est centralisée, plus elle confie la décision au top management.	<i>Dans les années 1990 ça s'est très fortement centralisé La prise de décision pour être opérationnelle, elle est passée du terrain vers le siège, et donc du coup les équipes se sont beaucoup développées au niveau du siège. (COM 5)</i>
			<i>Ça prend de plus en plus de temps de développer, de mettre en commun quelque chose, de synchroniser les informations. (SI 1)</i>
<i>Après, l'avantage de la structure centralisée c'est que, si on y arrive, ça servira aussi à tout le monde. (SI 1)</i>			

Ressources et compétences	Outil technologique commun	Il désigne des ressources et compétences associées à la technologie et son usage dans l'entreprise. Il s'agit d'actifs tangibles comme le système d'information global et d'actifs intangibles comme les formations dispensés aux salariés.	<i>L'intégration du canal du e-commerce est complètement contrainte par le choix de l'ERP que l'on utilise. Donc toutes les décisions et la façon de faire ont été validées au moment où GLOBE a été mis en place, sachant qu'ils ont rationalisé des schémas, des décisions qu'ils avaient prises avant. [...] L'atout de GLOBE était de pouvoir intégrer plus facilement le nouveau canal. (LOG 3) GLOBE a vraiment permis de rendre l'échange de données, sur la partie Intermarket, plus interactive, et plus fréquente, et plus alignée. (LOG 3)</i>
	Ressources humaines	Les ressources humaines rassemblent l'ensemble du personnel envisagé dans sa diversité de métiers, de fonctions et de compétences.	<i>Globalement [les forces de vente] c'est surtout des ressources commerciales, pour aller négocier avec ces nouveaux interlocuteurs, pour aller référencer des produits de manière transversale, qu'on a déjà présents sur le canal GMS. (COM 1)</i>
	Expérience du e-commerce	L'expérience du e-commerce représente les ressources et compétences nécessaires à la mise en place et au développement d'un canal de distribution en ligne.	<i>Ce qu'on appelle des essais. C'est-à-dire pour la mise en place on a ce qu'on appelle nous des clusters où par exemple on demande qu'un business soit le lead du projet, le lead project, ensuite on tire des leçons de tout ce qui s'est passé par rapport à la nutrition et ensuite on décide de mettre en place pour les autres business. Aujourd'hui tous les business sont sur Amazon. Tous les business. (LOG 8)</i>
	Outil d'évaluation de la performance	L'outil d'évaluation de la performance désigne les KPI.	<i>On a des réunions, tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, on a effectivement des réunions opérationnelles. Lors de ces réunions, on analyse nos KPI et s'ils sont verts c'est bien, s'ils sont rouges, il y a un plan d'action et après le plan d'action, chacun note son action sur un tableau, on a une date et on s'assure que l'action est bien faite. (LOG 6)</i>
	Standardisation des procédés	La standardisation des procédés désigne des méthodes de travail communes aux salariés.	<i>Standardiser, autrement dire s'aligner, l'objectif avoué de cela, c'est qu'on ait tous les mêmes méthodes, et là en gros on va standardiser entre les différents services. (LOG 6)</i>
La standardisation des procédés a pour objectif de simplifier les opérations et d'en réduire le coût de réalisation.		<i>Le but de la standardisation c'est d'éviter de se disperser, d'avoir des coûts additionnels. Dans le maximum de cas, il faut que l'on standardise le plus d'opérations, voilà pourquoi, parce que c'est moins d'argent, c'est moins de dépenses, c'est plus de facilité dans les entrepôts, les opérations logistiques pour nous c'est complètement transparent. [...] Standardiser, c'est une façon de simplifier les opérations et les processus pour les différents canaux de distribution. (LOG 7)</i>	
Motivation	Bénéfices perçus	Ils désignent les avantages de l'intégration multicanal perçus par les salariés de l'entreprise (augmentation de la rentabilité, amélioration de l'image de l'entreprise, etc.)	<i>Aujourd'hui le e-commerce, ça pèse 5% des ventes. Donc 5% c'est à la fois beaucoup et c'est peu. Si vous regardez les 95% restant, vous pouvez très bien vous dire je me focalise sur les 95% et les 5% je les ferai quand j'aurai le temps. Sauf que les 5% d'aujourd'hui, ben demain ils peseront 6, 7, 8 voilà ça va grandir. Donc il y a des gens qui sont plus rassurés sur le 95% de CA. Parce qu'ils disent aujourd'hui c'est ce qui ramène de l'argent dans les caisses. C'est comme cela que l'on fait nos résultats. Donc les gens naturellement ils vont être sur le 95% et ne vont pas vouloir aller sur le 5% (LOG 5)</i>

	Résistance au changement	Elle désigne un sentiment de peur ou une réticence aux changements de mode de fonctionnement et d'habitudes de travail.	<i>Le premier point de blocage, c'est la peur du changement. La multiplication et l'intégration des canaux de distribution, d'où il faut qu'il y ait une ambition au niveau de la société et puis il faut mettre en place les structures, et puis il faut mettre en place un changement, et donc tout cela ça nécessite des charges de travail supplémentaires, parce que l'on a des nouvelles actions qui ne sont pas forcément sur des poches de business très importantes, et que humainement les gens se disent : eh bien non moi je comprends l'intérêt mais je ne peux pas, je n'ai pas envie, je n'ai pas le temps, etc. et donc là il peut y avoir des réticences. (COM 5)</i>
Environnement	Evolution de la commercialisation	Elle se traduit par l'arrivée de nouveaux clients BtoB et l'essor du e-commerce.	<i>Amazon, qui a pris un tournant où il souhaite proposer de l'alimentaire, et donc ce canal-là est potentiellement un canal qui est appelé à se développer, si Amazon décide d'être présent et de développer fortement cette activité. Donc, les clients Amazon premium ont accès à ce service de livraison de produits alimentaires, depuis mi-juin en France, à Paris. Et c'est pour ça donc, que c'est important d'être présent si c'est un canal qui doit prendre de l'ampleur. C'est aussi pour ça qu'on accepte ces choses-là, je parlais d'Amazon, il faut y être. (LOG 6)</i>
	Evolution du comportement des consommateurs	Il renvoie principalement aux comportements multicanaux des consommateurs.	<i>Aujourd'hui, ça bouleverse d'où la consommation, le shopping, les gens ne font plus leurs courses aujourd'hui comme ils les faisaient il y a ne serait-ce que 10 ans. (COM 5)</i>
	Responsabilité sociétale	Elle désigne la prise en compte des conséquences sociales, sanitaires et environnementales des activités de l'entreprise ; ici principalement autour du transport et de la logistique	<i>C'est vraiment de se dire qu'on tient compte de notre empreinte carbone, et moins on fait rouler de camions, mieux on va être notés quelque part, en termes de responsabilité sociétale. (COM 2)</i>
	Pressions du client	Elles correspondent aux différentes exigences des clients en matière de distribution des produits.	<i>Cela n'est pas une volonté de Nestlé de différencier et complexifier les opérations logistiques, mais c'est parce que les clients à qui on vend, à qui on a décidé de vendre, ils veulent qu'on leur prépare comme cela. (SI 3)</i>
	Marché national	Il rend compte des caractéristiques du secteur de la distribution (en structure et en conjoncture), ainsi que les acteurs qui en font partie (distributeurs classiques, pure players)	<i>En 4, 5 ans, ça s'est énormément concentré c'est allé très très vite en termes de concentration. Que ce soit d'ailleurs sur les distributeurs ou même sur les clients utilisateurs. Quand on voit aujourd'hui des gens comme Sodexo, Compass, Elior... les sociétés de restauration ont pris une grosse part de la restauration collective. Si on regarde la restauration, il y a majoritairement en termes de...à la fois de nombre d'établissements et de nombre de couverts. C'est la restauration commerciale chaîne qui est la plus importante aujourd'hui en France. (COM 2) En France on a quand même une distribution assez particulière, qui ressemble à aucun autre pays, où les distributeurs classiques sont très très forts. (COM 3)</i>

Tableau 5 : Facteurs explicatifs du niveau d'intégration multicanal

1.1. La coordination relationnelle

La coordination relationnelle regroupe plusieurs facteurs explicatifs tenant à la fois à la communication interne de l'entreprise et à la nature de la relation. Conformément aux éléments présentés à la Figure 1 et au Tableau 1, la communication regroupe l'étendue de la communication, les caractéristiques formelles et plus ou moins régulières des échanges, ainsi que les barrières éventuelles à la communication. La nature de la relation se compose quant à elle de l'alignement des objectifs, de la transversalité inter-fonctionnelle et des relations humaines.

Si nous avons effectué ces regroupements d'items, c'est que nos interlocuteurs ont été très loquaces sur les situations de communication et les relations entre les différentes équipes au sein de la société Nestlé. Selon Vanheems (2009), la gestion combinée des canaux de distribution dépend de la relation d'intensité entre les entités appartenant à une même unité organisationnelle. Ces facteurs émergent de façon très marquée de notre terrain, ils nous ont incité à revenir sur la littérature avec les travaux de Gittel (2002, 2004). En effet, la relation d'intensité entre les entités telle qu'elle est ressortie de notre recherche empirique, correspond à la *coordination relationnelle* définie par Gittel (2002). Celui-ci définit la coordination relationnelle comme « *une forme de coordination basée sur une communication et des relations intensives, qui sont supposées être particulièrement importantes pour atteindre de hauts niveaux de performance* ».

L'importance de la coordination est également soulignée dans les travaux relatifs à l'intégration de la chaîne logistique. La coordination est présentée comme une condition nécessaire à la création de processus de distribution à la fois flexibles et agiles. Ainsi, selon Fabbe-Costes (2010), l'atmosphère relationnelle est une caractéristique déterminante de la réussite de l'intégration informationnelle (flux), mais également de l'intégration organisationnelle (acteur). Ces différents aspects ont été largement abordés par nos interlocuteurs quelle que soit leur fonction dans l'entreprise (logistique, communication, système d'information, etc.).

La gestion simultanée des différents canaux de distribution, cela nécessite la coordination entre les différents services. On n'arrive pas à la réaliser par une seule équipe. (LOG 8)

La coordination fonctionnelle est obligatoire, c'est obligatoire parce que c'est l'arrivée du digital qui nous oblige à nous décloisonner, c'est à dire qu'auparavant, pour chaque service, le marketing créait des produits, le commerce les vendait, la supply les livrait. Et

aujourd'hui en fait, on se rend bien compte, que chaque sujet n'est pas que commerce ou marketing, mais qu'on est obligé de travailler ensemble. (COM 5)

Dans le cas de Nestlé, une étape principale du processus d'intégration multicanal a été d'intégrer le nouveau canal du e-commerce dans le réseau de distribution existant. Il s'agit d'un projet piloté initialement par l'équipe marketing. Toutefois, les équipes commerce, logistique et système d'information y ont également participé, et surtout, le projet a avancé grâce à une coordination conjointe des équipes :

Le canal de e-commerce, ça part toujours d'une vision du commerce et/ou du marketing ensemble. Le marketing lance un projet pour commencer à travailler dans le canal de e-commerce... Et pour toutes les conséquences de cette décision-là sur la supply, il faut nous intégrer suffisamment tôt dans le projet. Donc ensuite, on décide ensemble comment faire l'intégration du canal de e-commerce. (SI 2)

Quand on a lancé le projet du e-Dolce Gusto, le chef de projet a contacté le directeur logistique ici, qui a mandaté quelqu'un pour trouver le prestataire qui s'impose, pour vérifier que ce prestataire était suffisamment solide et expérimenté pour les flux qu'on lui demanderait de traiter. (COM 5)

Chez Nestlé France, la coordination relationnelle s'est par conséquent présentée comme un facteur clef de succès de la stratégie d'intégration multicanal. Nous proposons maintenant après cette présentation-discussion de ce premier ensemble de facteurs explicatifs, d'en voir le détail à travers deux facettes : la communication, d'une part, la nature des relations, d'autre part.

1.1.1. Communication

La communication est un moyen vital et dynamique de coordination relationnelle en raison de la circulation des informations qu'elle suppose (de la réception au transfert et au partage des dites informations), mais également du point de vue de la « qualité » conférée à cette circulation des informations c'est-à-dire de la nécessité à ce que les uns et les autres comprennent bien les messages. Généralement, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social et une coordination inter-fonctionnelle efficace et même sur un plan stratégique, à élaborer une compétence collective managériale susceptible de jouer comme un avantage concurrentiel (pour les entreprises qui parviennent à une « bonne communication interne »).

Elle influence de ce fait l'intégration multicanal. Dans nos entretiens, trois composantes de la communication ressortent clairement.

On rencontre toujours des problèmes dans les entreprises, mais il faut communiquer et essayer de partager et de voir si on a des solutions pour les résoudre, et si on ne communique pas, on n'y arrive jamais. C'est donc la base de l'intégration par la communication. (LOG 2).

Chez nous, quand les innovations sont référencées, elles mettent énormément de temps à descendre. Et ce n'est pas le cas de notre concurrent. On a un concurrent majeur qui est Unilever, et lui va très vite. Donc ça c'est un point de blocage. C'est une discussion qu'on a en permanence avec le marketing et le supply chain, pour savoir comment on fait pour être meilleurs dans l'exécution, parce que le grand enjeu c'est d'être... il faut une parfaite exécution. Il faut que dès qu'on fait entrer le produit, il soit prêt dans le magasin. (COM 3)

a) Etendue de la communication

Le terme « étendue » fait référence à un large contact entre les différentes unités de la même organisation sur différents sujets. Elle s'avère particulièrement étendue pour la fonction logistique, et de nombreux répondants argumentent ce point. L'un d'entre eux, plus spécialement chargé du service client, rend bien compte du rôle transversal de son équipe, en présentant la coordination avec les autres services comme une nécessité absolue :

Avec tous les services, on travaille en interaction. On a un rayon assez important, parce qu'on va être en contact aussi bien avec les services DESP, donc tout ce qui est planification, prévision de vente. Et on va être en contact aussi avec toute la partie commerce, pour le respect des accords négociés. Et on va être aussi en contact avec la partie distribution physique, pour savoir si nos clients ont bien été livrés. On est aussi en contact avec le service qui s'occupe des prix, de la facturation, pour être sûr que ce soit bien facturé au bon prix, aux bonnes quantités, etc. Donc, on est bien un service qui rayonne avec quasiment tous les services de la société (LOG 2)

Les différents services ont un impact sur les décisions prises au niveau de la logistique et du commerce. Ce que le commerce devra négocier, aura des implications directes sur la chaîne logistique :

Je pense qu'on a une communication vaste. On est assez proches les uns des autres. De toutes façons, on a tout intérêt à être alignés dans ce que l'on fait, parce que la gestion des canaux multiples de distribution, c'est de la coordination entre les équipes dans la chaîne, que ce soit le marketing, le commerce ou la supply chain, toutes les décisions qui

sont prises ont forcément des impacts, que ce soit sur le marketing ou sur la supply.
(COM 3).

Avec ces discours, nous pouvons constater que la communication étendue entre les différentes équipes de Nestlé joue un rôle favorable au sein de la coordination relationnelle, laquelle contribue au succès de la stratégie d'intégration multicanal. Néanmoins, quelques réserves sont à apporter. En effet, travailler dans un réseau étendu est aussi un défi qui rajoute de la complexité dans une organisation de grande taille :

La difficulté de mise en œuvre de l'intégration, c'est d'apprendre à travailler en réseau. D'habitude à Nestlé est une boîte qui est assez lourde. Auparavant, on était très hiérarchique, maintenant on est très matriciel. Ça veut dire que moi, chaque fois que j'ai un projet, j'ai dix personnes autour de la table. Donc c'est compliqué à mettre en œuvre, c'est compliqué à expliquer, c'est compliqué à suivre dans le temps, c'est compliqué de savoir qui fait quoi, quand, donc ça c'est pas simple, donc là on rajoute de la complexité
(COM 5)

Même si tous les interlocuteurs nous ont donné une réponse positive quant au fait de travailler en interaction avec d'autres services, 10 sur 16 responsables ont estimé que l'intensité du lien entre les différentes équipes était cependant loin d'être suffisant. Malgré une organisation de travail par projets, un besoin de communication renforcé s'est exprimé lors des entretiens :

Les connexions entre services sont beaucoup plus difficiles à l'épicerie, parce qu'on est beaucoup plus nombreux et qu'on ne se connaît pas tous. On croise encore des gens et on ne sait pas encore ce qu'ils font au sein de l'épicerie. J'ai des missions croisées avec les collègues de supply, mais je ne sais pas tous ce qu'ils font, aujourd'hui. (COM 4)

Les liens entre les services ne sont pas suffisants, il n'y a pas de points de blocage mais je pense que cela manque parfois d'un petit peu de communication... Que ce soit entre les usines et nous, ou que cela soit entre les usines et la qualité que ce soit entre la qualité et nous, que ce soit entre le service clients et nous, je pense qu'il n'y a pas assez de points de contact. (LOG 7)

b) Echange formel régulier

La discussion, l'écoute, les instructions, les réunions et les rapports représentent les moyens pour transmettre les idées et l'information. La communication interne au sein de Nestlé est alimentée par de la mise en place du projet NCE (pour *Nestlé Continuous Excellence*) dont le principe essentiel consiste en des échanges formels réguliers entre les différents services. La

fréquence et le contenu de ces réunions varient en fonction de la place occupée par le participant dans la hiérarchie et de l'importance (ou de l'urgence) des sujets abordés :

On a des réunions et puis on a tout NCE qui permet aussi d'alimenter ces interactions entre les services avec des systèmes de DOR, des revues journalières, des WOR, des revues hebdomadaires, des MOR, des revues mensuelles où on peut être à plusieurs départements. Moi par exemple, j'ai une DOR tous les matins avec la distribution, avec le service clients, donc on peut échanger l'information. (LOG 1)

Si ces réunions permettent d'échanger des informations en tous genres entre services, alimentant ainsi la coordination relationnelle, elles sont cependant faites avant tout dans un objectif de pilotage de la performance. Prévaut chez Nestlé sur ce point, un principe de transparence sans doute favorable à l'émulation :

Lors de ces réunions, on analyse nos KPI et s'ils sont verts c'est bien, s'ils sont rouges, il y a un plan d'action, et après le plan d'action, chacun note son action sur un tableau, on a une date et on s'assure que l'action est bien faite. Et quand il y a des problèmes, on utilise des outils de résolution de problèmes, les go-see-think-do, les DIMEC... On est motivé pour toujours s'améliorer, s'améliorer et s'améliorer. (COM 1)

Chez Nestlé les échanges formels réguliers entre les services poussent les équipes à se coordonner, à créer et à développer des liens intra-organisationnels propices au succès des projets du groupe tel que l'intégration multicanal.

c) Barrières à la communication

Les barrières à la communication, ou pourrait-on plus précisément écrire à une « bonne communication », ont été relevées par nos répondants de nombreuses fois. Si ces barrières peuvent être particulièrement variées, une barrière, relative à la grande taille de l'entreprise et à la division du travail qui en résulte, s'avère particulièrement prégnante chez Nestlé France. La spécialisation des équipes rend difficile pour celles-ci la compréhension du travail réalisé par les autres, ce qui joue négativement sur la coordination relationnelle. Nos répondants appartenant aux équipes « système d'information » se montrent extrêmement sensibles à cet aspect des choses :

Donc la grande difficulté c'est comment est-ce qu'on fait en sorte que tous ces gens-là, malgré leur spécialisation, se parlent quand même suffisamment pour qu'ils comprennent l'impact de ce qu'ils font sur les autres, et d'un autre côté qu'il comprenne l'impact de ce que font les autres, sur lui. (SI 2)

Les gens de la supply chain, ils ont tendance à vouloir aller vite et donc ne pas r'expliquer les basiques ou les éléments fondamentaux. Or, il est évident pour chacun, que l'on ne connaît pas le travail de l'autre, mais quand on est en réunion, en groupe, on échange, et tout le monde pense que tout le monde connaît tout de ce que l'autre fait. (SI 3)

Il ressort des entretiens que le pilotage des flux, le service clients et la distribution devaient apprendre à mieux se coordonner en anticipant davantage les événements, de manière à éviter notamment la rupture de stocks :

Les prévisionnistes, eux voient qu'ils ne vont pas avoir assez de produits pour servir la demande et ils ne le disent pas. Donc, nous au moment de prendre la commande, on voit qu'on n'a pas de stock. Alors que s'ils nous avaient prévenus à l'avance, on aurait pu dire que ce produit là pendant une semaine on ne le met pas dans les propositions de commande. Comme ça, le client ne voit pas qu'on est en rupture. (LOG 2)

Des dysfonctionnements opérationnels causés par un manque de communication peuvent survenir entre les équipes de la logistique et les équipes du commerce :

Par rapport au service commercial, quand on négocie un nouveau produit, ils peuvent dire aux clients « OK vous pouvez le commander à partir du 1er septembre », mais ils ne nous le disent pas. Ce qui fait que quand on va recevoir la commande du client, on va dire que non, ce n'est pas un produit qui est chez ce client là, et on ne le livre pas. Donc voilà ! C'est vraiment le socle de tout, la communication. (LOG 2)

A travers la lecture des différents verbatims, nous constatons que les barrières à la communication, conduisant parfois à ce qu'on pourra nommer des « dialogues de sourds », exercent un impact négatif sur la coordination relationnelle :

C'est compliqué c'est difficile d'expliquer cela aux gens de la supply et surtout de leur faire comprendre quand on va mettre en place un système d'information transversal. (SI 1)

Si on ne précise pas les choses, chacun pense que l'autre a compris, mais il n'a rien compris, ou il avait cru entendre mais ce n'est pas forcément ce que l'autre voulait lui dire. (SI 3)

1.1.2. Nature de la relation

La nature de la relation constitue pour nous une autre composante de la coordination relationnelle, en sus de la communication. Rappelons qu'elle comporte à la fois l'alignement d'objectifs, la transversalité inter-fonctionnelle et la relation humaine proprement dite.

a) *Alignement des objectifs*

Aligner les objectifs suppose que l'entreprise fasse tendre les différentes fonctions impliquées dans la distribution multicanal vers des objectifs partagés. Selon Gittel (2004), ceci joue de façon déterminante sur la coordination relationnelle : « *Lorsqu'ils partagent un ensemble d'objectifs, les participants sont reliés par un lien fort, et peuvent plus facilement aboutir à des conclusions compatibles sur la manière de réagir à la disponibilité d'une information nouvelle* » (Gittel, 2004). Ce principe est de nature à limiter les désaccords et les conflits. Dans le cas Nestlé, l'alignement d'objectifs apparaît comme un facteur favorable à l'intégration multicanal dans la mesure où il exprime un besoin de vision commune et globale :

Nous sommes une grande entreprise avec plein de services. Tous ces gens-là doivent travailler ensemble et à la fin on ne sert qu'un seul résultat. Et, la grande question c'est : comment en étant aussi nombreux et en étant organisés de telle façon que chacun devienne efficace, comment on s'assure que l'ensemble reste efficace ? Et est-ce que la réponse c'est une vision holiste ? Il faut avoir une vision de l'ensemble et une visibilité sur l'ensemble, ça c'est évident. (SI 2).

Néanmoins, dans la réalité il y a parfois un écart entre l'ambition affichée et ce qui est concrètement mis en place au niveau des équipes. L'alignement d'objectifs, considéré dans la littérature comme un facilitateur de l'intégration multicanal, pose un défi à l'entreprise, comme souligné par plusieurs responsables rencontrés :

La difficulté de mettre en commun des ressources et des activités sur les canaux de distribution, c'est de trouver les points d'accord entre les différents services et les tendre vers un même but. (LOG 4)

La difficulté de l'interaction avec la supply chain, c'est qu'on n'a pas les mêmes objectifs. (COM 1)

On retrouve à nouveau la spécialisation des équipes comme un inconvénient majeur ; ici de dialogue, ici entre acheteur et utilisateur :

Mais chez Nestlé également, celui qui utilise et celui qui achète sont deux personnes différentes. Donc il y a un service qui est dédié à ça, qui ne fait qu'acheter, mais qui n'utilise pas. (COM 5)

Un responsable du système d'information nous explique que les objectifs non alignés entre les équipes du commerce et de la logistique risquent d'être un frein à l'intégration du système d'information transversal à l'ensemble de l'entreprise :

La plupart des points de blocage que l'on a sont de nature « organisation ». Les besoins sont différents des uns des autres. Par exemple le système ATLAS qui facilite des échanges et des partages d'info entre les services, c'est un besoin qui est clairement exprimé du côté de certains services de supply chain, mais qui est le même pour le commerce, sauf que les équipes de commerce pensent qu'ils n'en veulent pas, enfin qu'ils le veulent mais d'une façon différente. Et quand nous, on commence à creuser ce système d'information global, le commerce se dit « oui mais, je veux bien, mais ça, ce n'est pas vraiment justifié ». Et donc, du coup, ils ne prennent pas, et ils te demandent autre chose. Alors là, ça ne plaît pas aux autres ingénieurs d'entendre ça. (SI 2)

Quant aux équipes du commerce, l'objectif de vente des produits les oblige à se concentrer sur la mission de négociation commerciale en oubliant les prévisions de commandes qui faciliteraient le travail de la logistique :

Donc, nous on peut donner des informations à la supply en disant « on pense que ça va être référencé cette innovation va être présente chez Monoprix », mais on a du mal à estimer combien et comment, parce que c'est de la négociation, parce qu'il y a beaucoup d'incertitudes dans ces éléments de négociation. (COM 1)

Quand on cherche à travailler avec les clients pour améliorer la promotion, mais il est toujours difficile, sur 400 magasins, d'estimer combien de magasins vont commander pour une promotion. Puisqu'on n'a pas de vision de ce qu'il y a sur les concurrents. C'est-à-dire que si on est tout seul et qu'on propose quelque chose de très fort, les magasins vont beaucoup s'engager, mais s'il y a un concurrent qui est plus fort que nous en face, ça ne va pas être les mêmes quantités. (COM 1)

La prévision de commande, instable et variable, oblige la logistique à beaucoup travailler avec les usines pour ajuster les plans de production et de *co-packing* afin de répondre correctement à la demande, tout en correspondant aux attentes en termes de minimisation des stocks et d'augmentation du taux de service. Les conflits causés par les différences d'objectifs entre le marketing et les autres services occasionnent également un frein dans la cohérence des

produits diffusés dans tous les canaux de distribution, et influencent finalement le degré d'intégration multicanal :

Avec le marketing c'est sûr, je dirai les ambitions marketing, qui peuvent parfois être difficiles à traduire en langage commercial, parce que référencer un produit qui est très similaire à un concurrent, ça peut être intéressant dans certaines conditions, mais y a des enseignes par exemple des petits magasins qui n'ont pas la place de rentrer physiquement, qui n'ont la place de rentrer, ni dans leurs entrepôts, ni dans leurs rayons, les nouveaux produits. Et finalement ils ne le prennent plus. (COM 3)

Quand le commerce fait un produit très gros, c'est vraiment des difficultés pour adapter nos objectifs, qu'il faudrait suivre à la faisabilité vis-à-vis de nos clients. (COM 1)

Nos répondants prennent de nombreux exemples pour illustrer les difficultés engendrées par le manque d'alignement d'objectifs des différentes équipes. Or, de toute évidence, cela joue de façon défavorable sur la coordination relationnelle et, *in fine*, sur l'intégration multicanal.

b) Transversalité inter-fonctionnelle

La transversalité inter-fonctionnelle revêt plusieurs formes. Dans le cas de Nestlé France, nous avons relevé spécifiquement les formes indiquées dans le Tableau 2. Il faut reconnaître que les efforts relatifs à une recherche de plus grande transversalité intra-organisationnelle ne semblent pas avoir été discutés dans la littérature sur la distribution multicanal, du moins pas en tant que facteur susceptible d'influencer l'intégration proprement dite. Dans le cas de Nestlé France, ils apparaissent toutefois importants dans la réussite de l'intégration des canaux de distribution.

Un tel constat peut s'expliquer par le fait que l'intégration multicanal demande une transformation organisationnelle qui va de pair avec une recherche de transversalité dans l'entreprise, laquelle se traduit par la mise en place de projets croisés entre services et entre fonctions. Ces projets jouent un rôle clé de coordination dans l'entreprise. Les différentes formes de transversalité évoquées dans le cas Nestlé sont de nature à servir d'interfaces entre canal virtuel et canal physique. Cela correspond à la situation d'« *interdépendance d'équipe* » identifiée par Van de Ven et al. (1976), laquelle se traduit par une intensité d'échanges plus élevée entre les fonctions, garantissant ainsi un bon niveau de coordination relationnelle.

Formes de transversalité	Illustrations	Commentaires
Equipe transversale à travers plusieurs unités	<i>Moi j'ai écrit des procédures comme «ben maintenant quand il y a un incident on se réunit tous, tel équipe elle a ce rôle-là », j'ai écrit le rôle de chaque équipe de supply chain lors des incidents. [...] Donc c'était mon rôle, pour que ce soit standardisé sur la chaîne logistique, que ce soit clair et de façon à ce que, quand on a une crise ou un problème, on a un document qu'on peut lire pour regarder ce qu'ont fait les uns et les autres. De la même façon qu'au niveau de la qualité centrale quand il y a une crise, il y a un manuel qualité et les gens savent de ce qu'ils ont à faire. (LOG 6)</i>	Elle permet de contrôler la qualité des produits et des processus à travers la chaîne logistique, de faciliter la coordination relationnelle par la standardisation des procédures, et de réduire les dysfonctionnements de chaque canal.
Projet croisé entre plusieurs services	<i>J'ai été au projet GLOBE, donc là c'est l'ouverture la plus importante sur un gros projet, gestion d'un gros projet, une participation à un très gros projet. Et puis c'était une meilleure connaissance aussi de l'interaction des processus end to end au sein de l'entreprise. Cela a permis de bien comprendre comment l'entreprise fonctionne. (SI 1)</i>	Un projet croisé entre plusieurs services constitue une opportunité de travailler ensemble avec d'autres fonctions. C'est un facilitateur de connaissance et de partage d'objectifs, qui permet de réduire les conflits occasionnés par une communication insuffisante.
Chef de projet	<i>La notion de chef de projet, dans le domaine logistique, est très demandée et très importante dans l'entreprise, parce qu'il faut savoir être extrêmement rapide, respecter un délai de lancement et cela demande d'être exigeant, [...] donc de travailler avec ces différents services, pour répondre à une demande d'un client, le plus rapidement possible. (LOG 8)</i>	L'importance du chef de projet est relevée par la suite donnée au projet croisé entre plusieurs services. Le chef assure la coordination entre les services, d'une façon rapide et flexible.
Management transversal du flux d'information	<i>Mon rôle est celui de l'intégration des données des différents canaux et de la redistribution des informations aux différents utilisateurs potentiels, que ce soit DESP, prévisionniste de vente, le commerce, le marketing et la force de vente, de voir les contrôleurs de gestion pour regarder l'impact d'une campagne de pub, l'impact d'une promotion sur un produit. [...] Il y a plusieurs sources différentes d'information, mais c'est de les centraliser, de les harmoniser, pour pouvoir distribuer d'une façon homogène en interne. (SI 3)</i>	L'équipe de <i>data management</i> facilite la centralisation et l'intégration des flux d'information qui proviennent des canaux physiques et virtuels. Cela permet à l'entreprise d'avoir une vision holistique au niveau de l'information traitée.

Tableau 6 : Les formes de transversalité inter-fonctionnelle

c) Relations humaines

Les relations humaines, telles que nous les avons définies dans le Tableau 1 proposé en introduction du chapitre, sont mentionnées par certains responsables de Nestlé France comme induisant un grand changement depuis une dizaine d'années. Les relations humaines

correspondent aux mécanismes de coordination fondés sur un principe d'égal à égal. La hiérarchie est donc moins prégnante qu'auparavant, même si elle n'a pas disparu, et les échanges se font sur un mode qu'on pourrait qualifier de plus démocratique.

A compter de la mise en place du NCE (*Nestlé Continue Excellence*), qui structure la communication interne, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'entreprise s'est davantage intéressée aux individus, avec tout ce que cela entraîne sur le coaching, les processus de *feed-back*, la relation entre les individus de même niveau hiérarchique ainsi qu'entre les managers et leurs équipes :

Il y a quelques années, les chefs étaient des chefs, et puis on faisait ce que disait le chef. Aujourd'hui, on est plus sur une relation de dialogue, à s'écouter les uns les autres, cela a du positif ou parfois du négatif, mais voilà, j'ai tendance à dire que les cabochons du chef à l'ancienne n'existent plus. Il y en a peut-être encore qui la pratique, mais voilà une équipe travaille en collaboration, en coopération. Le chef doit se rapprocher de ses équipes pour prendre la meilleure option et les meilleures décisions. Il y a dix ans, si le chef il disait jaune, fallait que cela soit jaune, s'il disait rouge, il fallait que cela soit rouge. Aujourd'hui, cela a changé et on est beaucoup plus à l'écoute des individus, et réciproquement d'ailleurs, c'est vraiment un dialogue qui existe maintenant qui n'existait pas auparavant. (LOG 7)

1.2. Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise

Les facteurs liés aux caractéristiques d'entreprise sont la typologie des produits, la stratégie d'entreprise, la taille de l'entreprise et la structure organisationnelle. Nous les passons en revue les uns après les autres, en nous référant aux positions prises par les répondants sur ces différentes dimensions.

1.2.1. Typologie des produits

La littérature académique fait apparaître que les caractéristiques des produits ou des services influencent la façon dont chaque canal peut être utilisé. Plus encore, pour certaines catégories, les différentes propriétés et attributs des produits (exemples : propriétés physiques, valeur, fréquence d'utilisation et d'achat, etc.) se présentent souvent comme des aspects déterminants de la décision d'achat du client. Dans le cas étudié, la typologie des produits joue tout particulièrement sur les opérations logistiques inhérentes à l'intégration multicanal. Ce n'est pas un constat surprenant car les produits Nestlé appartiennent tous au même secteur d'activité de l'agroalimentaire. Leurs attributs similaires des produits du canal GMS et des produits hors foyer permettent à l'entreprise de les stocker dans le même centre de

distribution, en adoptant une logique de mutualisation de l'entreposage désormais largement abordé dans les travaux en logistique (Makaci et al., 2017) :

Les produits professionnels, on les a mis avec la GMS parce qu'à un moment, comme il y avait pas mal de produits communs et que les sources d'approvisionnement étaient communes ; on a vu que c'était plus intéressant économiquement de les mettre ensemble. (LOG 1)

La distribution n'est pas organisée par canal. Le centre de distribution distribue tout, sauf s'il y a vraiment des typologies de produits qui sont vraiment spécifiques. (LOG 5)

La séparation des stocks émerge en termes de conservation et de livraison pour des types de produits « fragiles » ayant besoin de températures adaptées. Les propriétés physiques du produit rendent alors la mise en commun (mutualisation) des ressources d'entreposage et de livraison plus difficile :

Les glaces sont indépendantes, la charcuterie est indépendante, les produits ultra frais sont indépendants. C'est la température de stockage des produits qui fait qu'après, on ne peut pas tout mélanger. (LOG 3)

Donc, il faut savoir aussi que les produits « chocolat », tout ce qui est chocolats, confiseries, tablettes, ou pour d'autres produits qui peuvent être entre guillemets fragiles, ils sont gérés dans des chambres froides, c'est-à-dire température dirigée 14-18... Donc dans les camions, on doit respecter aussi cette température là pour que les produits soient conservés. Donc, ça aussi, ça fait des différences en termes de livraison. (LOG 8)

La spécificité de la typologie des produits chocolats influence non seulement l'intégration de l'entreposage et de la livraison, mais aussi l'intégration multicanal des références à destination à la fois du canal physique et du canal virtuel :

Maintenant, sur le canal du e-commerce, on a intégré toutes les gammes dedans, hormis le chocolat, parce qu'Amazon ne livre pas de mars à septembre, parce que ça fond le chocolat, et La Poste pour l'instant ne sait pas livrer en frigorifique. Donc, on n'a pas fait entrer la gamme des chocolats. (LOG 2)

Pour d'autres raisons, notamment la méfiance qui peut exister sur les conditions de livraison (respect des délais, ou de l'intégrité du transport), certains produits sensibles comme les produits de nutrition pour bébé ne rencontrent pas la faveur des consommateurs lors de leurs achats en ligne, même si les tendances changent progressivement. Ils préfèrent en effet se

fournir dans les magasins plutôt que par le biais d'un site Internet dont ils doutent vraisemblablement de la qualité logistique de traitement des produits :

La nutrition infantile, ce n'est pas du papier toilette. Les mamans sont plutôt vigilantes. Les produits de nutrition, ce n'est pas cela que les gens vont principalement rechercher sur des sites comme Google. Par contre, sur les drive de la GMS, oui. Sur le drive, on sait que c'est la même chose que ce que l'on a dans le magasin, puisque c'est l'entrepôt du magasin. (LOG 5)

Si les consommateurs de produits pour bébés dans le monde sont plus susceptibles d'acheter dans un magasin plutôt qu'en ligne, cette tendance est en train de changer. C'est en train de s'ouvrir et de s'accroître. (COM 4)

En consultant les chiffres de vente du groupe, nous nous apercevons que le canal le plus vendeur d'aliments pour bébé, en 2013, est Amazon.fr, et que d'autres sites comme Babitus.fr réalisent également de bons scores. Le déploiement des ventes en ligne de ce type de produits tient en partie aux possibilités offertes par Internet de consulter la liste des composants du produit et de les comparer d'un produit à l'autre, sans compter la facilité de transaction et de livraison à domicile :

Une maman qui va acheter en magasin, elle va être obligée de lire les informations sur le produit, pour être sûre de l'acheter, pour ne pas faire d'erreur. Est-ce que il y a un allergène ? Est-ce que ce n'est pas trop sucré ? Alors que sur le e-commerce, elle aura tout le temps de le faire en amont, avant de cliquer pour l'acheter. Donc, ça peut emmener des mamans à acheter ce qu'elles n'auraient pas acheté en magasin, parce qu'elles n'ont pas confiance. (COM 4)

De ce fait, le e-commerce est un canal qui recèle encore à l'heure actuelle un potentiel de développement économique sur des types de produits au départ peu attractifs pour les consommateurs. Il semble que ce soit tout particulièrement le cas des produits alimentaires. Aussi, l'influence de ces derniers dans l'intégration multicanal est susceptible de changer dans les années qui viennent, renforçant le processus intégratif. Pour l'entreprise étudiée, le choix de lancer prioritairement certains types de produits, plutôt que d'autres, sur le canal virtuel s'avère finalement relever d'une considération stratégique qui dépasse la simple question « technique » de leur distribution.

1.2.2. Stratégie introductive du nouveau canal

Le choix d'inaugurer la vente en ligne avec la nutrition infantile est également un choix de nature stratégique. Au demeurant, la place de cette *business unit* dans l'entreprise s'avère particulière en regard des autres :

On a différentes activités. On a les boissons, on a le culinaire, on a le chocolat. Dans la matrice Nestlé ces trois business là se disent Report Responsibility. Ils sont sous la responsabilité du président Nestlé France qui est Richard Girardot. Et puis nous, on a un autre business qui s'appelle la nutrition qui elle est un Globally Managed Business qui ne se rapporte pas à Richard Girardot mais au siège en Suisse. (COM 3)

L'activité recèle un véritable avantage concurrentiel dans le e-commerce tenant à son importance dans le chiffre d'affaires ainsi qu'aux caractéristiques d'achat des produits concernés, particulièrement attractives aux yeux des consommateurs :

Cela dépend de la maturité du business, puisqu'on est organisé en business unit. Par exemple, sur le chocolat, on a assez peu d'achats sur internet, puisque c'est une gamme d'impulsion. Par contre, en nutrition infantile, là ce sont des achats listés, où l'on sait ce que l'on veut acheter, où on va chercher quelque chose de particulier. Nous, sur le chocolat, en moyenne c'est 4 % du chiffre d'affaires généré par les drives, alors qu'en nutrition infantile c'est 10 %, même ça dépasse 10 %. Donc, globalement ça dépend des business. (COM 3)

Au lieu de pousser le degré d'intégration multicanal le plus loin possible en mettant en ligne d'emblée toutes les catégories de produits, l'entreprise préfère procéder par touches successives. Il teste avec Amazon quelques produits de nutrition infantile qui semblent présenter les meilleurs atouts en termes de performance et d'avantages compétitifs :

Nous on va d'abord commencer par ce qui fait du meilleur chiffre et puis après on fera le reste parce que l'on est pas mature sur le sujet, on a commencé le e-commerce il n'y a pas longtemps. (LOG 3)

C'est Amazon qui a effectivement souhaité au départ, commercialiser des articles de nutrition infantile, comme les petits pots, ils ont ouvert le marché pour Nestlé sur une catégorie de produits très limitée avec un nombre de références très limité (SI 1)

La stratégie introductive d'un nouveau canal ne passe pas par une mobilisation de ressources propres chez Nestlé. Elle s'appuie au contraire sur les ressources et compétences possédées par les distributeurs, donnant ainsi lieu à des collaborations verticales. Cette manière de

procéder est en accord avec la politique générale de l'entreprise, qui s'est développée dans une approche davantage BtoB que BtoC :

Nestlé est aujourd'hui encore très axé sur les clients qui sont des grossistes, des re-distributeur, en quelque sorte. Le consommateur final, on le connaît à travers le club des consommateurs Nestlé, on ne le connaît pas en tant que client direct. (SI 2)

1.2.3. Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise joue à la fois de façon positive et de façon négative sur l'intégration multicanal. Les effets sont donc contrastés. Concernant les aspects positifs, la littérature sur le multicanal et la chaîne logistique présente souvent la taille comme un facteur capable d'influer sur la mise en place de la stratégie d'intégration et de contribuer au succès de cette dernière (Pagell, 2004) ; en termes d'innovations technologiques (Hsu et al., 2006), d'expansion géographique des marchés et de taux de rentabilité (Geyskens et al., 2002). Ainsi, la taille aurait un impact direct sur les capacités financières, techniques et humaines de l'entreprise, et par conséquent sur ses capacités à intégrer les différents canaux de distribution à disposition. Une entreprise de grande taille comme Nestlé dispose en effet d'une expérience importante à travers la gestion des canaux physiques historiques ainsi qu'à travers ses filiales étrangères, où les systèmes de distribution peuvent être novateurs :

La vente sur le canal du e-commerce, c'est encore un petit volume. Mais je pense qu'on est capable de gérer le multicanal, l'omnicanal. On a l'avantage d'être une société mondiale. Donc, d'avoir des expériences dans différents pays, notamment les États-Unis, qui sont très en avance par rapport à nous. Le groupe Nestlé va forcément dans les pays où la distribution multicanal est très en avance. (COM 3)

Si la grande taille peut constituer un atout, elle peut également constituer un inconvénient. L'un de nos interlocuteurs compare ainsi le groupe à un paquebot, ce qui nous fait immédiatement penser aux arguments classiques liés à l'inertie organisationnelle imputable à la grande taille :

On est un gros paquebot, donc pour le faire changer de cap, c'est compliqué. Et en plus le paquebot, il a une telle forme que quand on est sur le pont, on ne voit pas ce qui se passe en dessous. (COM 2)

Dans la littérature, des risques de cannibalisation entre canaux sont également soulignés de longue date, comme l'indique notre revue de littérature. Mais force est de constater que ceux-

ci ne sont jamais mentionnés directement par nos répondants. Ces derniers mettent plutôt l'accent sur la lenteur des processus de décision, le manque de flexibilité et le cloisonnement des équipes :

On a quand même une grosse difficulté c'est qu'on est une grosse entreprise qui est assez peu souple et a justement du mal à s'adapter. En fait, depuis plusieurs années, enfin depuis longtemps, les clients nous demandent de s'adapter à différents circuits de distribution. (COM 1)

Les processus de décision sont relativement longs. [...] Les connexions entre services sont beaucoup plus difficiles pour les services de l'épicerie, parce qu'on est beaucoup plus nombreux et qu'on ne se connaît pas tous. On croise encore des gens et on ne sait pas encore ce qu'ils font au sein de l'épicerie. (COM 4)

La lourdeur organisationnelle découlant de la grande taille, comparée à la souplesse des petites entreprises, conduit à se demander comment peut se faire l'alignement des objectifs entre les différentes parties de l'entreprise, nécessaire au bon déroulement du processus d'intégration multicanal :

Nestlé est une très grande société. Et comme toutes les très grandes entreprises, on est donc organisé en quelque sorte un peu en silos. Si on travaille chez une PME, on peut être en contact avec des clients, avec des fournisseurs, avec la livraison, avec les camions, on touche un peu partout et on maîtrise plusieurs métiers en même temps. Donc, de manière schématisée, on couvre une surface relativement large mais avec une épaisseur relativement faible. Mais chez Nestlé le lien avec ceux qui sont juste à côté devient plus difficile. C'est ce que j'appelle le silo. Et la grande difficulté des grandes entreprises comme Nestlé et c'est pareil partout, c'est comment est-ce que je m'assure que ceux qui sont dans des silos au début de mon processus comprennent l'impact de certaines décisions qu'ils prennent à ce moment-là, sur ce qui se trouve plus loin. Si vous êtes dans une PME, vous le voyez. Parce que vous allez régulièrement à droite et à gauche et vous voyez : « Mince, j'ai fait ça, et derrière, j'ai augmenté la taille de ces produits-là », mais à la fin ça fait que mon camion n'est plus bien rempli. Ici, chez Nestlé entre la personne qui dit que ça serait bien si on augmentait un peu la taille du packaging, parce que ça rentre mieux et c'est joli dans les rayons, et la personne qui constate que l'arrière du camion n'est pas bien rempli et optimisé il y a encore trois ou quatre intervenants. (SI 2)

Ainsi, les entretiens confortent l'idée selon laquelle l'influence de la taille d'entreprise est importante dans le processus d'intégration multicanal. Pour une grande entreprise comme Nestlé d'un côté on peut considérer que les ressources et compétences disponibles sont au service des mécanismes d'intégration multicanal, mais d'un autre côté « démarrer une grosse machine comme Nestlé », pour reprendre l'expression d'un responsable interrogé, demande

que chacun garde sa spécialisation et son efficacité et en même temps que toute l'entreprise travaille de façon coordonnée. Ceci constitue encore un enjeu, non véritablement relevé à ce jour, pour mettre à son terme l'intégration multicanal.

1.2.4. Structure organisationnelle de l'entreprise

L'intégration multicanal, plus ou moins facile à pratiquer selon que la structure, est plutôt centralisée ou plutôt décentralisée. Dans le cas Nestlé, la structure est beaucoup plus centralisée qu'auparavant, comme en témoigne un responsable qui travaille dans le groupe depuis 25 ans :

Avant 1992, en fait on était très décentralisés, c'est-à-dire que l'action se faisait beaucoup sur le terrain. La prise de décision de référencer des produits, fixer des promotions, organiser les promotions, ça se faisait au niveau du terrain. Dans les années 1990, ça s'est très fortement centralisé. La prise de décision, pour être opérationnelle, elle est passée du terrain vers le siège, et donc du coup les équipes se sont beaucoup développées au niveau du siège. (COM 5)

Or, une structure centralisée concentre le pouvoir au niveau du Siège qui agit comme un centre de décision unique pour l'ensemble des unités (Andreini, 2008). En conséquence, il y est plus facile de synchroniser les informations, de standardiser les opérations logistiques et, *in fine*, d'intégrer les différents canaux de distribution. Une fois que le Siège a donné le cap aux équipes, pour reprendre l'image du paquebot évoquée précédemment, le terrain applique les décisions et conduit le paquebot à sa destination :

Ça prend de plus de temps de développer, de mettre en commun quelque chose, de synchroniser les informations. Après, l'avantage de la structure centralisée c'est que, si on y arrive, ça servira aussi à tout le monde. (SI 1)

Cependant, des responsables qui se disent davantage en prise avec le marché déplorent la centralisation des décisions, qu'ils voient comme une impossibilité de tester quoi que ce soit sur le terrain, y compris des innovations mineures :

Pour moi, Nestlé est une structure déjà très centralisée dans certains domaines, et notamment le domaine informatique. Si on veut aujourd'hui adapter un système d'information ou créer quelque chose de nouveau à côté on est obligé de passer normalement par l'organisation qu'on appelle GLOBE, et qui va jusqu'au niveau mondial. Avec un temps d'aller-retour et une réactivité on va dire, pas optimaux. [...] Parfois, on sait que ça ne coûterait même pas très cher de faire ou créer quelque chose, mais on n'a pas les moyens. Parce qu'on nous a mis des verrous. Du point de vue du

marché que je représente, c'est un certain manque de flexibilité que je déplore. Donc, c'est ça le plus grand obstacle dans mon service aujourd'hui. C'est clairement le contexte qui fait que nous sommes dans cette organisation-là (SI 2)

A l'issue des échanges durant les 16 entretiens, il est possible d'avancer que la structure organisationnelle influence de manière favorable ou défavorable le degré d'intégration multicanal, sans qu'une causalité précise soit identifiable. La structure centralisée entraîne généralement synchronisation et standardisation, qui sont autant de facteurs favorables. Elle tend toutefois également à brider les initiatives individuelles et les comportements d'innovation sur le terrain.

1.3. Les ressources et compétences

Les ressources et compétences font partie des facteurs endogènes de l'intégration multicanal. Elles ont été subdivisées en outil technologique commun, ressources humaines, expérience du e-commerce, outil d'évaluation de la performance et standardisation des procédés.

1.3.1. Outils technologiques communs

L'intégration multicanal conduite par une entreprise nécessite des investissements technologiques considérables afin de s'assurer de la parfaite connexion entre les différents canaux. Dans la littérature sur l'intégration multicanal, les ressources technologiques sont mentionnées comme l'un des facteurs clés qui influence l'intégration au bénéfice des consommateurs. Citons, par exemple, la personnalisation des produits et services ou encore la fidélisation de la clientèle. Pour ce faire, les entreprises sont tenues de mettre en place un système commun permettant de reconnaître le client et de tenir compte de tous ses achats, qu'ils soient effectués en magasin ou sur un site Internet.

Il ressort de notre recherche de terrain que l'une des plus grandes évolutions de l'entreprise perçues par les interlocuteurs se situe dans le développement d'outils technologiques. Ainsi, Nestlé n'hésite pas à faire des investissements technologiques importants, non seulement en système d'information global, mais aussi en actifs intangibles comme la formation du personnel, notamment sur l'usage des technologies mises en place au sein de l'entreprise. Toutefois, au cours des entretiens, il nous a semblé que les bénéfices pour les consommateurs finaux n'apparaissaient pas comme prioritaires pour l'entreprise. Les ressources technologiques, y compris les progiciels de gestion intégré de type ERP, les progiciels de

gestion d'entrepôt (WMS) et les outils de communication interne sont avant tout appréhendés comme des moyens supplémentaires pour mieux travailler en BtoB.

Il n'empêche pas moins que les technologies constituent une puissante source d'avantages concurrentiels permettant à l'entreprise d'acquies, de traiter et de transmettre des informations pour concrétiser des prises de décision efficaces. Plus précisément, l'impact positif des ressources technologiques sur l'intégration multicanal se décline en trois points majeurs : (1) Simplifier les processus d'intégration multicanal ; (2) Unifier les informations ; et (3) Favoriser la coordination relationnelle.

a) Simplifier les processus d'intégration multicanal

Le système d'information dénommé GLOBE constitue une solution logicielle issue de la collaboration avec SAP. L'élaboration de ce système commun et standard joue un rôle favorable dans la simplification des processus d'intégration multicanal, surtout lorsqu'un nouveau canal ou qu'un nouveau produit sont créés :

L'intégration d'un nouveau canal dans notre système, c'est assez simple, parce qu'il existe, au niveau de l'outil GLOBE, une flexibilité qui nous permet d'ajouter un canal de distribution, si ce canal n'a pas été prévu au départ. [...] Quand on nous demande d'ouvrir un article sur un nouveau canal cela va très vite. (SI 1)

b) Unifier les informations

En technologie de l'information, un outil commun apparaît essentiel à la mise en place de l'intégration multicanal. Celui-ci consolide et unifie les informations venues des différentes équipes de l'entreprise :

La mise en place de GLOBE, ça voulait dire que l'on a normé tous les outils informatiques de façon à ce que l'on puisse consolider au niveau européen, au niveau global, au niveau du monde, toutes les informations et tous les chiffres d'affaires des différents canaux. (LOG 8)

Ça, avant ce n'était pas possible, avant chacun avait son propre système et quand on faisait des contrôles, il pouvait y avoir des différences. [...] On peut regarder maintenant globalement, quand on veut savoir où en sont les ventes des produits partout dans le monde, parce qu'on a les mêmes outils informatiques. (LOG 1)

Les données ainsi unifiées offrent à l'entreprise une visibilité des flux d'information et des flux physiques, en temps réel et dans n'importe quel canal. « On a une lecture et une capacité

à lire un nombre d'informations qui est dix fois plus importante qu'avant », nous a déclaré un responsable logistique. Cela permet à Nestlé d'acquiescer des informations sur les besoins de production, sur la traçabilité au stade de l'expédition, sur le niveau des stocks dans les centres de distribution, sur le déroulement des processus, etc. :

De mon ordinateur, je peux voir les stocks qu'il y a dans n'importe quel DC en Europe. Je peux voir des productions de telle usine. (LOG 1)

Il y a l'environnement clients qui s'est complexifié ils sont plus exigeants, ils demandent plus d'information. Nous, on a des outils d'information qui nous permettent d'avoir une meilleure lecture des besoins de fabrication, pour répondre aux besoins des clients. (LOG 3)

Unifier les informations a pour but de recueillir et d'analyser les données des différents canaux de manière globale. Sur ce point, parmi les différents interlocuteurs, il existe un consensus autour du rôle prioritaire du système d'information commun dans le processus d'intégration multicanal :

Ce qui fait que le but, c'était de se réunir en réunions et de parler d'un seul chiffre. [...] Quand on est audité au moins on a une fiabilité des données et des sources de données. (LOG 6)

Aujourd'hui, un manager ou le chef de marché de Nestlé France, il doit appuyer sur un bouton pour savoir où on en est en termes de chiffre d'affaires, de ce qui se passe dans les ventes de chaque canal. Donc, on est obligé aujourd'hui d'intégrer n'importe quel canal dans le système d'information ; on ne peut pas faire séparément ; tous les managers ont besoin d'avoir des chiffres en temps réel, pour savoir où on en est. Donc, c'est pour ça qu'on a mis en place des reportings à l'intérieur de GLOBE, solution SAP, pour que les managers puissent prendre des décisions sur : est-ce qu'il faut accélérer en fin de mois, est-ce qu'il faut mettre en place des actions commerciales pour essayer de faire le chiffre ou pas ; ou de stagner un petit peu parce qu'on a fait le chiffre, et de reporter ça le mois suivant. Donc c'est pour ça, les différents canaux que l'on a, sont intégrés au système d'information, et c'est une obligation, sinon on ne peut pas piloter. (LOG 8)

c) Favoriser la coordination relationnelle

La communication, l'accès et le partage d'information exigent l'usage de ressources technologiques qui permettent, au sein de l'entreprise, un échange plus fluide entre les différents services, entre les différents canaux de distribution, voire entre les différents

marchés mondiaux. Les ressources technologiques apparaissent favorables à l'intégration multicanal à travers la coordination relationnelle :

On sait, SAP, c'est un outil commun, donc déjà on peut échanger des informations à travers ça. On a nous un outil qui s'appelle Atlas qu'on a mis en place, qui est un outil où on renseigne, on donne de l'information au service client, et DESP et DRP renseignent à travers cet outil. (LOG 1)

Entre les services, le contact humain physique se réduit, mais il y a de plus en plus d'informations à partager. Les gens ne se rencontrent pas forcément face en face. Il y a beaucoup de téléphones, il y a beaucoup de téléconférences, de visioconférences. Parce que nos ressources technologiques permettent de faire différemment. (SI 3)

La coordination relationnelle est favorisée et encadrée par des processus standardisés, que le système technologique apporte à tous les collaborateurs du groupe :

Les interactions des services sont cadrées par un certain nombre de processus de GLOBE, de SAP. Donc, il y a un certain nombre d'informations qui passent dans SAP, qui permettent d'alimenter tout le monde et après, en général au-dessus du SAP, on vient remettre des processus de réunion, de prises de décision et de travail en commun, ou des projets pour essayer de trouver des solutions, et sur du projet on définit un objectif, et puis on fait une équipe projet et on travaille ensemble. (LOG 3)

De ce fait, nous pouvons considérer que les ressources technologiques ont un impact direct sur la mise en place de l'intégration multicanal. L'influence positive de ce facteur explicatif apparaît aussi en matière de coordination relationnelle, qui est, comme nous l'avons souligné précédemment, un déterminant clé dans la qualité de mise en place de l'intégration multicanal.

1.3.2. Ressources humaines

Dans la littérature précédemment analysée en management multicanal et en logistique, il ressort que les ressources humaines (investissement immatériel) sont moins mises de l'avant comme facteur explicatif de l'intégration multicanal que les moyens purement techniques (investissement matériel). Or, chez Nestlé les ressources humaines constituent un élément critique à travers trois principaux composants : (1) la force de vente ; (2) l'expertise en e-commerce ; et (3) les trajectoires professionnelles des responsables au sein de l'entreprise.

a) Force de vente

Au sein du groupe Nestlé depuis plusieurs années, l'extension des canaux de distribution est réalisée par ajout de nouveaux canaux (canal hors foyer, canal du e-commerce). La force de

vente est considérée comme une ressource commerciale de premier plan qui œuvre en faveur de l'intégration :

Nous, on va faire une prévision de ventes et un besoin de production pour le canal professionnel, avec l'aide de notre force de vente et de nos commerciaux. (LOG 3)

Globalement c'est surtout des ressources commerciales, pour aller négocier avec ces nouveaux interlocuteurs, pour aller référencer des produits de manière transversale, qu'on a déjà présent sur le canal GMS. (COM 1)

b) Expertise en e-commerce

Pour intégrer le canal du e-commerce avec les autres canaux de distribution déjà existants, Nestlé a créé un poste de responsable transversal e-commerce. Par rapport aux autres responsables du commerce, qui sont dédiés à un type de produits et à certaines enseignes traditionnelles, le responsable e-commerce gère toutes les catégories de produits d'épicerie pour les clients Internet (comme ceux Amazon, de Vente Privée et autres) :

On a nommé un responsable e-commerce. Cette personne nous a aidés à déterminer la stratégie pour travailler dans le canal du e-commerce, et puis elle définit les assortiments qui sont à proposer pour ce canal, comment il faut animer. Enfin voilà, c'est l'expert de ce canal. Cette personne est support, par rapport à nous qui travaillons avec les enseignes traditionnelles. De ce point de vue, le responsable e-commerce m'assiste énormément pour travailler avec ce canal-là. Donc, on a une ressource supplémentaire nous, la nutrition pour avoir une idée de la stratégie à mener sur le canal du e-commerce précisément (COM 4)

C'est pour nous un vrai support que d'avoir quelqu'un qui soit capable de connaître parfaitement les rouages de ce canal, d'avoir le même langage, de savoir l'importance des moteurs de recherche, travailler là-dessus. Enfin, tout ce qui a trait à ce canal. Donc, il nous amène de l'expertise et continue à être multi canal. (COM 3)

Le responsable e-commerce joue donc un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'intégration multicanal dans la mesure où il favorise la connexion entre canaux physiques et virtuels au sein du système de distribution. Il est cependant en charge d'un type de produits seulement, ceux relevant de l'épicerie. L'organisation semble très différente pour les autres produits où il n'existe pas de personne dédiée. L'un des responsables rencontrés semble le regretter alors qu'il évoque sa charge de travail et la nécessaire priorisation des tâches. Son propos semble ainsi indiquer un manque de ressources humaines dans le domaine du e-commerce, de nature à affaiblir les potentialités de connexion entre canaux :

Je suis en coordination de toutes les catégories chez Nestlé donc j'ai un job corporate. Mais aujourd'hui, j'ai jugé de sélectionner le nombre de projets parce que ça bouge dans tous les sens et il faudrait plein de choses. Ce que je fais, il faudrait que l'on soit deux ou trois, mais je suis tout seul. Donc, voilà je ne peux pas tout faire. C'est pareil dans les équipes, d'ailleurs c'est symptomatique, c'est à dire qu'il y a des catégories où il y a eu une personne qui est 100 % e-commerce. Par contre, il y a d'autres catégories où il n'y a plus personne qui est 100 % e-commerce. C'est-à-dire qu'il y a quelqu'un qui va jouer ce rôle de champion de e-commerce mais ce n'est pas son seul métier. Parfois c'est un responsable du merchandising traditionnel qui s'occupe du e-commerce, parfois c'est un responsable du marketing enseigne, enfin voilà (COM 5)

c) Trajectoires professionnelles des responsables au sein de l'entreprise

La plupart des *top managers* actuels chez Nestlé ont exercé des fonctions extrêmement variées au sein du groupe, passant d'une fonction à l'autre. Ces trajectoires professionnelles leur confèrent une bonne connaissance de l'ensemble du groupe, ainsi qu'une approche transversale de celui-ci, particulièrement favorable à l'intégration multicanal :

J'étais, à l'époque, très axé sur l'usine et sur les procédés de fabrication. Et après le projet GLOBE, la mise en place du SAP, qui m'a ouvert d'autres possibilités, c'est data management. Donc là, je suis en plein système d'information, je suis resté data management depuis pas mal d'années. [...] J'ai changé régulièrement de métier. Il y a plein de méthodes et on a la chance d'être dans un grand groupe, de pouvoir changer assez facilement, à partir du moment où on est ouvert et disponible. (SI 3)

Ces trajectoires inter-fonctionnelles, dont rend compte le Tableau 3, sont d'autant plus souhaitées par les individus concernés que les possibilités de promotion hiérarchique semblent réduites, selon les dires de certains de nos interlocuteurs :

C'est mon souhait de vouloir changer, c'était d'appréhender d'autres fonctions de l'entreprise, l'envie de passer de la Recherche & Développement à la production, l'envie de passer de la production à la performance industrielle. (SI 1)

On cherche la reconnaissance, mais on n'a pas forcément d'évolution pyramidale, donc avoir des évolutions transversales. Il y a de plus en plus d'évolution transversale, il y a de moins en moins de niveau hiérarchique. (SI 3)

	Ancienneté (années)	SI	Commerce marketing	Supply chain								
				Achat	Pilotage des flux	Prévision des ventes	Production (usine)	Approvi- sionnement	Transport	Gestion entrepôt	Service client	Qualité
<i>LOG 1</i>	28											
<i>SI 1</i>	30											
<i>SI 2</i>	21											
<i>LOG 2</i>	20											
<i>LOG 3</i>	10											
<i>LOG 4</i>	17											
<i>LOG 5</i>	30											
<i>SI 3</i>	20											
<i>LOG 6</i>	35											
<i>LOG 7</i>	16											
<i>LOG 8</i>	16											
<i>COM 1</i>	6											
<i>COM 2</i>	35											
<i>COM 3</i>	16											
<i>COM 4</i>	29											
<i>COM 5</i>	25											

Tableau 7 : La diversité des métiers des responsables interrogés lors des 16 entretiens

Les expériences diversifiées des managers représentent un potentiel de ressources humaines qu'il est possible de mobiliser pour l'acquisition de compétences, la réalisation de tâches plus complexes, la compréhension et l'expérience à travers différents postes. Ce potentiel semble jouer favorablement sur une intégration multicanal qui désigne, rappelons-le succinctement, une mise en commun de ressources technologiques, marketing, commercial et logistique propres à plusieurs canaux. En résumé, les ressources humaines influencent la qualité de l'intégration multicanal et la capacité d'une entreprise à créer de la valeur au sein d'un réseau de distribution multiple. Elles sous-tendent de véritables avantages concurrentiels fondés sur les connaissances, les compétences et les qualifications, aussi bien des employés que des managers.

1.3.3. Expérience du e-commerce

Les enseignes traditionnelles de distribution, comme les industriels, ont souvent recours aux alliances pour développer leurs compétences de management d'un canal virtuel qui représente parfois un «saut dans l'inconnu». Ils s'orientent vers des partenaires exerçant dans des domaines complémentaires, comme par exemple, la vente sur Internet, ou la préparation de livraisons rapides pour accéder aux savoir-faire qu'ils ne maîtrisent pas ; et ce, pour éviter le temps d'apprentissage nécessaire à l'appréhension de la vente en ligne comme nouveau canal. Dans le cas de Nestlé l'ajout du canal virtuel dans son réseau de distribution a été une étape importante dans le processus d'une intégration multicanal. L'acquisition des compétences opérationnelles et commerciales du canal virtuel étaient donc nécessaires pour la réussite et la qualité de l'intégration. Pendant les entretiens, l'expérience et le savoir-faire originels ont été jugés insuffisants, constituant un véritable obstacle à une intégration multicanal réussie (voir le Tableau 4).

Au niveau de la logistique, le manque de savoir-faire dans la préparation de commande et la livraison en petits volumes ont rendu nécessaire la mobilisation d'un prestataire logistique. Certaines opérations logistiques ont été séparées pour le canal GMS et pour le canal du e-commerce. Le déploiement en interne des ressources humaines est en outre récent sur le e-commerce. Les effectifs ont principalement été formés sur des canaux traditionnels ou physiques et ils découvrent les problématiques du e-commerce «sur le tas». On peut ici parler de manque flagrant d'expérience en termes de e-commerce.

Du côté des clients, si Amazon donne l'occasion à Nestlé d'assimiler des compétences sur le canal virtuel, les clients historiques (qui sont aussi les plus importants en matière de chiffre

d'affaires) t'annoncent autant que l'entreprise. Le manque d'expérience et de savoir-faire du côté de Nestlé ainsi que du côté de ses clients, impacte clairement l'intégration multicanal, et explique pourquoi Nestlé n'a pas procédé directement ou rapidement à un degré d'intégration multicanal supérieur. Au lieu de vendre tous ses produits sur Internet, l'entreprise a choisi d'intégrer partiellement les canaux GMS et e-commerce, en démarrant à l'essai avec Amazon et en commençant par certaines catégories de produits à fort potentiel. Ce fait conforte aussi l'idée selon laquelle le savoir-faire dont dispose une entreprise influence le degré d'intégration multicanal.

Expérience insuffisante du e-commerce	Illustrations
<i>Au niveau de la logistique</i>	<i>Au début, quand on démarré Dolce Gusto, c'était tout petit, on n'avait pas d'expérience de préparation pour livrer le client final, le consommateur final, car nous on livre en caisses. Donc, du coup, on est allé voir un spécialiste de logistique, et on a testé la préparation, parce que c'était un nouveau business quand on l'a démarré y a 6-7 ans. (LOG 1)</i>
<i>Au niveau du commerce</i>	<i>On va d'abord commencer par ce qui fait du chiffre et puis après on fera le reste, parce que l'on n'est pas mature sur le sujet, on a commencé il n'y a pas longtemps. (LOG 3)</i>
<i>Au niveau de ressources humaines</i>	<i>Globalement on a un turn over sur ce poste. Par exemple, moi je le fais depuis deux ans, mes collègues aussi, on est à peu près là depuis deux ans. Donc, globalement la difficulté c'est quand on arrive au service du commerce, on n'a pas d'expérience du e-commerce, c'est aussi une difficulté de transmission d'expérience. (COM 1)</i>
<i>Au niveau de l'expérience des clients</i>	<i>Même vis-à-vis de nos clients, ces opérations logistiques et commerciales, elles sont assez rares chez eux. Donc ils n'ont eux aussi pas énormément d'expérience. Si mes clients étaient rôdés et avaient des trucs tout nickel, ça ne serait pas trop dur. Là la difficulté c'est, comme c'est quelque chose d'innovant, c'est quelque chose de nouveau, on a du mal nous de notre côté à être au courant de trucs nouveaux mais nos clients aussi, et même la supply, même le marketing. C'est petit à petit. (COM 1)</i>

Tableau 8 : Illustrations du manque d'expérience du e-commerce

1.3.4. Outil d'évaluation de la performance

Selon Zhang et al. (2010), les *key performance indicators* (KPI), ou indicateurs d'évaluation et de performance, serait l'un des déterminants de la réussite d'une intégration multicanal. En effet, des indicateurs justes et précis permettraient à l'entreprise de réduire la nature idiosyncrasique de chaque canal et de faciliter la collaboration entre canaux. Dans notre terrain de recherche, l'existence d'un outil d'évaluation de la performance n'est mentionné que par deux des responsables interviewés comme étant un facteur susceptible d'influencer la réussite d'une intégration multicanal. Les indicateurs d'évaluation sont classés par fréquence, en pouvant être hebdomadaires ou mensuels :

On a un indicateur, un KPI, que l'on suit chaque semaine, vis à vis de chacune des unités opérationnelles pour leur dire : voilà sur telle semaine, sur telle unité opérationnelle on a eu trente retours auprès des event managers pour correction. Et après on a le KPI on le présente une fois par mois par event manager. C'est un KPI qui a lieu mensuellement. (SI 1)

Ces indicateurs permettent à l'entreprise de suivre correctement la qualité des flux physiques et d'information sur les différents critères attendus. Dans le même temps, l'outil KPI sert aussi à l'entreprise pour évaluer ses prestataires logistiques :

Il y a aussi tout un outil mis en place pour permettre de sortir des KPI pour pouvoir suivre la qualité de prestation des transporteurs. Donc, on peut suivre les qualités des flux des livraisons client, des flux d'approvisionnement sur différents critères qui sont par exemple : la ponctualité en chargement, la ponctualité de livraison, la qualité du matériel. Tous ces critères sont rassemblés pour donner par exemple une note qui va permettre d'évaluer les transporteurs et donc qui va servir par exemple aux achats pour évaluer le transporteur, et pour savoir si on doit reconduire le transporteur ou pas pour l'année prochaine. Donc, en fait, c'est un outil qui est assez transversal dans le sens où différents services de Nestlé peuvent être amenés à l'utiliser. (SI 1)

Il ressort des deux verbatims précités l'importance des indicateurs d'évaluation pour réduire les anomalies, pour aider au choix du prestataire logistique et pour renforcer la coordination intra-organisationnelle. Nous sommes ici en accord avec ce qui est avancé dans la littérature sur le sujet (Zhang et al., 2010). Le terrain investigué conforte l'idée selon laquelle la présence d'indicateur d'évaluation constitue un facteur favorable à l'intégration multicanal.

1.3.5. Standardisation des procédés

Selon Thompson (1967), la standardisation est l'un des types envisageables de coordination des activités. Elle engendre «*la mise en place de routines ou de règles qui contraignent l'action de chaque unité de telle sorte qu'elle soit cohérente avec les directions suivies par les autres unités dans le cadre d'une relation d'interdépendance* ». Dans le cadre de notre investigation de terrain, la standardisation apparaît comme une démarche contribuant à l'intégration des différents canaux de distribution. Les différentes pratiques de standardisation identifiées sont présentées dans le Tableau 5, et identifiées par des verbatims jugés significatifs.

Compétences de standardisation	Illustrations	Commentaires
Standardisation des flux logistiques	<p><i>Le service clients passe sa commande, et il émet un bon de livraison, qui arrive dans le système du prestataire de notre organisateur de transport, ce qui est donc concrètement identique quel que soit le client, la prise de commande et la même chose pour tous les canaux de distribution. (LOG 7)</i></p> <p><i>On peut garantir un standard. Donc on va dire voilà, si vous commandez un camion complet, vous allez bénéficier de tarifs plus avantageux. Voilà nos tarifs et voici nos conditions de livraison, c'est à dire comment on s'engage à vous livrer. On s'engage à vous livrer avec un certain contrat daté, on s'engage à vous livrer avec des palettes d'une certaine hauteur, enfin calibrées d'une certaine hauteur, on a un ticket palette sur lequel il y aura telle et telle information, on s'engage pour un camion complet à vous livrer à une heure précise, avec une tolérance d'une heure. Donc, on a un package en fait. Parfois un certain nombre de clients veulent déroger à ce package et avoir une solution supplémentaire, et là on commence à discuter ; ça peut être le drop, les bons de livraison valorisés, enfin voilà, tout un tas de choses spécifiques. (LOG 4)</i></p>	<p>La création d'un standard de service logistique proposé au client devient un élément important de la démarche logistique.</p> <p>La compétence de standardisation de certaines opérations logistiques pour les différents canaux de distribution signifie la réalisation d'un degré supplémentaire d'intégration dans sa dimension logistique.</p>
Standardisation des procédés de travail	<p><i>Moi, ce que je fais, c'est que j'analyse comment ils fonctionnent ensemble et j'écris des procédures, pour dire par exemple quand il y a un incident, j'écris le rôle de chaque équipe lors des incidents. Donc, quand on a une crise ou un problème, on a un document qu'on peut lire pour regarder ce qu'on fait les uns et les autres. (LOG 6)</i></p>	<p>Le contenu du travail est spécifié ou programmé</p> <p>Le processus de traitement en cas d'incident est écrit dans un manuel qui permet aux employés de savoir ce qu'ils ont à faire.</p>
Standardisation au niveau des flux d'information	<p><i>Dans le flux d'information entre les différents canaux, pour nous c'est exactement la même chose, le tout c'est de le définir au départ dans notre système d'information global. On est capable de standardiser le flux informatique, c'est plutôt dans la description du processus, dans le système d'information. Par exemple, il faut juste l'étudier : comment ça va fonctionner, qu'est-ce qu'on prévoit, qui va facturer, qui paie, à qui on paie, est-ce que c'est le prestataire qui encaisse l'argent et nous, on le reverse ? Il faut décrire le flux informatique et physique, et à partir du moment où tu as lancé le second et le troisième canal, et après, le mode est relativement similaire. Tout reste, c'est la même chose, et les informations pour produire et les informations, pour vendre ça reste dans tous les cas la même chose. (SI 3)</i></p>	<p>Les procédures recourent aux outils technologiques évoqués précédemment.</p> <p>Les modes de traitement des flux d'information sont similaires pour les différents canaux.</p>

Tableau 9 : Les pratiques de standardisation au sein de la société Nestlé France

Selon les responsables interrogés, les bénéfices tirés de la standardisation des procédés de travail, ainsi que des flux physiques et d'information, pourraient traduire l'influence positive de l'intégration multicanal. D'une part, le fait d'avoir standardisé les tâches logistiques, telles que la réception des commandes, la préparation des commandes et l'emballage, permet à

l'entreprise de proposer aux clients un *package* complet de services logistiques. D'autre part, dans un contexte où l'entreprise cherche des moyens pour contenir la croissance de ses coûts de distribution, la standardisation de certaines opérations logistiques se présente comme un axe prometteur en termes d'économies d'échelle. Enfin, elle permet d'offrir aux clients un niveau élevé de qualité de service associé aux produits. C'est en cela que la standardisation favorise l'intégration multicanal, en contribuant à réduire le risque et la complexité logistiques inhérents au management des différents canaux de distribution :

Le but, c'est d'avoir zéro défaut. Mais dans la vraie vie, ça ne marche pas. Par exemple, parce qu'on a changé de cartons, maintenant les produits s'écrasent et, en entrepôt, ils arrivent écrasés, on est obligé de les mettre de côté ou de les jeter. Donc, à un moment donné dans le flux, il y a quelque chose qui s'est mal passé. La standardisation nous permet de travailler sur des problèmes qui ont lieu dans tel ou tel service, de regarder comment éviter qu'il y en ait à nouveau. (LOG 6)

Ensuite, la standardisation des flux n'agit pas uniquement sur les flux logistiques, mais aussi sur les connexions entre les différents services. En programmant et en spécifiant le contenu du travail, la standardisation des procédés s'inscrit dans une démarche visant à faciliter la coordination relationnelle entre les différents services. L'objectif principal est ici d'assurer l'alignement de chaque maillon de la chaîne logistique, comme l'a souligné explicitement l'un de nos interlocuteurs :

Standardiser, autrement dire s'aligner, l'objectif avoué de cela, c'est qu'on ait tous les mêmes méthodes, et là en gros on va standardiser entre les différents services. Par exemple, on va prendre le flux physique d'un produit, de l'usine de production jusque chez le client, on va regarder et essayer d'aligner tous les services qui interviennent à l'intérieur. L'idée, c'est de repérer si effectivement il n'y a pas des choses faites en double, et puis de s'aligner. Avec la standardisation, on est sans arrêt dans un processus d'amélioration continue. (LOG 6)

Si l'un des effets favorables de la standardisation réside dans l'amélioration de la coordination des tâches, ce qui est hautement favorable à l'intégration multicanal, un autre effet positif tient à l'autonomisation des salariés à l'intérieur des cadres de travail. L'entreprise en ressort vraisemblablement plus flexible et plus réactive face aux aléas, menaces et opportunités que son environnement recèle :

Ce qui a changé dans l'avantage d'aligner et standardiser, c'est que les gens deviennent plus autonomes dans leur prise de décision, parce qu'ils savent quoi faire. Avant, quand chacun faisait un peu ce qu'il veut, voilà, il fait. Alors que maintenant, c'est plus simple

de prendre une décision, on va dire, parce qu'on sait où aller la chercher. Ça c'est important. On est sûrement sur des méthodes de réunion ou de prise de décisions beaucoup plus structurées qu'avant. (LOG 5)

Maintenant, on va passer à la standardisation, on travaille tous de la même façon, donc on doit aller plus vite puisqu'on doit arriver à bien comprendre ce qui se passe d'un service à l'autre. (LOG 6)

De plus, avec des procédés de travail similaires pour traiter tous les flux à la fois sur le canal physique et sur le canal virtuel, la standardisation favorise l'intégration en facilitant la mobilité des salariés à l'intérieur de l'entreprise :

Standardisation des procédés, l'objectif n'est pas pour nous, de mettre des carcans, mais plus favoriser les mobilités d'un poste à l'autre, surtout quand on commence à s'occuper du canal du e-commerce. Et après, c'est plus simple d'entretenir au point de vue informatique, technique, un seul outil que d'en avoir autant que de catégories, que de marchés. (LOG 4)

Finalement, l'intégration multicanal repose sur la standardisation au plan technique et même l'automatisation dans la mesure où elles autorisent l'interconnectivité et l'interopérabilité des systèmes, comme le notent Fabbe-Costes et Jahre (2008) et Fabbe-Costes (2010). Ainsi, le soutien du système d'information global, que nous avons évoqué précédemment, s'avère nécessaire dans le succès de l'intégration multicanal.

1.4. Motivation

Le facteur explicatif de l'intégration multicanal que nous avons dénommé motivation réunit la perception des bénéfices associés aux processus intégratifs et la possible résistance au changement. Ces deux aspects peuvent avoir potentiellement un impact important sur la décision de conduire ou non un processus l'intégration multicanal.

1.4.1. Bénéfices perçus

Nous entendons par bénéfices perçus l'ensemble des avantages que les responsables de l'entreprise pensent ou espèrent pouvoir obtenir de l'intégration multicanal. Pour Hsu et al. (2006), les bénéfices perçus contribuent à une meilleure assimilation d'un nouveau canal, comme le e-commerce, à un système de distribution déjà constitué. Ils permettent aux responsables de mieux cerner les enjeux en termes de management et d'allouer les moyens

nécessaires au niveau des ressources humaines, des ressources financières et des ressources technologiques.

a) Rentabilité

Les bénéfices perçus s'expriment en tant facteur de motivation à travers la recherche de rentabilité. En d'autres termes, il est attendu de l'intégration multicanal une croissance des ventes et une maîtrise des coûts (Coelho et al., 2003). Sur le plan commercial, se positionner sur un très haut niveau d'intégration multicanal, qu'on pourrait qualifier de stratégie omnicanal, permet de profiter d'un certain nombre d'avantages en termes de trafic, mais cela suppose aussi des coûts supplémentaires notamment en ce qui concerne les promotions :

L'omnicanal, ça coûte cher. A chaque levier, tous les canaux qu'il faut actionner, c'est Nestlé qui paye. On a parfois dans les accords commerciaux, on s'engage à faire plusieurs opérations promotionnelles, en échange d'une partie du chiffre d'affaires. Donc, la promotion ça coûte cher, parce qu'il y a des mécaniques. Si on veut le faire sur le drive, parfois il faut aussi payer ces éléments au client, à Leclerc ou à Carrefour. En plus de ça, imaginons une opération physique, on a des box avec les produits dedans, c'est fabriqué chez un co-packer, qui reçoit les produits qui arrivent de l'usine et il les met dans un box. Donc ça, c'est des surcoûts supplémentaires qu'ils payer aussi de notre côté. Il faut aussi créer la bannière par une agence et payer l'emplacement de cette bannière. Par exemple, on paye à Leclerc le droit d'avoir telle place sur son site. Donc globalement, c'est aussi des éléments coûteux pour nous. Oui, les activités d'omnicanal maximisent les éléments, ça maximise les opérations, ça améliore le trafic, mais globalement c'est des investissements chez nous, donc c'est pour ça qu'on n'en fait pas tous les jours. (COM 1)

De plus, les ventes réalisées dans le canal du e-commerce et dans le canal professionnel restent faibles ce qui n'incite pas les responsables à s'y consacrer activement :

Les volumes que le canal du e-commerce a fait, par rapport à la GMS, c'est ridicule, c'est vraiment une goutte d'eau. Parce qu'il faut quand même être clair, 90 %, 85 % de ce que l'on vend c'est en GMS. Le canal du e-commerce c'est un pari sur l'avenir, parce que sûrement demain ce sera des gros volumes, mais pour l'instant les volumes sont tellement petits que la fréquence de livraison est éloignée. (LOG 2)

Le coût est donc un obstacle significatif à la mise en œuvre d'une intégration multicanal, mais cela ne signifie pas que l'entreprise aille jusqu'à la séparation totale de ses canaux. Face au coût important engendré par une distribution omnicanal, Nestlé a choisi d'opter pour une stratégie d'intégration partielle sur les plans commercial et logistique. Il semble que l'entreprise préfère introduire pas à pas de nouveaux canaux dans son système de distribution,

avec pour objectif de réduire le coût et la complexité. En effet, l'intégration partielle fondée sur des ressources existantes est apparue comme une solution moins compliquée, moins coûteuse et moins risquée que la création de nouvelles références spécifiques ou la mise en place d'un nouveau centre de distribution :

Quand c'est des tout petits volumes sur le canal du e-commerce ou professionnel, on a plutôt intérêt à le massifier et à le faire au départ du même centre de distribution où on stocke les produits pour le canal GMS. Parce qu'à un moment, comme il y avait pas mal de produits communs et que les sources d'approvisionnement étaient communes, on a vu que c'était plus intéressant économiquement de les mettre ensemble. Quand les volumes commencent à augmenter, on a plutôt intérêt à faire appel à des spécialistes. (LOG 1)

On essaie de ne pas avoir trop de spécificités. Après, c'est une question économique. Si on fait de plus petites productions, dédiées à des canaux spéciaux, cela nous coûte quand même très cher et on perd l'équilibre de coût. Après, il peut y avoir des tarifs différents, là voilà il peut y avoir une négociation commerciale différente, mais le produit on essaie de le faire au maximum identique en sortie d'usine. (LOG 5)

C'est dans cet état d'esprit que Nestlé a choisi les catégories de produits les plus performantes en termes de vente pour le canal virtuel :

Avec Amazon, en fait c'est un lien d'essai qui démarre et qui commence par ces catégories-là, parce que le potentiel est peut-être plus fort. On va d'abord commencer par ce qui fait du chiffre, et puis après on fera le reste. (LOG 3)

De plus, ce sont les enseignes qui nous ont sollicités, pour référencer au moins nos plus gros produits, des produits importants sur le drive. (COM 1)

b) Compétitivité et image de l'entreprise

Dans le secteur agroalimentaire, où la pression concurrentielle est particulièrement forte, la perception des bénéfices issus d'une intégration multicanal s'étend aux intérêts stratégiques, tels que la compétitivité et l'image de l'entreprise. Se positionner sur les différents canaux de distribution permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité dans la concurrence acharnée qui existe sur ces marchés. De ce point de vue, nous avons pu identifier un phénomène de mimétisme (ou d'isomorphisme) au sens de DiMaggio et Powell (1983) : même si des responsables ont soulevé par le passé le problème du gain très hypothétique issu du développement du e-commerce, l'entreprise a continué son projet d'intégrer le canal virtuel dans son système de distribution pour ne prendre aucun retard vis-à-vis de la concurrence, elle-même impliquée dans un développement rapide du e-commerce :

J'avoue qu'on n'est pas forcément très clair sur là où il faut aller demain. Franchement, ce qu'on a fait ? Le chemin du drive, on l'avait pris ; les pure players comme Amazon, on est en train de regarder et là on y va. Même si c'est honnêtement aujourd'hui, si on faisait un calcul de ROI, à mon avis, on dépense plus qu'on ne gagne d'argent. (COM 2)

On a besoin d'intégrer ces canaux-là, parce que les autres concurrents le font, parce que l'on a besoin aussi d'être présents chez Amazon, d'être présent chez Show Room ou chez Vente Privée. C'est bien pour l'image de Nestlé. On a besoin d'être présent partout où les autres sont, mais faut savoir que cela génère un petit peu de complexité (LOG 7)

L'image de marque est constituée par la représentation d'une entreprise, telle qu'elle est perçue par le consommateur. Donc, l'intégration multicanal permet aussi de passer des messages liés à la marque et à la qualité des produits proposés aux consommateurs via Internet, les boutiques physiques, les médias, etc. :

Par exemple, les boutiques physiques de Nespresso, c'est plus une optique d'image de marque. Justement par une boutique dans un endroit très bien, c'est une image de marque, un positionnement prix quand même assez élevé qui permet d'avoir une viabilité économique de la boutique, mais surtout de véhiculer une image sur la marque et sur la qualité des produits. Disons que toutes nos opérations de la distribution multicanal, on a intérêt à les faire partout. Parce qu'on va limiter les coûts, on va augmenter l'impact, on va toucher plus de monde. Plus on est vu sur Internet, même si on n'est pas acheté sur Internet, c'est-à-dire qu'on est plus présents à l'esprit et donc ça aide les ventes sur le offline. (COM 1)

Pour résumer, les verbatims permettent de constater que l'idée de bénéfices perçus par l'entreprise est le facteur de motivation qui influence directement la décision d'intégrer ou pas les canaux de distribution, de spécifier ou de différencier les assortiments, de standardiser telle ou telle opération logistique, de mettre en commun telle ou telle ressource, pour conduire une stratégie d'intégration multicanal. De ce fait, comme cela est indiqué dans la littérature académique, et vérifié lors des entretiens, une meilleure compréhension des avantages de l'intégration multicanal est un déterminant essentiel de sa réussite :

La question c'est comment emmener les gens à comprendre l'intérêt de modifier la façon de faire les opérations, de s'adapter à une structure multicanal, et s'adapter pour rester compétitif. Parce que c'est aussi ça l'enjeu. Le but de tout cela, c'est d'être compétitif. (LOG 5)

1.4.2. Résistance au changement

La résistance au changement, ou inertie organisationnelle selon Richey et al (2010), est rarement évoquée dans la littérature académique sur l'intégration multicanal et le management logistique. Elle peut être rapproché des risques inhérents à la cannibalisation et aux conflits entre canaux (Stone et al., 2002 ; Coelho et Easingwood, 2003 ; Neslin et Shankar, 2009 ; Kollmann et al., 2012). En effet, dans une situation de concurrence entre canaux, les canaux existants résistent à l'arrivée de nouveaux canaux en cherchant à conserver leurs clients. Il peut y avoir également une démotivation du personnel à travailler pour les canaux déclassés par les nouveaux, pour des raisons de coût ou de service, et qui peuvent connaître une désaffection de leur clientèle.

Il convient de noter que le facteur de résistance au changement qui émerge de nos entretiens ne converge pas avec les apports de la littérature. Le développement du système multicanal représente une innovation et une évolution au sein de l'entreprise dans plusieurs domaines, tels que la stratégie, la logistique, la finance, le système d'information, le marketing, les ressources humaines, etc. Une telle innovation réclame des changements organisationnels dans presque tous les services. La résistance au changement qui apparaît de l'analyse du discours se traduit plutôt par un sentiment de peur ou de crainte lié aux modifications des habitudes de travail. Cela se traduit par une impression de perte de temps et d'augmentation de la complexité du travail des salariés, voire une obligation de s'adapter aux nouveaux clients et à des systèmes inconnus. Vue sous cet angle, l'intégration multicanal se présente comme une innovation susceptible de démotiver les employés, qui peuvent en être affectés dans sa mise en place. Le Tableau 6 synthétise et illustre les exemples de résistance au changement issus des entretiens.

Il ressort explicitement que la résistance au changement est un facteur qui influence négativement la mise en place de l'intégration multicanal. Des situations de conflit émergent, avec des employés qui ne voient pas toujours les bénéfices de l'arrivée d'un nouveau canal dans le système de distribution. Le basculement vers une vision positive ne peut résulter que d'une communication cherchant à faire comprendre et à convaincre les individus de la nécessité d'intégrer le canal virtuel dans le système de distribution :

Il faut convaincre. Donc, moi je passe mon temps à expliquer toujours la même chose. J'essaie, comment dire, de faire ressortir ce qui est en train de se passer sur le e-commerce, et pourquoi c'est important que Nestlé s'adapte, pourquoi c'est important

d'aller faire du search chez Auchan, pourquoi c'est important. Donc voilà il faut expliquer aux gens, aux managers, à tout le monde ce qui est en train de se passer, et en quoi cela sera assez important aujourd'hui, et en quoi cela sera important pour demain.
(COM 5)

Exemples de résistance au changement	Illustrations
Changement du mode de travail	<i>C'est compliqué au début de travailler avec Amazon car on ne parle pas à des êtres humains, on parle à une machine. C'est-à-dire qu'ils ont un portail sur Internet, sur lequel on fait tout. Mais le problème c'est que la machine ne répond pas forcément tout de suite. Et en plus c'est un portail informatique qui n'est pas très ergonomique. Donc, ce n'est pas très plaisant de travailler dedans, parce qu'on ne comprend pas comment tout est agencé. Donc, leur système informatique est tout nouveau pour nous, et leur façon de communiquer c'est compliqué pour nous.</i> (LOG 2)
Changement du contenu de travail	<i>Ce qu'on a rencontré dans la création du canal avec les pure players, c'est que les gens ont peur du changement. Ça fait 50 ans qu'on livre la grande distribution. C'était le seul canal de distribution de nos produits, qu'on ne trouvait que dans les magasins de grande distribution. Donc, les gens qui travaillent là depuis 30-40 ans. Quand on leur dit demain on va livrer Amazon, ils ne savent pas le faire. Ils ne connaissent pas ce nouveau monde. En plus, sur les nouveaux canaux, les gens ont des manières de travailler qui sont assez novatrices, donc différentes. On doit mettre de côté le mode de travail avec la grande distribution, et on repart d'une page blanche. Est-ce qu'on est capable de faire pour livrer un client comme Amazon, qui livre aujourd'hui Paris intra-muros en moins d'une heure ? Voilà on remet tout à plat.</i> (LOG 3)
Changement de mentalité de travail	<i>On est dans une situation où pendant des décennies en fait la France est le pays de l'hypermarché, donc depuis les années 1950, on est sur un modèle hypermarché. Et ce modèle il est challengé aujourd'hui. Et on pourrait penser que ce modèle-là, il va continuer tout le temps comme cela. Oui, il va continuer mais par contre, on est dans l'air de l'omni-canal, multi-canal, et que cet iceberg-là est en train de fondre un petit peu. Donc, ce n'est pas très grave, il restera toujours un iceberg, mais par contre autour il faut qu'on aille chercher le business sur les nouveaux canaux. Donc, il faut qu'on aille tout explorer, parce que tout ça reste à construire, donc et ça, cela va se faire petit à petit.</i> (COM 5)

Tableau 10 : Exemple de résistance au changement

1.5. Mutations de l'environnement

L'environnement rend compte d'un ensemble de facteurs exogènes qui rassemblent à la fois des facteurs propices à l'intégration, que nous avons dénommé « *accélérateurs* » (évolution des modes de commercialisation, évolution du comportement des consommateurs et responsabilité sociétale), et des facteurs défavorables que nous avons dénommé « *freins* » (pressions du client, marché national).

1.5.1. Evolution des modes de commercialisation

L'évolution de la commercialisation revête plusieurs aspects pour nos répondants. Un changement majeur réside dans l'arrivée de nouveaux clients pour lesquels des standards ont

été créés, ce qui augmente la complexité du traitement des flux, comme le souligne l'un de nos interlocuteurs :

Auparavant, on était sur un ou deux standards, maintenant on est sur quatre ou cinq standards. Le problème c'est que moi qui gère les différents canaux, le 1, le 2, l'export, la messagerie spécialisée, le e-commerce type Amazon, tout cela, cela me fait plusieurs standards, et ça m'angoisse. Donc, cela fait plus de spécificités et particularités. Donc, une mise en commun des processus logistiques est bien envisagée pour nous. (LOG 7)

Une autre facette de l'évolution de la commercialisation des produits est constituée de l'essor du e-commerce électronique, qui a profondément remanié les pratiques des consommateurs :

Le développement du digital a permis au e-commerce d'exploser, et ça en effet, c'est en train de bouleverser vraiment. Aujourd'hui, ça bouleverse déjà la consommation, le shopping, les gens ne font plus leurs courses aujourd'hui comme ils le faisaient il y a ne serait-ce que 10 ans, et donc ça change beaucoup. Et donc, nous ça change aussi, on est touchés par cette évolution. (COM 5)

La présence de Nestlé dans le e-commerce passe d'abord par l'intermédiaire des distributeurs classiques qui ont développé le modèle du *drive* :

En fait, le e-commerce en France s'est développé notamment avec le drive. C'est-à-dire que ce ne sont pas des pure players qui ont fait exploser le e-commerce en France, ce sont les retailers historiques. Ça on le sait. Leclerc, Auchan, enfin tous les retailers ont développé le drive. (COM 5)

Elle passe aussi par les *pure players*, malgré la faiblesse des ventes en ligne de produits alimentaires pour l'instant :

Amazon, qui a pris un tournant où il souhaite proposer de l'alimentaire, et donc ce canal-là est potentiellement un canal qui est appelé à se développer, si Amazon décide d'être présent et de développer fortement cette activité. Donc, les clients Amazon Premium ont accès à ce service de livraison de produits alimentaires, depuis mi-juin [2016] en France, à Paris. Et c'est pour ça donc, que c'est important d'être présent si c'est un canal qui doit prendre de l'ampleur. C'est aussi pour ça qu'on accepte ces choses-là, je parlais d'Amazon, il faut y être. C'est-à-dire qu'on ne sait pas ce que ça va donner ; peut-être qu'effectivement internet c'est pas le moyen qui permettra par exemple de vendre des bouillons cubes, mais en tout cas, comme c'est le début d'un processus, il faut y être. (LOG 4)

L'évolution du e-commerce suppose également une solution informatique plus avancée, en intégrant non seulement le système d'information existant en interne, mais aussi les progiciels de gestion intégré externes existants chez les clients distributeurs :

C'est une évolution très nette, avec l'essor du e-commerce. Le développement du e-commerce nous poussait à avoir le maximum de données, transférées par informatique, mais aussi n'avoir qu'une saisie à faire dès le départ. C'est-à-dire la saisie à la source, pas de saisie chez le distributeur. Comme ça, nous pouvons avoir le maximum d'informations, transmises par le flux informatique entre industriels et distributeurs, pour alimenter les sites drive de façon aussi efficace que possible. (SI 1)

Au final, sous divers aspects, l'évolution de la commercialisation s'est présentée comme un accélérateur voire un impératif à l'intégration multicanal, même si l'approche demeure pragmatique chez Nestlé selon certains responsables :

Le multicanal, c'est un projet en fonction de l'évolution du business. On n'a pas une position arrêtée aujourd'hui, ni dogmatique, y a pas de position dogmatique chez Nestlé, on s'adapte et on essaye de regarder toujours quelle est la meilleure solution, la plus performante, la plus efficiente. (LOG 1)

1.5.2. Evolution du comportement des consommateurs

La révolution digitale a donné encore plus de pouvoir aux consommateurs. Selon Zhang et al. (2010), avec l'objectif de satisfaire au mieux et fidéliser les consommateurs, l'analyse de leurs comportements d'achat est l'une des variables qui déterminent la réussite (ou l'échec) d'une intégration multicanal. Concernant Nestlé, l'évolution du comportement des consommateurs est explicitement désignée par les répondants comme un facteur influençant la décision d'intégration multicanal. Ils emploient les termes « basculer » ou « bouleverser » pour caractériser cette évolution. L'accent est mis plus précisément sur le recours simultané des consommateurs à plusieurs canaux, sur les parcours d'achat sans couture et sur les enjeux du *shopping* en ligne. Les répondants ont souvent souligné l'engouement de la génération Y pour les achats de produits alimentaires en ligne :

Ceux-là sont des consommateurs très jeunes, ceux qu'on appelle les milléniaux, c'est comme ça que les appellent les derniers panelistes comme Kantar. Ce sont des jeunes de moins de 34 ans, donc ces jeunes foyers, du coup les courses c'est une perte de temps ; ils sont en plus super connectés, beaucoup plus que la moyenne de la population française. Donc, ils sont toujours en lien avec plein de services, y compris ceux qui leur montrent qu'ils peuvent se faire livrer de l'alimentaire. (COM 4)

Les jeunes générations adeptes d'Internet vont renforcer l'importance du canal virtuel à l'avenir. Certains de nos répondants se risquent à une analyse prospective :

Maintenant on a une majorité de population qui se déplace en magasin, mais cette jeune population, en vieillissant, va peut-être augmenter le nombre de consommateurs qui consomment sur le e-commerce. Et on risque de voir le e-commerce exploser en France en alimentaire, je pense. (COM 4)

Donc, un jour le canal physique va être supprimé. Et les grandes surfaces, telles qu'on les connaît aujourd'hui, seront reconverties en entrepôts. (SI 2)

Touché par cette évolution du comportement des consommateurs, Nestlé a choisi d'accompagner ce basculement et de s'adapter :

Aujourd'hui, ça bouleverse déjà la consommation, le shopping. Les gens ne font plus leurs courses aujourd'hui comme ils les faisaient il y a ne serait-ce que 10 ans, et donc on est obligé de s'adapter. (COM 5)

Le comportement des consommateurs impacte donc la stratégie de développement du canal du e-commerce de Nestlé, mais aussi et surtout sa stratégie multicanal, par la recherche d'une intégration pas à pas des différents canaux. Ceci rejoint les éléments théoriques abordés dans le chapitre 2 sur la mise en commun (mutualisation) des ressources et des opérations au sein des différents canaux pour élaborer un système de distribution complet et cohérent du point de vue du consommateur.

1.5.3. Responsabilité sociale

A ce jour, les circuits de livraison pour le canal GMS et le canal professionnel sont totalement séparés. Toutefois, l'opportunité d'une intégration au niveau du transport entre ces deux canaux est déjà prise en considération par l'entreprise dans le but de réduire les coûts, mais également dans un objectif de plus grande responsabilité sociale, en initiant des schémas vertueux de logistique durable :

Pour l'instant, on réfléchit à la possibilité de « si j'avais un camion qui part pour la GMS pas complet, est-ce que je peux y mettre un client de Nestlé Professionnel ? ». Pour l'instant, on ne le fait pas. Mais enfin, ça fait partie des choses qu'on est en train de regarder, parce que notre objectif c'est quand même évidemment, bien livrer les clients, faire en sorte que les magasins soient réapprovisionnés, etc., mais c'est aussi de veiller,

année après année, à essayer de réduire le nombre de camions qu'on met sur la route. Pour des raisons d'empreinte carbone et de responsabilité sociale. (COM 2)

La protection de l'environnement et la qualité des produits alimentaires font partie depuis longtemps de la politique de Nestlé et il est patent que les préoccupations actuelles autour du réchauffement climatique vont dans le sens d'un renforcement de ces choix anciens. Il en ressort que la responsabilité sociale impacte positivement les stratégies de distribution fondées sur la mutualisation des ressources. Alors qu'elle n'est que très rarement mentionnée dans la littérature académique, à l'exception notable de la contribution conceptuelle de Modak et al. (2014), la responsabilité sociale est citée comme un accélérateur de l'intégration multicanal, mais seulement dans les propos d'un seul de nos répondants. Ceci relativise son importance dans une analyse globale, mais pourrait renvoyer à l'émergence d'un signal faible au sens d'Ansoff (1975).

1.5.4. Pression du client

Les grands distributeurs comme Auchan, Carrefour, Casino, Leclerc ou Intermarché sont en France des acteurs dominants des canaux de distribution alimentaire, capables d'imposer des pratiques et d'orienter l'évolution de la distribution multicanal. Pour Nestlé France, la pression du distributeur se présente comme le facteur le plus souvent évoqué dans les 16 entretiens, avec 141 références encodées dans le logiciel Nvivo. Cette pression est perçue comme négative dans la mise en œuvre d'une intégration multicanal, tant pour la littérature académique que pour les répondants. Elle émerge sous deux aspects : (1) Les exigences spécifiques du distributeur ; et (2) Le conflit entre enseignes traditionnelles et *pure players*.

Les exigences spécifiques du distributeur sont mentionnées comme étant de plus en plus prégnantes, notamment au niveau de la négociation prix mais également pour ce qui est du processus d'intégration multicanal au niveau de la logistique en général, et du système d'information en particulier :

Le changement externe le plus important ce sont les demandes de plus en plus exigeantes de la distribution, de nos clients qui commencent par les prix les plus bas possibles, jusqu'à toute une batterie d'exigences sur le délai, sur le service, enfin sur un certain nombre de choses. (LOG 7)

De ce fait, certains répondants regrettent l'organisation d'antan, celle qui prévalait il y a une dizaine d'années :

Il y a 10 ans on avait un modèle qui était, d'un point de vue supply, le top du top. C'est-à-dire qu'on travaillait en synergie, en cross-dock. C'est-à-dire qu'on avait zéro stock. En fait, le matin on recevait toutes les palettes jusqu'à 11h. De 11h à 13-14h, tu faisais les camions. L'après-midi les camions venaient charger tout ce qui était préparé et le soir, c'était vide. T'avais zéro préparation et en fait, dans les camions, c'était camion complet et palettes homogènes. No picking, nothing. Ce modèle c'était top et idéal. (LOG 4)

Aujourd'hui, les demandes des clients tendent à être de plus en plus spécifiques, ce qui empêche la standardisation des processus et complique fortement l'intégration :

Ce qui pourrait faire que cela soit moins intégré c'est qu'ils nous demandent des choses qui cassent le modèle de distribution ou de production. C'est quand les clients vont commencer à vouloir des formats spécifiques ou des choses comme ça. Tant que l'on restera dans des, comment dire, des unités pour le consommateur, identiques à tous les canaux, on peut rester très intégré (LOG 5)

Les différentes caractéristiques de chaque canal de distribution exigent que Nestlé réponde à des attentes spécifiques aux uns et aux autres. Par exemple, les distributeurs du canal GMS sont extrêmement pointilleux quant à la fraîcheur des produits, à l'état de la palette, à la ponctualité d'expédition, et au prix appliqué. Cela est différent de l'attente d'un consommateur final qui commande une boîte de capsules de café sur le site Internet de Nestlé où une promesse de livraison en 24 h ou 48 h est faite :

Par exemple, les attentes de Leclerc ne sont pas les mêmes attentes que le consommateur qui commande sur Internet. Leclerc veut être livré en quantité en camion complet, Madame Michu, elle veut recevoir son carton avec ses capsules qui ne soient pas abîmées dans son rayon, dans sa boîte aux lettres. A la date prévue, elle l'aura, voilà. Quelque part, les deux attendent d'être livrés, mais pas tout à fait de la même manière. C'est juste le besoin du client qui n'est pas le même. (SI 3)

Pour les pure players du e-commerce comme Amazon, qui commandent assez peu de volumes, les exigences se manifestent pour certaines opérations logistiques spécifiques :

La préparation est spécifique pour Amazon. Ces palettes-là ne doivent pas dépasser 1,80 mètres, sinon elles sont refusées par le client. Si je monte cette palette au-delà, le client va me dire « cette palette-là, elle est trop haute, je vous la refuse ». Donc, elle revient et les produits ne sont pas vendus, et derrière on peut avoir aussi des pénalités, des choses comme cela. (LOG 7)

De leur côté les distributeurs traditionnels venus des canaux physiques ne veulent pas, loin s'en faut, se plier aux souhaits de l'industriel :

Les clients à un moment donné ne sont pas prêts à standardiser les choses comme, nous, on le souhaiterait. (LOG 4)

Ainsi, la constitution des palettes fournit un bon exemple à la fois des exigences variées des distributeurs et de la complexité des flux qui en résulte pour la logistique de l'entreprise :

Avant, on ne faisait que de la palette homogène. On descendait les palettes du palettier, on les mettait sur le quai, on les mettait dans le camion, point barre. Aujourd'hui, il y a de la palette homogène à 80 %. Mais 20 % du volume, ce sont des palettes qui sont préparées. Nous devons préparer les couches pour les clients qui commandent en petit volume. Nous devons préparer à la main les palettes pour Amazon car ces palettes-là ne doivent pas dépasser 1.80 mètres. Toutes ces complexités viennent des exigences des clients. (LOG 7)

Les distributeurs peuvent également exercer des pressions sur Nestlé qui sont de nature à accélérer l'intégration des canaux, à conditions que ces pressions soient gérées au mieux par l'industriel et/ou par ses prestataires logistiques. Prenons l'exemple révélateur de la préparation de commandes pour Amazon. Il est normalement plus facile pour Nestlé de paramétrer les demandes de ses clients en enregistrant les données dans son système d'information dans la mesure où on les retrouve automatiquement dans le système d'information du prestataire logistique. Sauf que :

Il y a des choses qui ne sont pas gérées dans le système, par exemple la hauteur des palettes. SAP n'arrive pas à dire « la palette pour Amazon je la bloque à 1.80 mètres ». Ça nous, on ne sait pas faire. (SI 3)

Malgré tout, la politique de Nestlé demeure la satisfaction du client et le personnel y travaille de façon pragmatique :

La priorité c'est la satisfaction du client. Parce qu'on a un contexte économique très difficile, on a des nouveaux intervenants qui arrivent. On a parlé d'Amazon, des choses comme ça, et aujourd'hui, Nestlé ne peut pas se permettre de dire non. Pour ne pas mettre en péril le business. On ne dit pas oui à tout, mais globalement, on va essayer de faire les choses et on va dire oui. Après, on voit comment on peut standardiser, améliorer. Mais la tendance, ça sera d'accepter. (LOG 2)

En résumé pour satisfaire les clients et garantir sa position concurrentielle, il faut que l'entreprise réponde aux besoins spécifiques de ses clients et ce, parfois en réduisant le degré d'intégration multicanal dans le domaine des opérations logistiques, mais augmentant le degré d'intégration au niveau du système d'information. Il n'est pas surprenant dans ces conditions, compte tenu des modulations requises de l'intégration multicanal, que le terme « s'adapter » revienne sans cesse dans les entretiens :

En même temps on a une volonté de s'adapter aux besoins du client, c'est-à-dire que, pour le canal GMS, notre standard en logistique, c'est de livrer des palettes complètes ou des couches complètes. Mais pour le canal Nestlé Professionnel, c'est des clients plus petits. Donc, on doit faire de plus petites palettes avec des mix de produits. (LOG 6)

Il n'en reste pas moins que le conflit entre enseignes traditionnelles et *pure players* du e-commerce est permanent dans le système de distribution de Nestlé :

On n'était pas forcément enclin à faire de l'e-commerce à l'origine, étant donné qu'on gère une grosse partie de notre business avec les enseignes traditionnelles. C'est toujours une partie du business qu'on enlève aux enseignes traditionnelles. Alors, tu imagines bien que les enseignes traditionnelles ne sont pas contentes de voir partir une partie de leur chiffre d'affaires vers d'autres canaux de type Amazon. Parce que nous, on va aider leur concurrence à se développer. Et on sait qu'Amazon est un géant qui a les moyens, et du coup, il est très bien organisé d'un point de vue logistique. Du coup, c'est aussi problématique pour les enseignes traditionnelles. Donc, ça pouvait l'être pour nous, parce que potentiellement on pouvait avoir des sanctions de la part des enseignes classiques qui nous disent : « Si vous êtes présents là, vous n'avez pas besoin de nous et on vous enlève des références » Donc, c'est un parti pris et c'est la même chose pour le hard discount, à un moment donné (COM 3)

Dans la mesure où les distributeurs classiques sont les acteurs dominants de la distribution alimentaire en France, ils pèsent fortement sur les chiffres d'affaires des industriels et menacent la rentabilité de leurs marques en n'achetant pas leurs produits ou en les défréquant plus ou moins brutalement :

Donc, c'est des décisions qui ne sont pas neutres, qui peuvent nous poser des problèmes, de réels problèmes dans les canaux de distribution classiques. Pour le moment Amazon ne génère pas beaucoup de volumes. Donc, si tu perds du volume d'un côté avec les enseignes classiques, qui elles te font beaucoup de volume, il faut pouvoir le rattraper à un autre moment. (COM 3)

Les tensions sont manifestes sur les prix depuis plusieurs années. Alors qu'Amazon poursuit sa politique de prix bas, les distributeurs classiques font de même en exigeant le concours des industriels à ce niveau :

Amazon, c'est qu'il met des prix très très bas pour attirer les gens, parce qu'il a des coûts de distribution, forcément, qui ne sont pas les mêmes que ceux qui ont des magasins physiques. Donc, Leclerc, par exemple, qui a déjà des politiques de prix très bas, eux vont mettre le prix encore plus bas. Et plus les prix sont bas, plus leurs marges sont réduites, et plus ils nous demandent à nous de compenser les marges qui se réduisent. (COM 3)

De ce fait, plusieurs répondants affirment que l'une des plus grandes difficultés en distribution multiple (ou multicanal), c'est d'éviter de déstabiliser la situation commerciale avec les clients d'origine :

L'arrivée d'Amazon Premium, c'est quand même assez difficile pour Auchan. Et on y va progressivement pour éviter de faire une rupture dans notre circuit de commercialisation, et donc de tomber en fait dans un conflit avec nos anciens clients qui nous demandent d'investir chez eux, alors que finalement on choisit aussi d'investir ailleurs. C'est toujours la difficulté (COM 1)

Les verbatims nous confortent au final dans l'idée que l'entreprise est influencée de manière significative par les différentes pressions exercées par ses clients dans sa stratégie d'intégration multicanal. Nestlé s'est engagé sans problème dans le e-commerce quand il s'agissait de clients historiques, mais l'entreprise adopte une approche prudente quand il s'agit de distributeurs numériques, et en particulier le plus puissant d'entre eux : Amazon. Ceci est de nature à limiter l'intensité avec laquelle l'intégration multicanal se déploie.

1.5.5. Marché national

Le marché national est le dernier facteur exogène que nous présentons dans le cadre de notre première proposition de recherche. L'une des caractéristiques structurelles du marché aval auquel s'adresse Nestlé réside dans sa concentration. Cette concentration s'est encore élevée avec des regroupements récents entre centrales des distributeurs, leur conférant un pouvoir de négociation accru vis-à-vis de Nestlé notamment pour les canaux GMS et professionnel (pour les produits hors foyer), qui peut frôler l'abus de position dominante :

Les enseignes de grande distribution se sont regroupées pour augmenter leur pouvoir de négociation, donc notamment Intermarché avec le groupe Casino, Auchan avec Système U, et Carrefour avec le groupe Provera. Et donc, globalement, il y a ces

Éléments-là de concentration de la distribution qui, je dirais, compliquent quand même grandement la commercialisation des produits. Puisqu'il y a le fait que notre produit soit bien, soit bon, soit justifié à lancer, mais il y a quand même des éléments de négociation sur le dossier global au niveau remise tarifaire, au niveau accompagnement sur la commercialisation du produit, en finançant une partie des accords de la grande distribution. (COM 1)

Les quelques grands distributeurs français, qui constituent un oligopsonne de fait, se livrent par ailleurs une forte concurrence par les prix se répercutant mécaniquement sur les relations avec les industriels :

En France, si vous avez conscience qu'il y a une guerre des prix importante, les enseignes sont de moins en moins nombreuses. Donc, plus la concentration est forte, plus la course à la part de marché est importante et une enseigne, d'une année sur l'autre, a envie de montrer à ses actionnaires, à ses adhérents, que sa stratégie est la bonne et qu'elle gagne de la part de marché. Si vous regardez toutes les publicités que font les enseignes de distribution aujourd'hui, c'est sur le prix. Ce qui est le moins cher, chez qui je vais aller pour payer le moins cher possible. (COM 4)

Cette guerre des prix est alimentée par la transparence des prix sur Internet, notamment par le biais des comparateurs de prix. Comment Nestlé peut-il se positionner dans la vente en ligne ? Pour l'un de nos répondants, un moyen envisageable consiste à jouer la carte de la différenciation des canaux et des enseignes, en modulant les prix :

Pour les consommateurs finaux, il suffit d'aller sur un site et on voit tout de suite à quel prix les produits Nestlé sont vendus par tel ou tel distributeur. Donc, ce qui nous motiverait à différencier, c'est ça, c'est donner la possibilité d'avoir aussi des prix qui brouillent cette perception et la comparaison, surtout entre enseignes. Donc, l'idéal pour nous, ça serait par exemple de proposer un petit plateau menu, avec un plat, un dessert, un jus ; et ça ferait un prix qu'on ne proposerait pas de la même manière entre Amazon et Carrefour par exemple. Du coup, ils auraient deux offres différentes peu comparables. (COM 4)

Toutefois, la structure du secteur de la distribution en France a été maintes fois soulignée comme spécifique par nos interlocuteurs :

Mais en France, on a quand même une distribution assez particulière, qui ressemble à aucun autre pays, où les distributeurs classiques sont très très forts. (COM 3)

Prenons l'exemple du secteur de la distribution en Suisse où Nestlé Suisse a créé à la fois des boutiques physiques spécifiques et un site Internet BtoC, pour offrir un assortiment de

produits issus des différentes marques du groupe. Le site de vente en ligne propose aussi la livraison domicile en Suisse et au Liechtenstein. La mise en place d'une intégration multicanal semble ainsi plus poussée dans ce pays qu'en France, pour deux raisons principales :

- D'une part, en Suisse, 18 boutiques physiques Nestlé existent depuis longtemps alors qu'en France, la boutique ou le site dédié à la marque n'est pas le *business model* retenu. Quand il s'est agi en Suisse de développer la vente en ligne, le canal virtuel s'est associé et a été intégré naturellement au réseau physique car présenté comme un magasin supplémentaire connecté aux magasins déjà présents.
- D'autre part, il existe moins d'enseignes alimentaires en Suisse qu'en France, et Nestlé n'est pas, de surcroît, référencé dans toutes les enseignes présentes sur le marché helvète. Le canal virtuel s'est donc présenté comme une opportunité de premier plan, en Suisse, pour densifier un réseau de distribution qui restait finalement peu étoffé

En France, la structure du marché appelle manifestement la mise en place d'autres stratégies de développement. Nestlé pourrait certes se renforcer dans le e-commerce avec des canaux en propre (comme avec Nescafé), mais à condition, ont précisé plusieurs répondants, de proposer une offre différente de ce qui existe ailleurs (dans les canaux virtuels des distributeurs *brick & click*). Ce serait donc plutôt un modèle de différenciation qui devrait prévaloir :

Alors ça ne veut pas dire que cela n'a pas d'intérêt de faire notre boutique en ligne, mais je pense, si on le faisait, cela ne serait pas pour concurrencer Carrefour ou Leclerc, il faudrait trouver quelque chose de différent. [...] Parce qu'aujourd'hui ce qui est important ce n'est pas tant le produit que l'on voit. En fait, c'est le service qu'il représente, donc il faudrait trouver un service par exemple là Nescafé depuis la semaine dernière vend des T-shirts, des mugs, il y a une plate-forme en fait où on peut acheter des produits dérivés de Nescafé sur le site Internet. Moi, en tant que consommateur, si on me vendait quelque chose qui va être différent de ce que je trouve en magasin, ça pourrait m'intéresser. Donc, si on fait des choses particulières, cela permettrait de développer la relation, la fidélité des consommateurs à la marque. (COM 5)

En résumé, le marché national, tel qu'il est structuré en France au stade de la distribution alimentaire, réunit des facteurs globalement plutôt défavorables à l'intégration multicanal. Aucune surprise par conséquent que pour nos répondants, le modèle de séparation des canaux (ou de différenciation) ait davantage leur faveur que le modèle d'intégration.

1.6. Points clés relatifs à la Proposition 1

Il ressort des entretiens conduits que l'intégration multicanal a un caractère éminemment variable, et qu'il est possible d'identifier différents facteurs pouvant expliquer le niveau d'intégration finalement obtenu au sein de Nestlé France. L'analyse des verbatims de nos 16 entretiens tend à militer pour une réelle pertinence de la proposition 1. Deux commentaires nous paraissent tout particulièrement importants à faire en complément de ce constat général :

- D'une part, il s'avère essentiel de signaler l'émergence d'une quatrième dimension que pourrait impliquer l'intégration multicanal, par delà celles liées au système d'information, à la logistique et au commerce. Au cours de l'encodage des entretiens et de l'analyse des résultats, nous avons noté l'existence de nouveaux facteurs qui ne sont pas mentionnés dans la littérature de la distribution multicanal, ni dans la littérature en management logistique (voir le Tableau 7). Ils résultent essentiellement de la communication entre les divers services de l'entreprise (communication étendue vs. compréhension limitée selon les fonctions), de la nature des relations entre les services (transversalité de la fonction intra-organisationnelle, relations humaines), et de la motivation à favoriser ou non une politique d'intégration multicanal (résistance au changement). Ces nouveaux facteurs, liés à la *coordination intra-organisationnelle*, expliquent le fait que l'intégration multicanal ne peut pas être conduite par une seule équipe au sein de l'entreprise. Une coordination poussée entre les diverses équipes de la logistique, du commerce / marketing et du système d'information d'une même organisation s'avère au contraire indispensable. L'intégration multicanal *via* la dimension intra-organisationnelle émerge du terrain comme une option fortement souhaitable pour une entreprise industrielle.
- D'autre part, à l'issue de l'investigation de terrain abordant les facteurs endogènes et exogènes qui influencent le processus décisionnel, le déploiement et la réussite de l'intégration multicanal, il apparaît que quelques-uns d'entre eux sont largement ressentis comme essentiels par les responsables interrogés, alors que certains autres ne le sont pas. Pour visualiser leur importance, nous avons quantifié ces facteurs explicatifs selon deux critères : (1) L'évocation du facteur lors des 16 entretiens conduits ; (2) La référence encodée indiquant le nombre de fois où le facteur est évoqué. Le Tableau 8 permet de constater que la pression des clients, les outils technologiques et l'étendue de la communication constituent généralement les facteurs les plus ressentis par les responsables interrogés. En revanche, la responsabilité sociétale et l'évaluation de la performance ne sont mentionnées que par un seul responsable. Il en ressort, comme l'ont

fait remarquer certains interlocuteurs, que l'intégration multicanal agit sous l'influence d'une combinaison de facteurs externes et internes. Au regard de ce constat, nous proposons une représentation synoptique de l'ensemble des facteurs explicatifs de l'intégration multicanal (voir la Figure 5).

	Facteurs identifiés lors de la recherche de terrain		Facteurs mentionnés dans littérature sur l'intégration multicanal	Facteurs mentionnés dans littérature sur la logistique	Nouveaux facteurs identifiés	
Facteurs endogènes	<i>Caractéristique de l'entreprise</i>	Types de produits				
		Stratégies d'introduction du nouveau canal				
		Taille de l'entreprise				
		Structure organisationnelle				
	<i>Communication</i>	Etendue de la communication				
		Echange formel régulier				
		Barrières à la communication				
	<i>Nature de la relation</i>	Alignement d'objectifs				
		Transversalité intra-organisationnelle				
		Relation humaine				
	<i>Ressources et compétences</i>	Moyens technologiques				
		Ressources humaines				
		Expérience du e-commerce				
		Standardisation des procédés				
		Outil d'évaluation de la performance				
<i>Motivation</i>	Résistance au changement					
	Bénéfices perçus					
Facteurs exogènes	<i>Accélérateurs</i>	Evolution du commerce				
		Changement du comportement des consommateurs				
		Responsabilité sociétale				
	<i>Freins</i>	Marché national				
		Pressions du client				

Tableau 7 : Confrontation des facteurs mentionnés dans la littérature et ayant émergé du terrain

			Facteurs	Sources	Références
1	Motivation		Résistance au changement	8	51
2			Bénéfices perçus	13	85
3	Caractéristiques de l'entreprise		Typologie des produits	7	51
4			Stratégie introductive du nouveau canal	6	32
5			Taille de l'entreprise	7	33
6			Structure organisationnelle	5	30
7	Coordination relationnelle	Communication	Etendue de la communication	16	48
8			Echange formel régulier	5	24
9			Compréhension limitée des autres fonctions	2	6
10		Nature de la relation	Alignement d'objectifs	6	21
11			Transversalité intra-organisationnelle	6	18
12			Relation humaine	2	5
13	Ressources et compétences		Outil technique	16	87
14			Ressources humaines	10	51
15			Expérience du e-commerce	4	12
16			Standardisation des processus	7	35
17			Evaluation de la performance	1	4
18	Environnement		Evolution de la commercialisation	8	46
19			Comportement du consommateur	4	15
20			Responsabilité sociétale	1	1
22			Marché national	7	42
23			Pression du client	16	141

Tableau 8 : Evaluation quantitative des différents facteurs

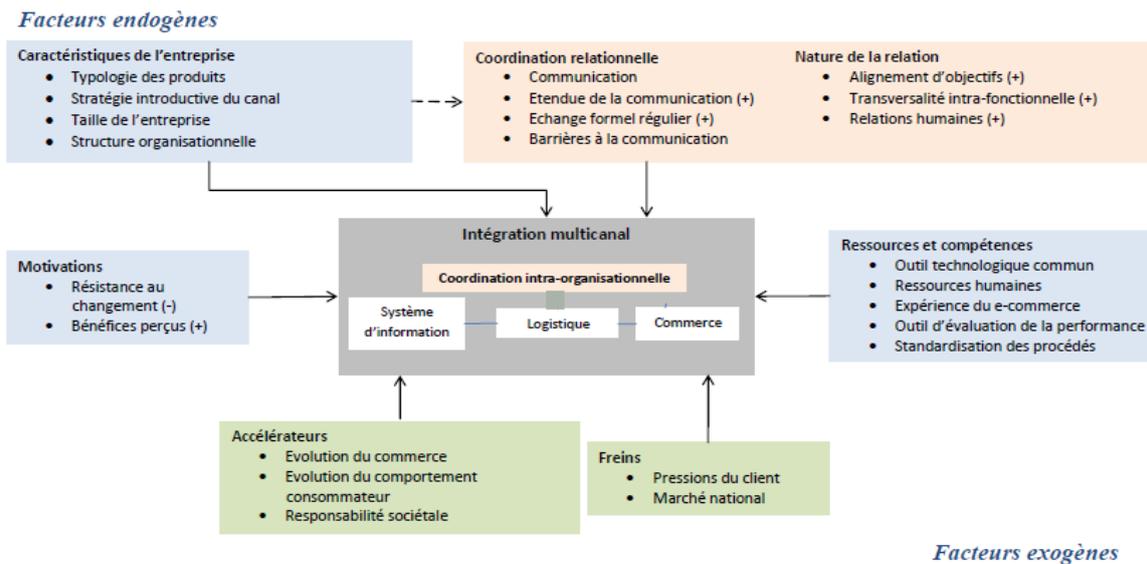


Figure 5 : Approche synoptique des facteurs explicatifs de l'intégration multicanal

2. Analyse des résultats de la Proposition 2

La revue de la littérature consacré dans le chapitre 2 à l'intégration multicanal a permis de constater l'absence de consensus dans le champ académique sur le sujet sensible du niveau d'intégration souhaitable. Si un discours de nature quasi-idéologique tend parfois à recommander aux *top managers* une intégration maximale des canaux pour pouvoir faire face, de la meilleure manière possible, aux attentes d'un consommateur hyper-connecté plusieurs

travaux préfèrent parler de solutions différenciées, liées à des facteurs contingents, par exemple selon la nature des produits ou les secteurs d'activité.

L'incapacité de la littérature à faire émerger, à partir des recherches de terrain conduites, une vision claire de ce que devrait être un niveau « optimal » d'intégration des canaux nous a amené à formuler une proposition de recherche indiquant que si la mise en place de l'intégration multicanal a un impact direct sur la performance perçue au sein de l'entreprise, la maximisation du niveau d'intégration multicanal n'est pas toujours recherchée par le *top management* de l'entreprise. C'est à cette proposition générique qu'ont été confrontés nos répondants chez Nestlé France.

2.1. Lien entre intégration multicanal et performance perçue de l'entreprise

Avant d'analyser les résultats issus de la deuxième proposition, il est indispensable de préciser plusieurs points. Comme nous l'avons indiqué dans la revue de littérature, l'importance de l'intégration multicanal en termes de performance, notamment aux plans stratégique, commercial et financier, est désormais reconnue. Dès lors que les canaux se soutiennent mutuellement, ils bénéficient d'effets de synergie et de complémentarité, en compensant les faiblesses d'un canal par la force d'autres canaux, ce qui impacte positivement la croissance des ventes (Wallace et al., 2009), ainsi qu'une réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients et de logistique. L'intégration multicanal permet également à l'entreprise de renforcer son image de marque, ce qui offre l'opportunité de mieux se positionner sur un marché hautement concurrentiel (Paché et al. 2014).

Le lien entre intégration multicanal et performance a été souligné dans de nombreuses recherches académiques. Cependant, la plupart de ces recherches se fondent souvent sur une analyse exclusive des détaillants, qui intègrent canal Internet et canal physique au sein d'une politique *brick & click* en vue de mettre à disposition des produits aux consommateurs finaux. Il convient de savoir si l'intégration multicanal a également un impact direct et fort sur la performance de l'entreprise industrielle, à la recherche d'un développement de nouveaux canaux dans un contexte BtoB. En d'autres termes, l'intégration des canaux aboutit-elle à une performance améliorée pour l'entreprise étudiée lors de notre investigation de terrain ? Sachant toute la difficulté à appréhender la réalité de la performance, un concept polysémique par excellence (Bessire, 1999), nous avons opté pour une approche en termes de *perception* de la performance par les répondants, en leur posant la question suivante : « *Constatez-vous une performance différente après la mise en place de l'intégration multicanal ?* ».

Aborder la perception plutôt que la réalité chiffrée de la performance est une démarche largement retenue dans de nombreux travaux, notamment en management logistique (Stank et al., 2001 ; Brulhart et Moncef, 2010 ; Duong et Paché 2015). La perception touche la notion même de performance, qui varie dans son approche selon les valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent (Morin et al, 1996). En outre, les disciplines et les champs qui s'intéressent à la performance proposent, chacun dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer le concept (Tchankam, 1998). La littérature académique renvoie ainsi à une terminologie particulièrement riche d'indicateurs renvoyant à la performance, comme la rentabilité, l'efficacité, la productivité, la qualité du produit / service, etc. Toutefois, selon Tchankam (1998), la rentabilité serait l'indicateur de performance le plus reconnu en Sciences de Gestion.

Concernant notre enquête de terrain, 11 des 16 répondants ont formulé des réponses positives au niveau de l'influence de l'intégration multicanal sur la performance de leur entreprise. A partir des réponses obtenues, nous avons regroupé la performance perçue en quatre catégories récurrentes : (1) La *performance logistique*, qui s'inscrit dans une logique opérationnelle telle que la qualité du transport et la réduction d'anomalies ; (2) La *performance économique et financière*, qui correspond à l'objectif traditionnel de maximisation de la rentabilité économique et financière ; (3) La *performance commerciale*, qui correspond à l'objectif de croissance des parts de marché et la création de valeur pour les clients ; et (4) La *performance stratégique*, qui répond au besoin d'améliorer l'image de l'entreprise et d'augmenter sa compétitivité.

Ces quatre catégories représentent les différentes facettes de la performance perçue, et permettent de fournir des informations sur la situation telle qu'elle est vécue par les répondants. Pour cela, deux sources sont utilisées :

- *Les verbatims recueillis au cours des 16 entretiens.* Les indicateurs de performance, tels que la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service sont au centre des préoccupations de tous les responsables rencontrés. Nous avons évalué la performance perçue en utilisant les données collectées, pouvant témoigner de performances différentes dans leur département après la mise en place d'une stratégie d'intégration multicanal. D'une certaine manière, leurs avis, positif ou négatif, devrait influencer le développement et l'avenir de l'intégration multicanal au sein de l'entreprise.

- Une enquête *Avantage* lancée par l'entreprise en 2013 auprès de certains comptes clés (clients principaux). Fondée sur le point de vue des clients distributeurs de Nestlé, l'enquête compare la performance générale de la chaîne de valeur de Nestlé France, en particulier dans sa dimension logistique, avec celle de ses concurrents les plus importants (Procter & Gamble, Unilever Foods, Mars, Danone). Les répondants de l'enquête sont les *senior managers* ainsi que les responsables achats, marketing et logistique des distributeurs ayant accepté de répondre.

En 2013, selon l'enquête *Avantage*, la performance générale de la société Nestlé France a été parmi les meilleures du secteur, puisqu'elle occupait la deuxième place sur 15 entreprises, en comparaison avec une septième place en 2012. Différentes facettes de la performance, s'appuyant sur le déclaratif des clients distributeurs, ont été évaluées dans l'enquête, telles que l'efficacité des équipes, la logistique / *supply chain* et le service client (voir la Figure 6). Les résultats obtenus permettent de compléter ceux issus des données recueillies au cours des entretiens et de juger la performance perçue d'une façon plus précise.

DOMAINE ET FACTEURS DE PERFORMANCE	EVALUATIONS			Net Fav. ⁽¹⁾	Ecart vs N° 1	RANG (sur 15)
	Favorable	Moyenne	Défavorable			
Logistique et Supply Chain (IL)	2013: 39	55	6	33	0	1
	2012: 21	75	4	17		2 (sur 12)
Comprennent et prennent en compte nos indicateurs-clé de performance en matière de Supply Chain (IL)	2013: 26	59	15	11	-31	4
	2012: 26	64	10	16		4 (sur 12)
Livrent les commandes dans les délais demandés (IL)	2013: 53	42	5	48	0	1
	2012: 15	82	3	12		3 (sur 12)
Livrent des commandes précises (IL)	2013: 46	50	4	42	0	1
	2012: 23	72	5	18		4 (sur 12)
Livrent des commandes complètes/ taux de service élevé (IL)	2013: 44	54	2	42	-10	2
	2012: 18	81	1	17		6 (sur 12)
Ont des délais de commande qui répondent régulièrement à nos besoins (IL)	2013: 44	52	4	40	0	1
	2012: 28	65	6	23		3 (sur 12)
Sont force de proposition pour mettre en oeuvre de nouveaux processus et pratiques qui améliorent l'efficacité globale de la Supply Chain (IL)	2013: 47	45	8	39	-5	3
	2012: 25	71	4	21		4 (sur 12)
Utilisent des emballages/ packagings qui demeurent intacts tout au long de la chaîne de stockage et de livraison (IL)	2013: 14	85	1	13	0	1
	2012: 13	87	1	13		6 (sur 12)

Figure 6 : Performance logistique de Nestlé France (enquête *Avantage* de 2013)
 (1) Différence entre favorable et défavorable

2.1.1. Amélioration de la performance logistique

Évaluée par les clients distributeurs, la performance logistique et *supply chain* de Nestlé France s'est considérablement améliorée. Les appréciations positives des clients portent en

particulier sur le domaine de la livraison. D'après eux, l'entreprise serait en mesure de livrer les commandes dans les délais demandés, de livrer des commandes précises et complètes, avec un taux de service élevé. Le fait de respecter les délais de livraison pour répondre régulièrement aux besoins des clients est particulièrement souligné par plusieurs enseignes :

A date, nous n'avons pas de problèmes logistiques avec Nestlé Chocolat. Tout se passe plutôt bien et ils livrent dans les délais demandés, avec très peu de ruptures. Nous n'avons en tout cas jamais eu de remontées négatives des services logistiques, et nous n'avons jamais eu à traiter de problèmes sur ce dossier. (Enseigne A)

Au cours des entretiens, les discours portant sur l'amélioration de la performance logistique ressortent de manière régulière, en soulignant à plusieurs reprises que l'intégration multicanal l'influence positivement. Plusieurs indicateurs nous permettent de juger de l'intensité de cette influence :

Effectivement, la qualité de notre supply chain est beaucoup améliorée. (LOG 6)

a) Réduction des coûts logistiques

L'amélioration de la performance logistique est évoquée tout d'abord en matière de réduction des coûts logistiques pouvant être réalisée pour éviter les erreurs opérationnelles et les coûts supplémentaires causés par les pertes de temps et les opérations de personnalisation pour certains clients. Les opérations logistiques pour le canal GMS, le canal du e-commerce et le canal professionnel sont en quasi-totalité intégrées dans les principaux centres de distribution nationaux, et créées d'une façon standardisée, accessible à toutes les parties concernées. Cela permet à l'entreprise à la fois de simplifier les processus en terme de stockage, de chargement / déchargement, etc., de réduire ses investissements dans les actifs physiques et immatériels, et d'éviter la duplication des activités qui nuisent à l'efficacité et accroissent les risques d'erreur :

Oui, bien sûr. Nous avons réduit les coûts logistiques, car le but de la standardisation opérationnelle, c'est d'éviter de se disperser et d'avoir des coûts additionnels. Toutes les opérations spécifiques vont générer des coûts supplémentaires, et le fait de standardiser certaines opérations sur tous ces canaux, nous permet finalement de faire gagner du temps aux gens, donc aux préparateurs, aux prestataires, et donc de gagner de l'argent par la réduction du coût logistique. (LOG 4)

b) Réduction du taux de rupture

L'impact de l'intégration multicanal sur la réduction du taux de rupture semble également important. Plusieurs répondants s'accordent à reconnaître que le taux de rupture a diminué au cours des dernières années grâce à la coordination efficace et à la rapidité des échanges d'informations logistiques au sein de la chaîne logistique. Cette coordination sans couture, et les réactions rapides lui étant associés, permettent de débloquer les problèmes rencontrés en cours d'approvisionnement et d'éviter finalement les pénalités des clients. De plus, le système d'information, bien intégré au sein de l'entreprise, joue un rôle important en permettant d'avoir une vision instantanée du stock sur tous les entrepôts, mais aussi sur n'importe quel canal de distribution :

Si on bloque trop longtemps sur des problèmes de supply chain, il y va y avoir une rupture. Mais les gens de la supply chain sont assez réactifs et travaillent vite. Et donc, au fur et à mesure, nous avons réduit chaque année notre taux de rupture, ce qui nous permet d'éviter des pénalités des clients. (LOG 6)

Quand une commande client est passée, elle rentre dans notre système d'information, et nous pouvons effectivement voir s'il est possible de l'honorer ou pas, ou d'alerter quand il n'y a plus de stock. Donc on peut faire du stock balancing entre les deux centres de distribution, pour le même produit. Quand on est en pénurie de stock ou en rupture, on doit alerter la DESP, pour savoir quand aura lieu la prochaine production, et quand nous pourrons avoir accès au prochain approvisionnement, pour indiquer la date de disponibilité au service client, et ensuite le service client peut prévenir en priorité son enseigne de la disponibilité du produit. (LOG 8)

c) Optimisation de la logistique opérationnelle

Les questions d'optimisation logistique opérationnelle liées à l'intégration multicanal ont impliqué notamment une réflexion autour des éléments qui conduisent à une livraison jugée efficace. Selon nos répondants, la standardisation des opérations logistiques et la présence d'une fonction qui contrôle transversalement la qualité des flux facilitent la réalisation d'une optimisation de la logistique opérationnelle. L'effet le plus patent est l'amélioration, d'un côté, de la qualité de la préparation des commandes, de l'autre, des livraisons. Ceci se traduit notamment par de moindres anomalies sur les produits (écrasements dus à de mauvais gerbages), grâce à une analyse coordonnée entre les prestataires logistiques et les usines sur la façon d'augmenter la solidité des emballages en carton et de mieux stabiliser les palettes dans les camions pour éviter qu'elles ne tombent. L'enquête Avantage de 2013 indique d'ailleurs

que l'utilisation d'emballages et *packagings* demeurant intacts tout au long de la chaîne logistique est évaluée très favorablement par les clients distributeurs :

Notre équipe fait des travaux pour contrôler la qualité de supply chain. Donc, quand nous avons constaté que beaucoup de boîtes contenant nos produits s'écrasaient, nous avons revu la qualité des cartons, et nous avons aussi étudié avec le transporteur le moyen d'améliorer ensemble la qualité des camions. (LOG 6)

Nous sommes en train de travailler sur la logistique. Le transport, cela consiste plutôt à optimiser encore un peu plus le remplissage de nos camions. Cela signifie que nous avons procédé à un gros travail de nettoyage de toutes nos bases de données des produits dans le système d'information, et que nous allons demander à la création de produits que la partie logistique soit plus fortement représentée, pour rendre toutes les palettes gerbables, de façon à ce que les boîtes fabriquées puissent aussi se gerber. (COM 2)

Les améliorations en termes d'emballage et de conditionnement des produits induit également un effet positif sur le chargement des camions, en augmentant de manière significative le taux de remplissage. Des chiffres avancés par l'un des répondants confirment ce point, qui identifie un lien potentiel entre la mise en place d'une intégration multicanal et la performance de l'entreprise en matière d'optimisation de la logistique opérationnelle :

En 2014, nous avions 1400 anomalies. C'est-à-dire, que les 1400 camions qui sont arrivés contenaient au moins un défaut. En 2015, il y en a eu 718, donc ce chiffre a été divisé par 2. (LOG 6)

d) Traçabilité des flux

L'intégration multicanal s'avère efficace en matière de traçabilité des flux. Le système d'information global au sein de Nestlé facilite non seulement la possibilité de visualiser le stock instantanément dans tous les entrepôts, mais il permet aussi à l'entreprise d'être en mesure de piloter et suivre en temps réel les flux à travers tous les canaux de distribution sur la base d'un système unique de traçabilité :

Nestlé a bien déclaré vouloir suivre le flux de palettes pour que le flux physique et celui contenu dans nos systèmes soient équivalents, de sorte qu'on ne paye pas de pénalités et que nous ne perdions pas de palettes. Donc, en France, nous effectuons ce suivi pour ce qui concerne nos flux, c'est-à-dire que ceux entrants dans le pays, ceux sortants, et ceux qui vont vers les clients soient comptabilisés dans le système d'information et correspondent bien à la réalité pour être sûr de payer le montant exact de la facturation. C'est donc un travail de contrôle, ce qui est important, parce qu'il doit correspondre à la

fois au budget, au suivi du budget, et parallèlement au suivi avec les usines et les centres de distribution, ainsi qu'avec toutes les procédures de déclarations. (LOG 4)

2.1.2. Amélioration de la performance financière

Lors des 16 entretiens, plusieurs indicateurs permettant de juger l'amélioration de la performance financière ont été évoqués. Il s'agit principalement de la croissance des ventes, de la réduction du coût de gestion des ressources humaines et de l'amélioration de la trésorerie.

a) Croissance des ventes

Se traduisant actuellement par une cohérence partielle des offres de produits / services, l'intégration multicanal dans la dimension commerciale est très souvent présentée comme un vecteur important pour la maximisation des ventes. Selon plusieurs répondants, l'intégration du canal du e-commerce dans le système de distribution est directement corrélée à la croissance des ventes de produits Nestlé ces dernières années :

Le lancement du canal du e-commerce et la collaboration avec des pure players, ne date pas de très longtemps en fait. Cela a commencé environ depuis deux ou trois ans. Mais les volumes et la demande sont nettement plus importants depuis l'année dernière. (LOG 8)

Le canal du e-commerce existe depuis une décennie, et il progresse chaque année, grâce à la cohérence des offres des capsules de café *via* le canal GMS et le site Internet dédié qui permet à l'entreprise de toucher directement les clients finaux, de mieux les comprendre et les cibler. Cet important levier de croissance a été actionné en 2013 quand Nestlé a lancé le projet de collaboration avec des *pures players*, notamment Amazon. La multiplication des canaux de distribution est aussi manifeste au niveau de la collaboration avec de grandes enseignes ayant opté pour le modèle du *drive*. Ici aussi, Nestlé récolte indirectement les fruits du e-commerce car la mise en place d'un *drive* est un réel service proposé aux internautes, notamment en termes de meilleure gestion du temps, même si cela se traduit par un transfert d'activités logistiques vers ces derniers (Goudarzi et Rouquet, 2013).

Les sites Internet sur lesquels Nestlé est présent jouent également un rôle indéniable de communication publicitaire, permettant à l'entreprise de capter une nouvelle clientèle technophile, et plus largement d'augmenter la visibilité de la marque. Selon l'un des

répondants, la présence sur Internet est très efficace pour accroître l'audience et gagner en notoriété ce qui génère de nouvelles opportunités d'affaires :

Oui, cela augmente clairement, parce qu'un certain nombre de choses sont achetées par l'intermédiaire d'Amazon, et parfois, quand vous ouvrez un site Internet marchand, des bandeaux apparaissent au-dessus pour vous faire de la publicité sur certains produits, etc. Donc, lorsqu'on est fournisseur d'Amazon, nous devons payer pour avoir de temps en temps nos marques qui sortent en premier quand on ouvre le site, etc. Parce qu'il faut faire de la pub sur le site, pour avoir de la visibilité afin que les gens commandent nos produits. Donc, cela fonctionne et en effet nos ventes ont, au fur et à mesure, progressé depuis 2013. (LOG 5)

b) Réduction du coût de gestion des ressources humaines

Dès lors que l'entreprise n'a plus besoin de gérer des activités de recrutement, de formation et de management des forces de vente avec le développement du canal du virtuel, il en résulte un impact positif sur la performance financière. L'intégration multicanal permet également à l'entreprise de bénéficier d'effets de mutualisation du personnel. En travaillant simultanément pour plusieurs canaux de distribution, les salariés partagent en effet certains processus de gestion des assortiments et de gestion des opérations promotionnelles :

La force de vente est un coût énorme pour nous. Aujourd'hui, le commerce type Amazon prend de plus en plus de place, et on a besoin de moins de force de vente. Les vendeurs ne vont pas aller visiter un site Internet, parce que cela n'a pas d'intérêt. D'un point de vue commercial, cela permet de faire des réductions de coûts, en réduisant la force de vente, parce que tous les métiers vont évoluer. (COM 3)

c) Amélioration de la trésorerie

Finalement, comme nous avons évoqué précédemment, la perception par les répondants d'une amélioration de la performance économique est étroitement liée à celle de la logistique, dont la gestion efficace en matière de pilotage des flux permet de réduire le besoin en fonds de roulement. L'entreprise s'efforce systématiquement de contrôler les dépenses logistiques, notamment afférentes au stockage et au transport. La réduction du coût logistique dégage des ressources importantes qui seront utilisées pour honorer les engagements commerciaux et maîtriser les flux financiers, ce qui correspond à une certaine orthodoxie (Le Goff et Bensebaa, 2011) :

On peut obtenir une meilleure rentabilité parce que lorsqu'on paie moins de stockage et il y a moins de notre trésorerie utilisée pour générer du stock. Donc, toute la trésorerie

qui n'est pas utilisée pour acheter la matière première, puis la transformer et attendre de pouvoir la vendre, peut être placée en bourse. Donc c'est nettement plus rentable. (LOG 3)

2.1.3. Amélioration de la performance commerciale

La performance commerciale améliorée après la mise en œuvre d'une intégration multicanal est notable selon nos répondants. Elle peut être identifiée principalement à l'aune de deux indicateurs, la croissance de la part de marché et la satisfaction de la clientèle :

Nous avons mesuré la performance commerciale, alors, pour nous il y a un indicateur clé pour la mesurer, c'est l'indice de part de marché on / offline. C'est à dire que nous examinons notre part de marché dans le e-commerce et nous la comparons à la celle que l'on a en dehors, pour obtenir un indice. Donc, aujourd'hui cet indice est de 115, cela signifie que nous sommes meilleurs en e-commerce, c'est pour ça que globalement on peut dire que nous sommes plutôt bien positionnés (COM 5)

Globalement, nous pouvons dire que les clients sont contents, oui, ils sont contents parce que c'est mieux réalisé mieux transformé (COM 1)

Oui, alors là aussi des chiffres doivent être récupérés, comme celui de l'évolution du taux de service. Lequel doit être à 99 % et je pense effectivement que nous avons considérablement évolué en termes de taux de service. (LOG 6)

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la distribution *via* des canaux multiples intégrés tend à faciliter l'objectif de maximisation de la rentabilité grâce à l'augmentation des volumes de ventes. Il n'est donc pas surprenant de découvrir dans les entretiens que la part de marché de la marque a visiblement augmenté dans la mesure où la stratégie d'intégration multicanal résulte prioritairement d'une volonté de conquérir un marché plus important, à la fois en valeur et en volume. L'évolution de la part de marché se manifeste surtout au niveau du canal virtuel. Selon les indicateurs clés fournis par l'entreprise dans le cadre de l'enquête Avantage de 2013, Nestlé aurait la meilleure performance en la matière. L'influence de l'intégration multicanal sur la performance commerciale se traduit également par une satisfaction accrue des clients (consommateurs finaux et distributeurs), toujours selon la même enquête.

Dans la littérature académique, la satisfaction du consommateur final est souvent mesurée à travers sa triple dimension affective, cognitive et conative. Selon Payne et Frow (2004), « quand un consommateur interagit avec plusieurs canaux, ce qui est de plus en plus le cas, l'expérience du client doit être considérée cumulativement à travers tous les canaux avec

lesquels il est en interaction ». Toutefois, au cours des entretiens, les réponses concernant la satisfaction du client sont plus largement orientées sur les clients distributeurs, ce qui est cohérent avec la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre des dispositifs d'intégration multicanal à destination de cette clientèle.

Manquant de connaissances suffisantes sur le fait que la distribution multicanal puisse fluidifier l'expérience du consommateur final, les répondants ont étudié la question. En revanche, la satisfaction du client distributeur peut être plus aisément approximée à l'aide de l'enquête Avantage de 2013, complétée par les verbatims recueillis. Les appréciations concernant Nestlé portent surtout sur le niveau tout à fait satisfaisant du taux de service, la rapidité/l'efficacité du travail réalisé et la réactivité avec le client en termes de communication. Ces facteurs sont positivement corrélés à la mise en œuvre d'une intégration multicanal.

a) Un taux de service tout à fait satisfaisant

Le taux de service est l'un des atouts de Nestlé France. En référence aux données chiffrées recueillies au cours des entretiens, recoupées avec des documents internes confidentiels, nous avons pu découvrir que le taux de service y est globalement supérieur à 99 % pour la plupart des marchés. Cela est d'ailleurs confirmé par l'un des clients de l'entreprise lors de l'enquête Avantage de 2013 :

Nestlé France est un très bon fournisseur. Ils ont un très bon taux de service. Ils ont très peu de ruptures et cela règle beaucoup de problèmes ! (Enseigne B)

La présence d'un tel taux de service correspond à l'effort que l'entreprise a conduit depuis une décennie pour réduire les taux de rupture. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'amélioration de la performance logistique découle d'une meilleure coordination intra-organisationnelle, qui permet de débloquer plus aisément des problèmes rencontrés tout au long de la chaîne logistique. Ceci correspond d'ailleurs aux conclusions du travail conduit par Merminod et al. (2017) sur le management efficace des interfaces intra-organisationnelles. Le système d'information intégré au sein de l'entreprise permet également de disposer d'une vision instantanée du stock dans tous les entrepôts, mais aussi dans n'importe quel canal de distribution.

b) Une rapidité et efficacité du travail réalisés

La qualité de service peut également être évaluée par la rapidité du travail réalisé et par l'efficacité manifestée dans la résolution des problèmes qui se présentent pendant la proposition des services. Selon l'enquête Avantage de 2013, ce point est particulièrement apprécié et jugé comme très satisfaisant par les clients :

Nestlé Nutrition Infantile nous livre en J+3, ce qui est un délai déjà court, et l'un des meilleurs. Il est possible de faire encore mieux, mais cela devient compliqué (Enseigne C)

Avec Nestlé France nous avons un bon taux de service, nous n'avons pas trop de ruptures. Et même lorsqu'il y en a, elles sont très vite résolues. (Enseigne D)

Selon plusieurs répondants, l'impact positif de la rapidité et l'efficacité dans le travail réalisé peut être amélioré dans les prochaines années à la condition que soit valorisé au mieux le système d'information intégré au sein de l'entreprise :

Avant, on avait un système moins branchée avec nos sociétés sœurs. Actuellement, nous avons un système d'information permettant une meilleure lecture des besoins de fabrication, pour répondre aux besoins de nos clients. [...] Donc, en termes d'efficacité je pense qu'il y a une lecture et une capacité à lire un nombre d'informations dix fois plus importantes qu'avant. (LOG 3)

Ce système d'information globale contribue d'ores et déjà à un management plus efficace de la qualité de service rendue aux clients. Grâce à l'agrégation des commandes, les données sont traitées et centralisées directement dans le système. Chaque composante de la chaîne logistique, qu'il s'agisse de la prévision, de la planification, de la fabrication, de l'approvisionnement ou de la gestion des stocks, pourra recevoir les données du maillon précédent, puis les traiter et les transmettre au maillon suivant. Les informations sur les comportements d'achat, les ventes canal par canal, etc., offrent également une vision d'ensemble pour l'entreprise, lui permettant d'engager plus finement des actions marketing et commerciales susceptibles de satisfaire et de fidéliser les clients.

c) Une excellente réactivité avec le client en termes de communication

La qualité de service perçue par les clients distributeurs est fondée par ailleurs sur la nature de l'interaction avec le personnel en contact, qui est représentée ici par les employés des différents services clients chargés de traiter les commandes. Ces services clients sont estimés comme « réactifs », car ils sont, selon les clients distributeurs interrogés dans le cadre de l'enquête

Avantage de 2013, généralement informés à temps et de façon proactive, sur l'état des commandes, les éventuels ajustements et les changements en cours :

Les gens de Nestlé France anticipent, communiquent, nous donnent les informations nécessaires. (Enseigne B).

Le service client logistique chez Nestlé Nutrition Infantile est plutôt bon. Effectivement, lorsqu'une rupture est à venir, lorsque la livraison va avoir du retard, ou lorsqu'une référence va manquer, les équipes nous préviennent en amont et cela nous laisse le temps d'anticiper et de remplacer une référence par une autre unité de besoin. Leur service client logistique est réactif et c'est d'ailleurs le point positif chez Nestlé Nutrition Infantile. (Enseigne E)

L'amélioration de la réactivité de l'entreprise est fortement corrélée à la qualité de la coordination intra-organisationnelle. La communication et les échanges réguliers entre services permettent au service client de recevoir les informations nécessaires en vue d'aider les distributeurs à éviter la rupture. L'existence de métiers transversaux à la chaîne logistique facilite également le lien étroit entre services et favorise l'émergence de processus standardisés à travers les différents canaux de distribution, pour répondre plus rapidement et de façon plus réactive aux besoins du client :

Donc, aujourd'hui, si nous considérons la notion de chef de projet dans la supply chain, elle est vraiment très demandée et très importante, parce qu'il faut savoir être extrêmement réactif et respecter un délai de lancement, et cela demande à être exigeant, donc à travailler avec différents services pour répondre à une demande du client le plus rapidement possible. (LOG 8)

Pour résumer, la performance commerciale répond à l'objectif de croissance des parts de marché et de création de valeur pour les clients. Ces deux indicateurs sont clairement identifiés par nos répondants dans les questionnements relatifs à l'intégration multicanal. L'amélioration est perceptible notamment dans le domaine du système d'information et de la coordination intra-organisationnelle. Les entretiens permettent de constater que le processus intégratif accorde une place prioritaire aux intérêts du client, en s'assurant d'un développement rentable à long terme pour l'entreprise :

Il est vrai que nous sommes dans un processus où nous allons de plus en plus essayer d'abord de répondre au client. (LOG 4).

Force est ainsi de reconnaître que l'intégration multicanal ne peut se réduire à une seule dimension intra-organisationnelle que l'entreprise serait capable de concrétiser sans le soutien efficace de partenaires externes ; elle a manifestement besoin de la force de frappe de ses clients distributeurs. Ceci explique que Nestlé ait pris très tôt conscience de la nécessité de puissantes collaborations verticales, et d'une évaluation régulière de la performance perçue par les clients distributeurs pour mieux comprendre, puis satisfaire, leurs demandes :

Les relations que nous entretenons avec Nestlé Boissons Instantanées sont positives et sont dans l'accompagnement. Ce que nous apprécions tout particulièrement, c'est qu'ils nous font régulièrement des présentations des nouveautés qui vont être lancées. Nous recevons également toujours des alertes, lorsque nous allons démarrer des campagnes promotionnelles, ou sur des périodes où les ventes vont être plus importantes : nous sommes alertés et accompagnés sur les stocks afin d'éviter les ruptures. Cela est positif. (Enseigne C)

2.1.4. Amélioration de la performance stratégique

Les objectifs stratégiques qui poussent Nestlé France à mettre en place une distribution multicanal sont, dans l'ensemble, identiques à ceux des autres acteurs du secteur : accroître la productivité, maximiser la rentabilité, améliorer la qualité de service, etc., auxquels s'ajoute un réel désir de modernisation de l'image et d'accroissement de la compétitivité :

Lorsqu'aujourd'hui, notre produit est sur Amazon et qu'il est vu par des millions, et presque des milliards de personnes dans le monde entier, cela constitue de la publicité, cela fait connaître le produit. Voilà, aujourd'hui nous avons la visibilité, nous sommes présents, et nous montrons une image moderne. (COM 5)

En termes de stratégie, l'amélioration de la performance se manifeste avant tout au niveau de l'image de l'entreprise. Depuis l'intégration du canal virtuel dans son système de distribution, Nestlé France est présent sur Internet, cumulant un site institutionnel (Nestlé.fr), des sites commerciaux pour distribuer ses produits (par exemple, Dolce-Gusto.fr) et un site spécialisé dans les bons de réduction (Croquonslavie.fr), visant tous le consommateur final. En digitalisant les publicités sur les sites de *pure players* et les sites *drive* des distributeurs avec lesquels Nestlé a des activités commerciales, l'entreprise améliore considérablement sa visibilité et accroît sa notoriété. Moderniser les pratiques commerciales et le marketing devient donc une priorité pour une image moderne d'entreprise « branchée ».

Par ailleurs, le canal virtuel favorise l'interactivité en développant une relation plus personnelle avec les consommateurs finaux. D'après nos répondants, une telle présence

permet à l'entreprise de capter les commentaires positifs et négatifs du consommateur final, puis de construire la e-réputation (ou réputation numérique) de la marque au sens d'Alloing (2016). En engageant des conversations virtuelles avec des internautes, autour des sujets qui les intéressent, l'entreprise crée une proximité relationnelle qui facilite ensuite la proposition d'offres personnalisées, ce qui valorise finalement l'image de la marque :

Nous sommes en cours de développement, et sur de nombreux sites le canal du e-commerce prenant de plus en plus de place par rapport aux concurrents, nous devons être prêt à travailler mieux sur ces canaux-là, et nous le sommes effectivement partout. (COM 3)

Le maintien d'un avantage compétitif dépend aussi et surtout de la manière dont les différents canaux sont gérés par l'entreprise. Il ressort des entretiens que l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise semble avoir un sens flou, sans chiffres précis pour confirmer ou non une telle situation de «compétitivité». Par rapport aux concurrents, il apparaît que l'intégration multicanal permet à Nestlé de prendre plus en plus de place sur le marché agro-alimentaire. Grâce à une meilleure communication interne et un système d'information intégré dans toute l'entreprise, Nestlé a appris la compétence d'une gestion simultanée des activités logistiques et commerciales sur les différents canaux de distribution :

Au début, en raison d'un certain manque d'expérience, c'est un peu difficile à gérer, parce qu'on ne connaît pas trop. Mais après, avec une meilleure intégration, nous arrivons à le négocier mieux, à échanger davantage avec nos clients, mais aussi à mieux communiquer avec des équipes de la supply chain, pour relayer précisément les informations, et réaliser ces opérations en même temps qu'une pub télé ou sécuriser les approvisionnements, les quantités produites en même temps pour tous les canaux de distribution. Donc, nous travaillons de mieux en mieux en termes de multicanal, avec une meilleure anticipation, puisque celle-ci est surtout possible avec le système d'information GLOBE. (COM 1)

L'amélioration de la compétitivité repose également sur l'innovation que l'entreprise est inductrice, pour elle-même et pour les autres acteurs de la chaîne logistique. Selon l'enquête Avantage de 2013, Nestlé France se positionne comme une véritable force de propositions en direction de ses clients distributeurs pour mettre en œuvre de nouveaux processus et pratiques qui améliorent l'efficacité globale de la chaîne logistique :

Ce que nous apprécions tout particulièrement, c'est qu'ils nous font régulièrement des présentations des nouveautés qui vont être lancées. [...] Nous pourrions souhaiter qu'ils soient plus souples et mènent d'autres projets, de multi-drop par exemple. (Enseigne C)

La conduite d'innovations en matière de procédés logistiques et de projets commerciaux ne s'arrête pas seulement en interne, au sein de l'entreprise ; elle innove toute la chaîne logistique. A la lumière des innovations dont elle est à l'origine, qui visent à une gestion efficace et efficiente des différents canaux de distribution, l'entreprise a donc pu maintenir un avantage compétitif durable.

2.2. D'effets liés à une estimation de l'influence de l'intégration multicanal

La majorité des répondants confirment l'influence positive qu'a eu l'intégration multicanal sur l'entreprise. Cependant, certains éléments d'incertitude et des opinions discordantes sont également dans les discours issus de nos entretiens. Pour certains interlocuteurs, l'influence de l'intégration multicanal serait difficile à déterminer précisément. Pis encore, pour d'autres, on peut parler d'opposants farouches qui indiquent que l'intégration multicanal ne joue pas un rôle significatif dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. De fait, les hésitations, incertitudes et oppositions rendent délicat tout jugement tranché sur l'amélioration de la performance.

Dans l'approche qualitative retenue pour comprendre le phénomène d'intégration multicanal, la loi des grands nombres n'opère pas. Comme de nombreux chercheurs le soulignent dans leurs travaux, au premier rang desquels Ghiglione et Blanchet (1991), la valeur de l'analyse dépend intrinsèquement de la *qualité des discours*. L'étude qualitative n'est pas destinée à savoir combien de personnes sont plus proches d'une opinion ou d'une autre, mais en revanche, elle permet d'identifier avec précision les différentes attitudes adoptées face à un objet de recherche. Par conséquent, dans le cadre de notre investigation, il paraît indispensable de prendre en considération les éléments d'incertitude et les opinions d'opposants pour étudier le phénomène de l'intégration multicanal dans toute sa complexité et pour s'interroger sur la réalité de son influence.

2.2.1. Le *drive* et sa rentabilité

Relevant à la fois du e-commerce et propriété de différentes enseignes, la rentabilité des ventes en *drive* est difficile à comptabiliser au sein de l'entreprise. Selon les répondants, il n'existe pas un investissement spécifique pour le *drive* dans une enseigne, et un autre investissement pour les magasins physiques. En d'autres termes, avec une même enseigne, les accords commerciaux sont établis de manière globale, à la fois pour le *drive* et pour les

magasins physiques. Ceci n'est pas surprenant dans la mesure où une même centrale l'achat assure le processus de référencement pour tous les formats de vente. A ce niveau, l'influence de l'intégration multicanal est par conséquent neutre :

Maintenant, l'impact sur la rentabilité, je dirais que pour nous il n'est pas évident, enfin, il est neutre dans le sens où la majorité du e-commerce en France, c'est le drive. Le drive, c'est le business qu'on livre au retailer. Donc, je dirais qu'on le livre au même prix qu'au retail. Qu'on vende un produit en drive ou en magasin, pour nous, en bas de la ligne, c'est pareil et il n'y a pas de différence. Ni diminution, ni plus d'argent en fait. Si on a une part de marché qui est en avance en online / offline, c'est-à-dire qu'on profite de la croissance, on amène plus de cash à l'entreprise. Mais par contre, si on prend la marge au produit et qu'on la ramène, elle n'est ni plus grande, ni plus faible, c'est la même.
(COM 5)

Bien que le *drive* apporte une croissance de ventes, il n'est pas véritablement rentable pour les enseignes qui le proposent. Ceci est dû au fait que la logique du *drive* est de faire les courses à la place des consommateurs finaux, ce qui impacte les coûts de main-d'œuvre. Ainsi, le matin, le distributeur rémunère des salariés pour placer les produits dans les linéaires. Dans la journée, dès lors que les consommateurs se connectent sur le site Internet et passent les commandes, le distributeur paie parfois les mêmes salariés à ressortir les produits des rayons pour les mettre dans les paniers lorsque c'est l'option du *store picking* qui est choisie. Il en résulte des coûts de manutention qui dégradent la rentabilité du distributeur, et que ce dernier essaie de faire supporter à l'industriel :

Le drive, malheureusement, c'est un service qui coûte énormément à nos clients. Pour les enseignes qui l'ont mis en place, à ce jour, c'est pas rentable. Donc, peut-être que là aussi, ça évoluera et qu'on trouvera des solutions pour le rendre plus rentable, mais aujourd'hui, nos clients nous tiennent un peu responsables de cette faible rentabilité alors que le service à la base, c'est pas nous qui avons proposé de le rendre, c'est eux. Donc, comment dire, la rentabilité pour nous, c'est la même, drive ou pas, il n'y a pas de différence. (COM 4)

2.2.2. Un apport mitigé en termes de ventes additionnelles

Interrogés sur l'influence de l'intégration multicanal en matière de performance commerciale, des répondants restent neutres, voire négatifs. L'une des raisons essentielles provient du fait que, par rapport au volume de ventes sur le canal *GMS* et sur le canal professionnel, le volume de ventes apporté par le canal du e-commerce demeure encore trop faible. Ceci rend

donc l'estimation de l'influence d'une intégration multicanal plus difficile, comme plusieurs répondants le précisent :

Non, on ne peut pas mesurer la performance commerciale, parce qu'aujourd'hui les volumes sont trop petits. On n'a même pas des échelles sur des performances, pour distinguer que ce que l'on fait là est plus intéressant que ce que l'on faisait avant. (LOG 2)

A cette date, c'est difficile de se prononcer là-dessus, les volumes de vente sont encore trop petits pour pouvoir juger. C'est vrai que ça fait un client de plus et ce n'est pas quantitativement négligeable, je ne dis pas ça, mais on ne peut pas non plus aujourd'hui se réjouir. Ce n'est pas exponentiel, c'est encore trop petit. Encore une fois, sur les sites de e-commerce, les gens qui commandent sur les sites de e-commerce alimentaire, précisément, sont encore peu nombreux. Donc, pour le moment, c'est au stade de l'observation. (COM 4)

2.2.3. La difficulté d'évaluer la performance à court terme

L'intégration multicanal est une nouvelle méthode de gestion de l'entreprise, en cours d'évolution depuis une décennie. Cette nouvelle réalité managériale se présente comme un défi dont il convient d'estimer l'influence sur la performance de l'entreprise. Soulignant qu'il est important d'être actif sur tous les fronts au niveau des canaux de distribution, nos répondants partagent un propos consensuel selon lequel l'intégration multicanal est une nécessité pour l'entreprise. Certains d'entre eux indiquent toutefois que le phénomène est encore trop récent pour en mesurer les gains escomptés :

Je pense qu'on ne le mesure pas encore, surtout sur la partie type Amazon, c'est trop récent. Donc, on génère trop peu de volume, et pour le moment je ne vois pas trop des réductions. On ne mesure pas de manière très factuelle les réductions de coûts et la croissance de ventes, etc., parce que c'est trop récent. (COM 3)

Ça, on ne pourra le calculer que dans 10 ans, 15 ans. La distribution multicanal, je pense que c'est une vraie valeur ajoutée de dire on y va dès le début. Maintenant, pour répondre à votre question, c'est un peu tôt. C'est compliqué de dire maintenant s'il y en a un qui est, économiquement parlant, mieux ou moins bien sur la performance d'entreprise. (LOG 2)

Bien que les travaux académiques s'accordent sur les enjeux d'une stratégie d'intégration multicanal susceptible d'améliorer la rentabilité de chaque canal, en l'utilisant au meilleur moment du processus d'achat, et en proposant les meilleurs services pour répondre aux

attentes diverses des clients, Nestlé constate cependant que la rentabilité tend à se dégrader au début de la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration multicanal :

Il faut bien être conscient que lorsque l'on se lance dans la distribution par Amazon, au départ, ça coûte plus cher parce qu'il faut mettre en place plein de nouveautés. En se disant qu'avec l'évolution des volumes, ça nous amènera à être plus rentable dans le futur. Mais en fait, au départ, la rentabilité n'est pas garantie. En tout cas, on a dégradé entre guillemets, la rentabilité parce que c'est un nouveau canal et que c'est de l'évolution. En fait, toute entreprise, à partir du moment où elle investit dans un nouveau canal de distribution, dégrade sa rentabilité (SI 3)

2.2.4. L'effet de la marque

La réussite de la vente sur le canal du e-commerce est liée plus directement à l'effet de la marque Nestlé qu'à la mise en œuvre de l'intégration multicanal. La fidélité du consommateur se manifeste vis-à-vis des marques présentées dans l'Annexe du chapitre 3, dont la notoriété spontanée est d'un niveau élevé. Lorsqu'elles sont présentes sur les sites Internet des *pure players* et des *drives* des distributeurs *brick & click*, la puissance et la réputation des marques apportent naturellement à l'entreprise une croissance des ventes dans le canal du e-commerce :

On a la chance d'avoir des marques fortes, et donc, les choix se font plus sur nos marques que sur des marques qui sont plus petites. Mécaniquement, on a une part de marché qui est assez forte en e-commerce, voilà ! (COM 5)

2.2.5. La dégradation de l'efficacité

Le processus complexe et sophistiqué que représentent la mise en œuvre et le déploiement de l'intégration multicanal réclame un investissement plus important en termes de ressources humaines. D'un côté, grâce au système d'information intégré à travers tous les canaux de distribution, l'entreprise a une capacité à traiter un nombre d'informations largement plus important qu'auparavant. D'un autre côté, elle a besoin d'un plus grand nombre de personnes pour effectuer des travaux plus complexes. Certains répondants avouent même qu'aujourd'hui, leurs équipes sont plus nombreuses pour faire le même travail, notamment au niveau de la distribution physique, du traitement des commandes et de l'organisation de la production. Il s'avère donc impossible à ce jour de déterminer si l'intégration multicanal apporte véritablement une amélioration de l'efficacité de l'entreprise :

Avant, on avait une solution qui était plus simple, moins sophistiquée en tout cas, pour la partie planning, et qu'on pouvait faire à moins nombreux. Aujourd'hui, on est plus

nombreux, on est sûrement plus fin, plus précis, plus réactif, plus plein de choses. On a peut-être un meilleur niveau de service, un petit peu. Mais on est plus nombreux qu'avant aussi. Donc, fondamentalement, je ne suis pas sûr qu'on soit plus efficace à la fin. (LOG 3)

En bref, la mise en œuvre et le déploiement de l'intégration multicanal se construisent pas à pas en étant sensé contribuer à la profitabilité de l'entreprise. Les répondants sont conscients d'un accroissement des performances de Nestlé au niveau de la logistique, des activités commerciales et de la stratégie de positionnement. L'enquête Avantage de 2013 tend à confirmer cette perception positive. Cependant, les entretiens font état de propos discordants, (des opinions neutres, voire contraires) et d'éléments d'incertitude qui rendent l'influence de l'intégration multicanal plus délicate à apprécier. Si l'on prend en considération les investissements importants réalisés en matière d'opérations logistiques et de gestion des ressources humaines, ainsi que le temps consacré à l'apprentissage de la distribution multicanal, il est possible que le retour sur investissement ne soit pas à la hauteur des espérances originelles :

Le chiffre d'affaires s'est un peu amélioré mais, un peu. Enfin, par rapport aux premières opérations omnicanal que j'ai pu faire, oui, on arrive à faire des choses un peu mieux, mais globalement ce n'est pas non plus astronomique. Après, c'est très lourd à gérer, et c'est vrai que, même si dans le ROI, on rajoute le temps de travail que, nous, on y passe, je ne suis pas sûr que ça soit positif. [...] Rajouter ces éléments de e-commerce, de digital, de relais sur les réseaux sociaux, tous ces éléments-là, ça nous demande énormément de temps, ça fait intervenir des gens, ça coûte en fait beaucoup plus d'argent aussi. Globalement, on y passe énormément de temps pour pas beaucoup plus de chiffre d'affaires. (COM 1)

S'il est possible de dire qu'existe sans doute un lien entre intégration multicanal et performance perçue de l'entreprise, nous ne pensons pas, en revanche, que ce lien apporte toujours une véritable source d'avantage concurrentiel compte tenu des inconvénients considérables générés par le processus intégratif. Ce constat est en phase avec notre intuition originelle, issue des contradictions identifiées dans la littérature, à savoir que dans certains domaines, une intégration totale des multiples canaux de distribution n'est recherchée par l'entreprise, qui préfère envisager une intégration contextualisée. L'idéal pour plusieurs des répondants serait de trouver un point d'équilibre entre « trop » et « trop peu » d'intégration, puis de renforcer progressivement les avantages de l'intégration multicanal, au lieu de chercher à atteindre immédiatement son niveau le plus extrême :

C'est pas incompatible d'avoir de la dégradation, à partir du moment où l'on considère que c'est une évolution nécessaire, et que cette rentabilité on la retrouvera dans le temps, parce qu'on s'améliorera sur d'autres aspects de la rentabilité (SI 3)

2.3. Avenir de l'intégration multicanal

Dans le développement de la commercialisation des produits au cours des années à venir, quel sera finalement le mode retenu d'intégration multicanal ? Voudra-t-on parvenir à un degré d'intégration plus élevé ? Au contraire, l'entreprise va-t-elle diversifier ses activités commerciales, ainsi que sa logistique, en abordant chacun des canaux de distribution dans toute sa singularité ? Pour tenter de répondre à ces interrogations, en référence aux trois domaines d'intégration analysés (le système d'information, la logistique, le commerce), nous avons recueilli les opinions des répondants, qui sont regroupées dans le Tableau 9 et illustrées par des verbatims jugés significatifs.

2.3.1. Au niveau du système d'information

La distribution multicanal a pour objectif de réaliser une intégration des différents canaux de distribution que les consommateurs finaux utilisent pour entrer en contact avec l'offre de l'entreprise. En examinant les travaux académiques relatifs à cette thématique, il est remarquable que de nombreux auteurs (mais aussi des experts venus d'un horizon professionnel) sont tombés d'accord sur l'idée que les entreprises doivent intégrer le plus possible le management des points de contact proposés à leurs clients, à la recherche d'une expérience de consommation sans couture. Une telle démarche implique prioritairement une construction ou une restructuration du système d'information, en intégrant en amont les usines, les entrepôts et les centres de distribution, ainsi que les *front offices* en ligne, les *back offices* physiques et les autres éléments d'interaction entreprise / consommateur en aval de la chaîne logistique.

Cependant, si l'on en croit les extraits de discours mentionnés dans le Tableau 9, il ressort que les répondants ne recherchent plus à déployer un niveau d'intégration multicanal plus avancé en termes de système d'information. En effet, après sept ans d'évolution, le système d'information implanté au sein de Nestlé (GLOBE) est jugé largement satisfaisant pour la gestion des multiples canaux de distribution. Les données sur les produits et sur les clients sont synchronisées à travers les différents canaux de distribution, pour qu'il soit possible de consulter en temps réel les données nécessaires à un fonctionnement performant de la chaîne logistique.

- ↑ : Le responsable interviewé envisage un niveau d'intégration plus élevé dans l'avenir
- ⇒ : Le responsable interviewé n'envisage plus un niveau d'intégration plus fort à l'avenir, mais plutôt une amélioration continue du niveau actuel
- ↓ : Le responsable interviewé souhaite une différenciation au niveau du management des divers canaux de distribution

Verbatims	Avis	Idées principales à retenir
<i>Système d'information</i>		
<i>Alors non, on n'a plus besoin de développer ou intégrer notre système d'information. Les systèmes d'information, ils sont déjà en place et croisent tous les canaux de distribution. En fait, nous, notre système de base c'est GLOBE, et on a évolué là récemment. Maintenant, ce qu'on va faire effectivement, c'est des informations complémentaires, photos, vidéos. En fait, on a fait un développement du système d'information avec Carrefour. C'est-à-dire que Carrefour demandait à avoir les données prix, les données logistique, les données tarif... tout ce qui est données de base fonctionnelle dans un produit par GDS. Donc, on envoie tout via notre système d'information, c'est le seul client avec lequel on envoie toutes les données informatisées. En fait, Système U s'est lancé dedans. A la fin de l'année Système U sera aussi dans le même cas de figure. Donc ça c'est une tendance aussi, que les données seront envoyées vers tous les clients de différents canaux, passent par le système d'information. (SI 1)</i>	⇒	Le niveau actuel d'intégration étant jugé satisfaisant, aucun besoin d'un niveau supérieur n'est formalisé. Il existe toutefois une volonté de collaboration verticale par le développement d'un système d'information partagé avec les distributeurs.
<i>Non, là on parle de l'informatique et de la gestion, on parle de l'opération et de la transaction. Ça, aujourd'hui on est dans le même système et on ne peut pas traiter de la même façon des clients qui sont complètement différents. Donc, il n'y a pas besoin d'un niveau d'intégration plus haut. Il faut bien que l'informatique reste au service des processus et pas l'inverse. Donc, aujourd'hui c'est bien implanté tout ça. De manière transactionnelle, il n'y a aucune raison de changer. Il y aura des évolutions optimisées, mais il n'y a pas de grand projet de consolidation à des niveaux encore plus coûteux. (SI 3)</i>	⇒	L'entreprise ne cherche plus un niveau d'intégration multicanal plus élevé en termes de système d'information. La recherche repose plutôt sur l'optimisation du système existant.
<i>Ce que l'on doit faire, c'est la remise à jour du paramétrage GLOBE, pour que l'on soit capable d'optimiser les opérations logistiques, par exemple mettre plus de produits dans les camions. (LOG 3)</i>	⇒	L'entreprise cherche à améliorer les paramètres au sein du système d'information. Cela permet également à l'entreprise de poursuivre l'amélioration des opérations logistiques.
<i>Logistique</i>		
<i>On essaie de les homogénéiser, on essaie d'appliquer le standard à tous les canaux mais ce n'est pas toujours possible, mais on essaie de garder un point commun. Le standard pour le canal 01, on va essayer de garder au maximum ce standard pour le 02 et de garder ce maximum de standard pour les autres canaux. Sauf que, pour cela ce n'est pas toujours facile. Mais on essaie de faire en sorte que cela soit le meilleur standard pour tout le monde. (LOG 3)</i>	↑	Cependant, il n'est pas possible d'arriver à un niveau très élevé d'intégration multicanal en termes de logistique. L'enjeu est de conserver au maximum des points de mutualisation.

Chapitre 4 – Résultats de l'étude de cas unique

<p><i>Oui, un niveau plus élevé c'est exactement ce qu'on attend. Il faut que je contrôle également la qualité du flux logistique sur le canal du e-commerce. D'jà en 2012/2013, j'ai travaillé sur la GMS, en 2015/2016 j'ai travaillé sur la pharmacie en plus, plus santé, là je suis en train de travailler sur Nestlé Pro en ce moment... et donc en 2017, là il faut que j'intègre le canal du e-commerce dans mon travail. Moi, mon but c'est d'écrire ce qu'il se passe dans le processus et de standardiser. (LOG 6)</i></p>		<p>En intégrant dans son travail le canal du e-commerce, le responsable qui contrôle la qualité de la chaîne logistique doit arriver à standardiser un plus grand nombre de processus pour les différents canaux de distribution.</p>
<p><i>On avait cette année avec mon collègue – le responsable du transport, on avait dans le but d'essayer de standardiser le plus possible les opérations de transport, parce que pareil il y a des spécificités dans le transport, Lidl par exemple qui ne sont pas une GMS mais un discounter, il ne veut pas qu'on lui mette deux palettes l'une sur l'autre, ce que l'on appelle des palettes gerbées. Lui il ne veut qu'une seule palette dans son camion. Parce qu'ils n'ont probablement pas les engins pour décharger ça. Au vu de tous ces flux qu'on appelle un petit peu exotiques, un petit peu particuliers, on avait comme projet nous, d'essayer de standardiser au maximum les choses sur les différents canaux de distribution. Nous, voilà ce que l'on veut à la distribution de transport, la logistique de transport, ce que l'on souhaite de manière standard et après on a accepté on tolère qu'il y ait des choses qui ne rentrent pas dans ce cadre-là. Mais dans le maximum des cas, il faut que l'on standardise le plus d'opérations. Pourquoi ? Parce que c'est moins d'argent, c'est moins de dépenses, c'est plus de facilité dans les entrepôts. Pour le coup, il y a une volonté bien sûr de standardiser, parce que l'on ne veut pas complexifier les choses. On veut essayer de simplifier au maximum les choses. (LOG 7)</i></p>		<p>Le projet actuel est de: maximiser la standardisation des opérations logistiques, dans l'objectif de simplifier le processus.</p>
<p><i>Aujourd'hui la société Nestlé essaie de répondre au mieux à la demande du client. Donc au niveau logistique, on va avoir de moins en moins de centres de distribution, on va avoir un centre de distribution qui va tout centraliser. (LOG 8)</i></p>		<p>Il s'agit de réduire le nombre de centres de distribution et de centraliser les différents canaux de distribution sur une même plate-forme pour répondre au mieux à la demande du client.</p>
<p><i>Je pense qu'il faut toujours chercher à standardiser, parce que standardiser c'est ce qui te permet une meilleure efficacité, une meilleure maîtrise des choses. Et en même temps c'est quelque chose qui ne finit jamais. Comme en fait tu standardises, mais en même temps tu peux avoir des nouveaux inputs, des nouvelles demandes client, ou bien aussi des changements dans GLOBE par exemple, des trucs comme ça, forcent la standardisation évolue tout le temps. Et donc ça veut dire que même la standardisation, il faut veiller à l'améliorer. Donc c'est pour ça que ça ne doit pas être figé (LOG 5)</i></p>		<p>L'amélioration continue de la standardisation des processus, sans oublier la flexibilité</p>
<p><i>Aujourd'hui, c'est difficile de percevoir un niveau d'intégration plus haut. Je pense qu'au contraire, il faut améliorer, nous, notre réseau logistique, par exemple réduire les coûts pour subsister. (LOG 8)</i></p>		<p>Plutôt que de renforcer le niveau d'intégration, l'amélioration est prioritairement recherchée.</p>
<p><i>Sur le canal du e-commerce, il y a des produits nutrition et culinaires maintenant, c'est vrai que l'on a commencé avec la nutrition, on a peut-être commencé avec des machines à thé et là c'est en train de se généraliser un petit peu sur les autres catégories. Plus le temps passe, plus Nestlé arrive à négocier des produits avec Amazon. Aussi, on a fait les chocolats avec Vente Privée ou Showroom Privé Demain, on sera probablement amené à vendre toutes les catégories de produits, ce qui est déjà le cas, je ne suis pas cela de près, mais il n'y a pas de raison pour que l'on ne puisse pas vendre ces produits-là. (LOG 7)</i></p>		<p>L'entreprise souhaite réaliser une meilleure synchronisation entre les produits destinés au canal GMS et au canal du e-commerce.</p>

Commerce		
<p><i>Globalement, oui c'est à prévoir que Nestlé va aller plus loin dans l'omnicanal. Je pense qu'on tend à tout d'abord, s'adapter aux différents canaux. Après, on va chercher à maximiser la transformation de nos produits. On tend à travailler de plus en plus en mutualisant les différents canaux, pour mieux transformer. Parce que, même si on a beaucoup parlé des clients-des enseignes, l'objectif est quand même de cibler les consommateurs. Donc, on est bien conscients des attentes des consommateurs, qui veulent pouvoir commander sur internet, se faire livrer chez soi, d'avoir des informations sur Facebook, ou sur Twitter. Donc globalement, oui on cherche à le développer. Mais on le fait progressivement, pour sécuriser notre business. C'est plus des éléments de sécurisation business, d'éviter de se lancer à fond dans un secteur alors que le ROI, on a du mal encore à l'estimer. (COM 1)</i></p>		<p>L'objectif est de réaliser un niveau d'intégration plus élevé par la mutualisation des différents canaux de distribution, afin de mieux satisfaire les clients, mais aussi pour mieux cibler les consommateurs. Il s'agit de pousser le niveau d'intégration progressivement, à la condition de garantir un ROI positif.</p>
<p><i>Les informations des produits, c'est ce que nous cherchons à transformer et le synchroniser. Aujourd'hui, il y a un frein par rapport à ça. C'est le fait que les magasins aujourd'hui n'exploitent pas une formidable banque de données. En fait, le service en magasin, il n'y a pas forcément l'accompagnement et les informations que je recherche sur le produit et inversement. Alors que le canal du e-commerce est en train de s'accroître en proposant des informations complémentaires des produits. (COM 4)</i></p>		<p>L'entreprise veut synchroniser les informations liées aux produits entre les différents canaux de distribution. Ceci pourrait permettre d'améliorer la complémentarité entre eux.</p>
<p><i>Demain, on va chercher à s'adapter aux différents canaux. On a quand même une grosse difficulté c'est qu'on est une grosse entreprise qui est assez peu souple et a du mal justement à s'adapter. Mais on y arrive à force. En fait depuis plusieurs années, on nous demande de s'adapter à différents circuits de distribution. Donc, finalement on ne va pas proposer, enfin, on va tendre à proposer des produits différents aux hypermarchés en tout cas. Car il y a les produits, il y a les conditionnements, différents en hypermarché qu'en supermarché qu'en proximité qu'en e-commerce, qu'en en hard discount, qu'en pure player. On va chercher à diversifier ces canaux de distributions. Enfin, il y a plein de circuits qui sont intéressants à travailler, mais qu'il ne faut pas travailler de la même manière. Il faut le prendre en compte, même la satisfaction client, et donc en effet, dans un magasin de 300 m² si on lui donne des cartons grands comme ça, avec 45 produits à l'intérieur... Alors qu'en hypermarché on va pouvoir le vendre, ils ont des entrepôts, ils ont beaucoup de clients, donc il y a beaucoup de rotation de produits. Alors que le petit supermarché le tout petit de proximité il n'a pas, ni le nombre de clients, ni l'espace disponible pour mettre ces gros trucs... Donc il faut chercher à lui proposer de plus petits cartons. Ou de proposer même des pistes par exemple pour travailler sur des cartons multi produits. Dans un carton il y a du Kit Kat, du Lion, du Nuts ou je dirais du Nescafé de la Ricorée, du Nesquik. C'est des produits emblématiques. Pour la proximité pouvoir lui proposer des tout petits conditionnements, voilà. C'est quelque chose qui est en cours. Après on a quand même des contraintes de complexité usine et d'impacts financiers derrière. (COM 1)</i></p>		<p>L'entreprise cherche à diversifier les produits et les services pour les différents canaux de distribution. Il s'agit de s'adapter aux différents canaux de distribution, aux différents clients, et à l'environnement externe.</p>
<p><i>Je connais assez bien la partie NestléPro, y compris dans vos équipes. Si vous intégrez des gens qui viennent de la grande distribution, il va leur falloir un peu de temps pour s'habituer. Même si on fait tous du commerce, c'est pas le même métier. On va parler, par exemple en GMS, beaucoup de... on va négocier des remises, des opérations etc. Voilà c'est pas la même philosophie, en tout cas, de travail. On a été contraints d'avoir des approches différenciées. Vous ne pouvez pas avoir la même approche pour tous les clients. (COM 2)</i></p>		<p>La commercialisation des produits dans le canal professionnel et dans le canal GMS est réalisée de manière totalement différente.</p>

<p><i>Les canaux sont quand même des circuits qui demandent des produits spécifiques, donc on est déjà à très intégré et ce sont des métiers tellement différents que je pense qu'on n'ira pas plus loin, qu'on aura du mal à aller beaucoup plus loin dans l'intégration entre les différents canaux de distribution. (SI 3)</i></p>		<p>Le niveau d'intégration actuel est jugé satisfaisant.</p>
<p><i>Moi, je crains un peu l'inverse, c'est à dire que l'on a bien vu au fil des années que les canaux se multiplient, que les façons de vendre se multiplient, je ne sais pas jusqu'où cela peut aller. Il y en a certains qui disent que voilà, cela ne peut pas durer, Amazon, le e-commerce ça ne peut pas durer, c'est... J'ai un peu tendance à dire qu'au contraire on va aller vers d'autres choses de mieux, on va peut-être livrer encore d'autres clients avec d'autres spécificités. Donc, moi j'ai plutôt tendance à dire, au contraire que demain, on va aller livrer des niches, des petits clients. (COM 2).</i></p>		<p>L'évolution future s'apparente à la recherche de multiples niches de marché</p>
<p><i>Les consommateurs sont très attirés par le prix et du coup les enseignes se font la guerre sur les prix. Donc pour nous la difficulté de ce e-commerce qui se développe c'est que les prix sont transparents. Il suffit d'aller sur un site et on voit tout de suite à quel prix les produits Nestlé sont vendus sur tel ou tel client, ça c'est difficile pour nous. Donc ce qui nous motiverait à différencier c'est ça, c'est donner la possibilité d'avoir aussi des prix qui brouillent cette perception et la comparaison surtout entre enseignes. Donc l'idéal pour nous, ça serait par exemple de proposer un petit plateau menu, avec un plat, un dessert, un jus, et ça ferait un prix qu'on ne proposerait pas de la même manière entre Amazon et Bebitus par exemple. Du coup ils auraient deux offres différentes peu comparables. (COM 4)</i></p>		<p>L'objectif de différencier l'offre de produits sur les différents canaux de distribution risque de brouiller les prix et les rendre moins comparables d'un canal à l'autre.</p>
<p><i>Par rapport à la volonté aujourd'hui on n'est pas dans du transactionnel direct, on ne veut pas se substituer aux distributeurs, on estime que ce n'est pas notre métier. Bon, moi la question que j'ai envie de poser : est-ce qu'on peut acheter du café? Moi en tant que consommateur, si on me vendait sur le site Internet du Nescafé soit avec un pot personnalisé ou soit quelque chose qui va être différent de ce que je trouve en magasin, ça pourrait m'intéresser. Donc je pense que cela a du sens, pas tant en terme de business, parce que avant de faire le même business que l'on fait avec les distributeurs, cela paraît compliqué surtout en vendant la même chose, cela me paraît impossible, par contre si on est capable de leur proposer des produits qui viennent d'ailleurs dans le monde, enfin, si on fait des choses particulières cela permettrait de développer la relation, la fidélité des consommateurs à la marque et ça pour moi ça vaut le coup de se lancer. Donc, moi je pense qu'il faudrait qu'on le fasse, parce qu'on a des consommateurs qui sont fans de nos marques. Donc, en tant que consommateur, moi si je suis très attaché à une marque, ben je commanderai les produits de la marque. Et aussi, c'est sûr qu'en termes de business, que jamais cela ne fera le même business que font les enseignes, c'est important. (COM 5)</i></p>		<p>Il existe une claire volonté de diversifier la proposition de produits aux différents canaux de distribution pour accroître la fidélité des consommateurs à la marque, et pour ne pas faire de concurrence aux marques de distributeurs.</p>

Tableau 11 : Avis sur l'avenir du niveau de l'intégration multicanal

Les caractéristiques singulières de chaque canal de distribution exigent que Nestlé ait le pouvoir répondre à des demandes finalement diversifiées. Par exemple, les distributeurs relevant du canal GMS insistent particulièrement la fraîcheur des produits, la ponctualité de l'expédition, et le respect du prix appliqué alors que les *pures players* du e-commerce exigent souvent certaines opérations logistiques spécifiques de personnalisation. Toutes ces demandes sont au demeurant différentes des attentes du consommateur final, lequel commande une boîte de capsules de café sur Internet et/ou sur Dolce-Gusto.fr, où il peut trouver la promesse de se faire livrer en 24 h ou 48 h. De fait, en paramétrant les demandes des clients et en enregistrant les données dans son système d'information, Nestlé arrive à implémenter automatiquement les méthodes informatiques les plus efficaces pour répondre aux exigences de chaque client.

L'observation participante de six mois au sein de l'entreprise nous conduit cependant à souligner un élément important : plus les données synchronisées sont d'un volume important, plus le système d'information devient lourd et inefficace pour gérer et saisir l'ensemble des données utiles au pilotage logistique et commercial. L'intégration totale des paramètres du système d'information sur tous les canaux de distribution conduit à générer parfois des données inexactes, qui ont finalement des impacts négatifs importants sur la prise de décision, les prévisions de production et de vente, voire même sur la stratégie de développement de l'entreprise. D'une certaine façon, nous retrouvons ici les attendus du modèle *garbage in, garbage out*, selon lequel si les entrées d'un système (d'information) sont mauvaises, les sorties le seront tout autant (Babbage, 1864).

Comme nous l'indiquons dans le Tableau 9, le système d'information doit rester au service des processus, et non pas l'inverse. Par conséquent, au lieu de continuer à investir et chercher à obtenir un niveau d'intégration plus élevé en termes de système informatique, les projets d'avenir devraient reposer plutôt sur l'approche de l'optimisation et de l'amélioration continue des paramètres techniques, position qui est explicitement exprimée par l'un des répondants : « *Il y aura des évolutions optimisées, mais il n'y a pas de grand projet de consolidation à des niveaux encore plus coûteux* » (SI 3). Une telle amélioration informatique continue se présente comme une condition préalable à l'amélioration induite des opérations et processus logistiques. Ceci explique sans doute que, plutôt que poursuivre l'intégration transversale au sein de l'entreprise, Nestlé a choisi de lancer successivement des projets de développement du système d'information favorisant une collaboration verticale avec certains distributeurs. Ces projets ont pour principal objectif de partager plus rapidement les données relatives à la vente des produits.

2.3.2. Au niveau de la logistique

La logistique est un autre domaine sur lequel l'entreprise conduit une intégration multicanal. Se projetant dans un avenir plus ou moins proche, les répondants anticipent une intention de standardiser au maximum les opérations et processus logistiques, ainsi que de mutualiser des ressources pour les différents canaux de distribution. La recherche d'un niveau d'intégration plus élevé en logistique signifie que, plutôt que de juxtaposer plusieurs solutions logistiques, l'entreprise envisage une unification poussée, en développant des « nœuds » communs entre les différents canaux. Cette intention stratégique est liée à l'avantage que la standardisation logistique peut apporter à l'entreprise en matière de distribution physique, en permettant de réduire les coûts logistiques, de simplifier les processus, d'accroître la qualité du service, d'augmenter l'efficacité du travail, et de réduire les anomalies.

Si l'on se place dans une perspective de chaîne logistique, une telle démarche encore plus de sens, et s'inscrit clairement dans une logique inter-organisationnelle, abordée notamment par Benmeziane et Mione (2014) dans le contexte des produits complexes, mais dont l'écho est évident dans le contexte de l'agroalimentaire. Poursuivant un objectif d'application d'un standard logistique pour tous les canaux, Nestlé envisage d'ores et déjà une prochaine étape qui passera par la mise en œuvre de plusieurs mécanismes permettant de favoriser la standardisation de l'entreposage et du transport, notamment en termes de chargement des camions à destination des plates-formes de distributeurs.

Cependant, étant données les différences entre canaux de distribution en termes de volumes de ventes et de positionnement marketing, une standardisation totale pourrait faire perdre des atouts logistiques majeurs que sont la réactivité, l'efficacité, et la maîtrise de la qualité du service client. Comme l'indique un répondant, il convient donc de rechercher le niveau d'intégration le plus adéquat possible permettant un arbitrage entre coût et qualité de service. Autrement dit, chaque canal doit faire son choix, qui prendra en considération les solutions logistiques les plus adaptées à ses particularités. Ceci devrait conduire à une plus grande flexibilité et une capacité renouvelée à s'adapter.

2.3.3. Au niveau du commerce

Il est possible d'identifier dans le domaine commercial une contradiction majeure en ce qui concerne les opinions sur l'avenir de l'intégration multicanal. En effet, certains répondants pensent que l'entreprise va poursuivre son chemin vers une approche omnicanal, en cherchant

un niveau d'intégration plus élevé, alors que d'autres répondants estiment, au contraire, que la différenciation des canaux de distribution correspond mieux à la logique stratégique inhérente au multicanal. Cette vision contrastée peut s'expliquer par le fait que Nestlé est constitué d'un portefeuille de marques puissantes sont commercialisées à la fois selon une approche *directe*, vers les consommateurs finaux (BtoC) et selon une approche *intermédiaire*, vers des enseignes de distribution, des grossistes et des entreprises de restauration hors foyer (BtoB).

Pour accroître ses parts de marché et répondre mieux aux attentes du consommateur final, l'entreprise envisage un niveau d'intégration plus élevé dans la commercialisation des produits à destination directe du consommateur final. Ainsi, certains projets d'avenir visent à synchroniser l'offre de produits sur les différents canaux de distribution pour que les consommateurs puissent vivre une réelle expérience d'achat sans couture. Dans le même temps, une plus grande mutualisation des canaux de distribution est recherchée par l'entreprise : en évitant de dupliquer les services et de multiplier les coûts, la mutualisation permettra à l'entreprise de mieux adapter les produits aux différents canaux, ainsi que de mieux intégrer les canaux de distribution avec les réseaux sociaux, comme Facebook et Twitter. Certains répondants n'hésitent pourtant pas à affirmer que l'avenir n'est pas à l'intégration multicanal, mais à la différenciation. Trois raisons sont invoquées :

- La *première raison* tient aux spécificités de chaque canal, ainsi qu'aux caractéristiques des distributeurs qui y sont présents, rendant presque impossible l'espoir de synchroniser (standardiser) tous les activités commerciales en référence à une démarche unique. Pour l'entreprise, le fait d'éviter une cannibalisation sauvage entre références commerciales s'apparente déjà à un niveau d'intégration suffisant. S'appuyant sur le niveau de satisfaction client, qui constitue un indicateur important de performance, certains répondants argumentent qu'il n'est pas possible pour l'entreprise d'aller plus loin dans une intégration multicanal :

Donc, en tout cas dans l'esprit, ça serait de s'adapter aux différents réseaux, en leur proposant une approche différente, des produits différents, des conditionnements différents. Donc de répondre à leurs contraintes, et pas uniquement de regarder sur nous ce qu'on peut faire, le plus simple à faire, le moins cher en usine, etc. (COM 1)

- La *deuxième raison* est liée directement à la guerre des prix qui existe sur le marché français de la distribution alimentaire, et dont nous avons rappelé précédemment l'importance pour comprendre un certain nombre de décisions stratégiques de la part des

industriels. Le fait que les consommateurs soient très attirés par les prix bas motive Nestlé à différencier ses canaux de distribution, notamment en dissociant le canal du e-commerce, et à éliminer la possibilité d'une comparaison prix entre les enseignes, ce qui permet également d'éviter d'entrer en concurrence frontale avec les enseignes au niveau de leurs marques de distributeurs.

- La *troisième raison* découle de l'incertitude qui reste encore assez forte en ce qui concerne l'évolution du e-commerce et sa place dans la distribution multicanal. Même si les bouleversements induits par le e-commerce sont actés par l'entreprise, certains répondants continuent à s'interroger sur les évolutions à venir. Les hésitations d'Amazon sur le marché des produits alimentaires en constituent, à ce titre, une parfaite illustration. Ceci explique que le choix ait été fait de ne pas présenter actuellement toutes les références commerciales sur le canal du e-commerce.

Raisonnant dans une logique séquentielle, plusieurs répondants anticipent la poursuite d'une différenciation du système d'offre entre canaux physiques et canaux virtuels, mais sans réfuter une possible intégration dans une perspective de « petits pas ». Il s'agira ainsi de développer des niches de marché sur lesquelles les produits seraient commercialisés de manière conjointe sur tous les canaux, mais de conserver dans le même temps une offre singulière pour tel ou tel canal. Par exemple, il serait possible d'imaginer vendre *via* le canal du e-commerce les produits de nutrition, en proposant un petit plateau avec menus et saveurs que les clients ne pourraient pas trouver en magasin. Cette différenciation serait un vecteur potentiel de fidélisation des consommateurs, en co-construisant entre eux et l'entreprise une expérience d'achat unique et mémorable.

2.4. Points clés relatifs à la Proposition 2

Il ressort des entretiens conduits que l'intégration multicanal a des impacts directs sur la performance perçue de l'entreprise. Toutefois, certains éléments d'incertitude ne nous permettent pas de confirmer l'idée que toutes les influences sont positives. Les avis des responsables interrogés sont particulièrement riches d'enseignement à ce niveau. Ils font émerger plusieurs points importants sur le développement potentiel de l'intégration multicanal :

- Au niveau du système d'information, les responsables n'envisagent plus un accroissement du niveau d'intégration dans un avenir proche. Les prochaines étapes reposent plutôt sur l'amélioration continue des technologies d'information.
- Au niveau de la logistique, une forte volonté de standardisation des processus et des opérations logistiques semble patente, et elle a été identifiée sur le terrain à plusieurs reprises lors des entretiens ;
- Au niveau du commerce, les responsables souhaitent manifestement une différenciation des différents canaux de distribution proposés à un consommateur de plus en plus adepte de multicanalité

La diversité attendue des niveaux d'intégration multicanal dans le domaine du système d'information, de la logistique et du commerce permet d'abonder dans le sens de la proposition 2 : une maximisation à tout prix du niveau d'intégration multicanal n'est pas nécessairement une volonté affichée par le *top management* de l'entreprise. Selon nous, la confirmation de la pertinence de la proposition 2 doit être analysée à l'aune du concept de *rationalité limitée* forgé par Simon (1982), qui suppose que tout acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive à traiter les informations disponibles. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant. Force est de reconnaître qu'une entreprise multicanal de la puissance de Nestlé dispose sans aucun doute des capacités et ressources suffisantes pour atteindre un niveau maximal d'intégration, en gérant de manière homogène toutes les opérations, activités opérationnelles et bases de données afférentes aux différents canaux de distribution. Pourtant, les *top managers* semblent accepter l'idée d'un niveau satisfaisant d'intégration multicanal, en essayant de maintenir la performance obtenue et l'améliorer pas à pas.

La flexibilité et la capacité à s'adapter aux spécificités de chaque canal et aux demandes singulières des clients sont soulignées quasiment tout au long des entretiens. Un tel constat est totalement en phase avec les travaux de Fabbe-Costes (2008, 2010) et de Fabbe-Costes et Jahre (2008), qui étudient l'intégration dans le contexte de la chaîne logistique : «*Au vu de la nécessaire évolutivité des chaînes logistiques, il faut garder à l'esprit que l'intégration ne doit pas brider la flexibilité et l'adaptabilité des chaînes logistiques, notamment face aux turbulences et aux évolutions du milieu dans lequel elles sont déployées. Il convient de privilégier les choix qui permettent de combiner intégration, flexibilité et agilité et, donc, les ressources permettant le plug-and-play/unplug* » (Fabbe-Costes, 2010). L'intégration

multicanal dans son versant logistique met en outre clairement en avant l'importance pour un industriel de poursuivre une politique de collaboration verticale avec les prestataires logistiques et les distributeurs en vue d'améliorer la performance perçue, certes au niveau logistique, mais aussi au niveau commerce et système d'information.

Conclusion du chapitre 4

Le chapitre a permis de confronter les deux propositions de recherche issues de la revue de littérature aux réalités du terrain investigué. La stratégie d'intégration multicanal donne lieu à de nombreuses interrogations sur son bien-fondé notamment pour ce qui est des niveaux et des dimensions les plus adaptés. Refusant de nous plier à la toute-puissance d'une vision quasi-idéologique qui tendrait à prôner, dans une perspective de *one best way*, un niveau maximal d'intégration multicanal, sur les trois dimensions système d'information, logistique et commerce, le choix a été fait de s'immerger dans le réel d'une entreprise industrielle de référence (Nestlé), à la fois à partir d'une observation participante, d'une étude documentaire approfondie et d'entretiens semi-directifs. Cette démarche révèle deux apports majeurs :

- *L'approfondissement de notre compréhension de l'intégration multicanal, en l'analysant en profondeur dans ses trois dimensions précitées.* Nos propositions théoriques sont attestées empiriquement par l'identification de facteurs endogènes et exogènes qui influencent plus ou moins directement le niveau contingent d'intégration multicanal atteint par une entreprise. L'analyse approfondie a également permis de souligner l'émergence d'une quatrième dimension, non identifiée dans la littérature : le caractère clé de la coordination intra-organisationnelle.
- *L'analyse des influences à la fois positives et négatives de l'intégration multicanal sur la performance perçue.* Malgré les avantages inhérents à l'intégration multicanal, il est tout à fait envisageable que l'entreprise ne choisisse pas de tendre vers un niveau extrême d'intégration multicanal pour toutes les opérations logistiques, les activités commerciales, et les bases de données relevant de chaque canal de distribution compte tenu des inconvénients induits. Il semble beaucoup plus pertinent pour l'entreprise d'accepter un niveau jugé *satisfaisant* d'intégration qui permette, de manière progressive, une amélioration continue en matière d'opérations, de processus et d'activités.

Conclusion générale

Au terme du périple que constitue le présent travail doctoral, le chapitre conclusif s'appuie dans un premier temps sur une discussion proposant une synthèse de la recherche et une possible généralisation des principaux résultats qui émergent du travail empirique. Dans un deuxième temps, nous présenterons les apports théoriques et managériaux de la recherche avant, dans un troisième temps, de discuter les limites qu'il est possible d'identifier, ainsi que les perspectives que la recherche ouvre. En préalable, il est important de souligner que le travail doctoral a été guidé par deux objectifs, formés en une question de recherche déclinée en deux propositions de recherche. L'encadré ci-dessous en rappelle les éléments constitutifs, avant d'introduire notre discussion générale sur la synthèse de la recherche et ses résultats.

Question de recherche : Comment les entreprises multicanal intègrent-elles concrètement leurs canaux de distribution ?

S-QR 1 : Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer le niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise ?

S-QR 2 : Quelle est la relation entre l'intégration multicanal et la performance perçue par l'entreprise ?

Objectifs de la recherche :

1. Contribuer à répondre aux interrogations théoriques et managériales concernant le management de la distribution multicanal
2. Participer à l'explication des facteurs influençant le niveau d'intégration multicanal
3. Comprendre le lien réel existant entre l'intégration multicanal et la performance de l'entreprise, pour vérifier si un niveau élevé d'intégration multicanal est vraiment la recherche du *top management*.

Propositions de recherche :

1. L'intégration multicanal est variable : il existe différents facteurs expliquant le niveau d'intégration obtenu.
2. La mise en place de l'intégration multicanal a un impact direct sur la performance perçue au sein de l'entreprise, sachant que la maximisation du niveau d'intégration multicanal n'est pas toujours la recherche par le *top management* de l'entreprise.

1. Discussion générale

Dans ce travail doctoral, nous avons choisi comme objet de recherche de comprendre et analyser le phénomène d'intégration dans le contexte de la distribution multicanal, en raison

des intérêts et des enjeux pour les entreprises qui commercialisent simultanément leurs produits à travers plusieurs canaux de distribution. Plus précisément, notre investigation scientifique a pour objectif d'apporter un éclairage sur le phénomène d'intégration multicanal en l'étudiant sous plusieurs facettes : ses caractéristiques, les avantages et les enjeux qu'il présente, les différents niveaux et dimensions sur lesquels on peut le positionner, les facteurs qui influencent sa mise en œuvre, ainsi que sa relation avec la performance d'entreprise.

L'évolution contemporaine de la distribution, notamment avec la rapide croissance du e-commerce, impose à l'entreprise de réfléchir sur la pertinence d'intégrer les canaux de distribution qu'elle développe comme autant de points de contact avec les clients. Attirés par les avantages que l'intégration multicanal apporte, de nombreux travaux académiques ont donc suggéré une approche nouvelle, afin de maximiser le niveau d'intégration, censé constituer une force, mais il est plus rare que les recherches s'interrogent pour savoir si cette maximisation apportera forcément tous les bénéfices escomptés pour l'entreprise. De ce fait, les deux sous-questions de recherche ont visé, premièrement, à identifier les facteurs qui expliquent et influencent le niveau d'intégration multicanal, et deuxièmement, à déterminer si une maximisation de l'intégration multicanal est vraiment une nécessité absolue pour le *top management* de l'entreprise.

Pour mener à bien la réflexion, nous avons organisé la thèse de doctorat en quatre chapitres. La première partie de la recherche (chapitres 1 et 2) a été consacrée à la revue de littérature, qui nous a permis de formuler des propositions théoriques nouvelles. Le premier chapitre s'est intéressé aux contours de la *distribution multicanal*, en tentant d'apporter une compréhension générale de son développement et de ce qu'elle recouvre dans les travaux académiques lui étant consacrés. Les avantages et les risques d'une distribution multicanal, autant pour les entreprises que pour les consommateurs, conduisent à la nécessité, pour les entreprises, d'intégrer les différents canaux de distribution qu'elles mobilisent.

Le deuxième chapitre se penche sur une étude de l'*intégration multicanal*, tant au niveau de la définition que de son opérationnalisation. L'importance accordée à l'intégration multicanal nous a intrigué, et elle a soulevé une curiosité et une motivation particulière afin de comprendre et analyser le lien réel entre l'intégration multicanal et la performance perçue d'une entreprise. L'analyse du corpus théorique a permis de mettre en évidence le fait que l'intégration multicanal est constituée de plusieurs dimensions et de plusieurs niveaux. Elle peut être mise en place dans trois dimensions (système d'information, logistique et

commerce). Elle consiste aussi en une stratégie qui est déployée à plusieurs niveaux, allant de « pas du tout intégré » à « totalement intégré ». Ainsi, la multi-dimensionnalité et ses multi-niveaux alimentent les besoins d'une recherche approfondie sur les facteurs qui influencent le niveau d'intégration multicanal.

En revanche, le fait de se limiter au champ de la littérature sur la distribution multicanal soulève un certain nombre de problèmes : les facteurs mentionnés dans les travaux académiques sur l'intégration multicanal sont épars et variés selon les différents angles et contextes d'étude retenus ; certains facteurs, démodés avec le temps et la technologie, ne constituent plus un déterminant qui influence l'intégration multicanal ; enfin, et surtout, la distribution est aujourd'hui un maillon important d'une chaîne de valeur plus large, associant notamment des questions de logistique. C'est pour cette dernière raison que nous avons lié la recherche sur les canaux de distribution à celle de l'intégration de la chaîne logistique, pour une meilleure compréhension des facteurs explicatifs du niveau d'intégration, ainsi que les processus de mise en œuvre en vue d'une intégration multicanal. L'exploration de la littérature a permis également de regrouper les facteurs explicatifs du niveau de l'intégration multicanal en deux grandes catégories, exogènes et endogènes, qui nous ont conduit à encoder de façon plus ouverte les données collectées.

Le troisième chapitre a été consacré à la justification de notre choix épistémologique, de nature interprétativiste, à la méthodologie qualitative adoptée, et à l'exposition détaillée du cas de la société Nestlé France, qui constitue notre terrain empirique, mais aussi à la présentation des méthodes diverses de collecter et de traiter les données. Enfin, dans le quatrième chapitre, nous avons réalisé une étude approfondie du cas de la société Nestlé France, à la lumière des deux propositions de recherche, pour comprendre et analyser le phénomène d'intégration multicanal. Le Tableau 1 met en évidence les écarts entre ce que nous dit la théorie et les résultats empiriques auxquels nous parvenons en vue de combler lesdits écarts. Ces écarts confortent à nos yeux l'intérêt de la recherche, et la potentielle valeur qu'il est possible de lui attribuer.

Les études issues de la littérature (chapitres 1 et 2)	Résultats empiriques (chapitre 4)
L'intégration multicanal peut être déployée à différents niveaux, influencés par des facteurs contingents.	Résultats de l'analyse de la proposition 1 : identifier les facteurs exogènes et endogènes explicatifs du niveau d'intégration multicanal obtenu.
L'intégration multicanal est mise en œuvre principalement sur trois dimensions : - Système d'information - Logistique - Commerce	Une quatrième dimension émerge lors de l'identification des facteurs qui influencent le niveau d'intégration multicanal : la coordination intra-organisationnelle, qui se manifeste particulièrement par les deux facettes de la communication et des relations entre les participants.
Les avantages de l'intégration multicanal du point de vue de l'entreprise : - Avantages liés aux coûts - Avantages liés à la satisfaction client - Soutien mutuel entre les canaux de distribution - Augmentation des ventes et des marges	<p>Résultats de l'analyse de la proposition 2 : la perception de l'influence positive de l'intégration multicanal sur la performance d'entreprise.</p> <p>Au niveau de la performance logistique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts logistiques - Réduction du taux de rupture - Optimisation des opérations logistiques - Avantages liés à la traçabilité des flux <p>Au niveau de la performance financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des ventes - Réduction du coût des ressources humaines - Amélioration de la trésorerie <p>Au niveau de la performance commerciale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance de la part de marché - Satisfaction de la clientèle <p>Au niveau de la performance stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'image de l'entreprise - Amélioration de la compétitivité <p>Résultats de l'analyse de la proposition 2 : les défis au cours d'une estimation de l'impact d'une intégration multicanal :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécificité du Drive - Faible volume de vente sur le canal du e-commerce - Difficulté d'évaluer la performance à court terme - Effet de la marque - Dégradation de l'efficacité
Les bénéfices de l'intégration multicanal au profit du client : - Nouvelle expérience d'achat - Liberté et contrôle - Plus d'information proposée - Choix plus variés	Résultats de l'analyse de la proposition 2 : la société Nestlé France attache plus d'importance aux clients de BtoB (distributeurs) qu'à ceux de BtoC (consommateur final). Dans ce cas-là, les bénéfices de l'intégration multicanal appréciés par les clients sont plutôt : - Bon taux de service - Rapidité et efficacité des processus logistiques - Réactivité des personnels en contact au sein de Nestlé
L'intégration maximale des actions commerciales, des opérations logistiques et du système d'information constitue un mode de management efficace de la distribution multicanal.	<p>Résultats de l'analyse de la proposition 2 : modèle d'intégration multicanal envisagé pour l'avenir dans le cas de la société Nestlé France :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans la dimension du système d'information : maintenir le niveau d'intégration actuel et chercher l'amélioration continue des pratiques informatiques. - Dans la dimension logistique : forte volonté de standardisation maximum des processus et des opérations logistiques. - Dans la dimension commerciale : diversification des actions commerciales de chaque canal de distribution désirée par l'entreprise. <p>En conclusion, l'avenir du management de la distribution multicanal ne consiste plus à poursuivre une intégration totale des canaux de distribution. L'entreprise doit apprendre à se contenter plutôt d'un niveau jugé « satisfaisant » d'intégration multicanal.</p>

Tableau 12 : Confrontation entre la revue de littérature et les résultats empiriques

1.1. Principaux résultats issus de l'analyse de la Proposition 1

Les deux principaux objectifs de la proposition 1 étaient : (1) Identifier les facteurs qui influencent le niveau d'intégration multicanal obtenu par la société Nestlé France, ainsi que sa qualité; et (2) Identifier le rôle privilégié de l'intégration intra-organisationnelle. Dans un premier temps, l'encodage ouvert avec le logiciel NVivo 10 a permis de faire apparaître tous les facteurs d'influence, endogènes et exogènes, au niveau de l'intégration multicanal obtenue par l'entreprise. Si certains des facteurs étaient déjà mentionnés dans la littérature académique, d'autres ne l'étaient pas. Ces nouveaux facteurs émergent essentiellement dans la communication entre les services de l'entreprise (communication étendue, compréhension plus ou moins limitée des autres fonctions), dans la nature de la relation entre les services (transversalité de la fonction intra-organisationnelle, relations humaines), et dans la motivation à conduire une politique d'intégration multicanal (résistance au changement).

Les nouveaux facteurs identifiés militent pour la reconnaissance d'une quatrième dimension que l'intégration multicanal pourrait mettre en œuvre, la *coordination intra-organisationnelle*, se manifestant particulièrement sous deux facettes : la communication et la relation entre les participants du processus intégratif. En fait, la gestion combinée des canaux de distribution ne peut pas être réalisée par une seule équipe dans l'entreprise. Pour réussir l'intégration multicanal, une coordination parfaite entre les services du département de la logistique, du commerce / marketing et du système d'information est indispensable. Par conséquent, l'intégration multicanal *via* la dimension intra-organisationnelle émerge du terrain comme une option fortement souhaitable pour l'entreprise étudiée.

1.2. Principaux résultats issus de l'analyse de la Proposition 2

Les trois principaux objectifs de la proposition 2 étaient : (1) Identifier les influences positives de l'intégration multicanal sur la performance perçue de l'entreprise ; (2) Identifier les défis à relever en termes d'estimation de l'impact de l'intégration multicanal ; et (3) Identifier le modèle d'intégration multicanal envisagé à l'avenir pour Nestlé. La perception d'une amélioration de la performance de l'entreprise apportée par l'intégration multicanal, aux plans logistique, financier, commercial et stratégique, permet de conclure à une influence relative. Pour autant, certains éléments d'incertitude et prise de position contrastées, identifiés lors de l'enquête de terrain, se présentent comme autant de défis pour la conduite de la stratégie d'intégration multicanal. Les données recueillies ont ainsi généré un effet de surprise chez le chercheur : il semble que l'effet de croissance des ventes et des parts de marché soit surestimé

dans les recherches académiques. Après une vingtaine d'années de développement du e-commerce, le volume de ventes sur le canal du e-commerce est actuellement encore trop faible chez Nestlé pour justifier l'importance d'une intégration multicanal (5 % de chiffre d'affaire en e-commerce, alors que celui réalisé en canal GMS est de 95 %).

De plus, les travaux académiques ne considèrent jamais que la croissance des ventes pourrait être finalement liée à la fidélité du consommateur, attaché à une marque plus qu'à un canal de distribution. Étant considéré comme un « géant » dans le secteur de l'agro-alimentaire, la puissance et la réputation des marques du groupe Nestlé apportent naturellement à l'entreprise une croissance des ventes et des parts de marché en e-commerce. Les comptes clés de Nestlé – les enseignes de la distribution, les grossistes, les entreprises de restauration hors foyer – ne sont pas gagnants à ce niveau. Le *drive* n'est notamment pas rentable pour les enseignes qui le proposent, comme de nombreux répondants l'ont indiqué dans le chapitre 4. Prenant en compte les investissements importants et le temps consacré à l'apprentissage de l'intégration multicanal, l'exemple du *drive* souligne qu'il est bien possible que le retour sur investissement soit plus faible que prévu.

Contrairement au courant qui prône la recherche d'un niveau d'intégration maximale des canaux de distribution, dans une optique omnicanal, la recherche empirique fait finalement émerger un modèle plus modéré (ou contextualisé) d'intégration multicanal. Ainsi, en analysant séparément le système de distribution à travers les dimensions système d'information, logistique et commerce, nous sommes parvenus à identifier les points suivants essentiels pour le développement futur du management de la distribution multicanal :

- Dans la dimension système d'information, un niveau d'intégration multicanal plus puissant que celui réalisé actuellement n'est pas vu comme un objectif prioritaire. Prenant en considération les spécificités des différents clients, le système d'information implanté au sein de Nestlé a déjà atteint le niveau optimum pour la gestion des multiples canaux de distribution. Une amélioration continue sur les outils informatiques correspond mieux aux besoins actuels de l'entreprise.
- Dans la dimension logistique, l'entreprise a la ferme intention de standardiser au maximum ses opérations et processus logistiques, en cherchant à mutualiser davantage des solutions et ressources logistiques pour les différents canaux de distribution assurant le contact avec les clients.

- Dans la dimension commerce, l'entreprise a la volonté de différencier les divers canaux de distribution dans la mesure où les demandes des clients, de plus en plus exigeants, et les caractéristiques spécifiques de chaque canal rendent la cohérence des canaux de distribution de plus en plus difficile à obtenir. L'objectif de nuancer les prix et d'éliminer la possibilité de comparaisons motive Nestlé à différencier ses activités commerciales sur les différents canaux de distribution, de même que l'objectif d'éviter de faire directement concurrence aux enseignes de la distribution sur leurs marques de distributeurs.

En résumé malgré les réels avantages inhérents à l'intégration multicanal et les compétences et ressources que l'entreprise peut ensuite investir pour la réaliser, il est probable qu'elle n'envisage pas d'atteindre le niveau extrême d'intégration pour toutes les opérations logistiques, les activités commerciales, et les bases de données relevant des différents canaux de distribution. Il semblerait plus intéressant pour Nestlé de se contenter d'atteindre un niveau *satisfaisant* d'intégration, en trouvant un raisonnable point d'équilibre entre le trop et le trop peu d'intégration, et en renforçant les avantages actuels de l'intégration multicanal.

2. Apports de la recherche

Le management de la distribution multicanal est un sujet complexe, mais particulièrement stimulant pour la connaissance et pour l'action. L'intégration totale des multiples canaux de distribution est souvent considérée dans les recherches académiques comme la meilleure stratégie possible pour réussir un tel management. Visant à comprendre le phénomène d'intégration dans un contexte de distribution multicanal, la présente recherche doctorale permet d'apporter des éléments de réflexion pour les chercheurs et pour les praticiens.

2.1. Contribution théorique

La première contribution théorique consiste en l'extension de la recherche sur la distribution multicanal, par une approche BtoB, à l'acteur industriel, rarement étudié dans la littérature sur les canaux. En opposition avec le courant dominant, qui indique qu'un niveau élevé voire maximal, d'intégration multicanal (omnicanal) est le meilleur modèle possible du management des canaux, la recherche propose une nouvelle approche susceptible de mettre en lumière une autre voie pour les entreprises. La principale originalité du travail doctoral est d'enrichir la recherche sur la distribution multicanal et de susciter des réflexions hors du courant dominant.

La deuxième contribution théorique repose sur un enrichissement conceptuel et un apport à la littérature sur deux points principaux :

- 1) Tout d'abord, nous avons affirmé le *caractère multi-dimensionnel de l'intégration multicanal*. Nous avons proposé un cadre circonscrit par trois dimensions selon lesquelles l'intégration multicanal peut être mise en œuvre. Ceci permet d'aborder concrètement, et de façon distincte, le niveau d'intégration multicanal par le système d'information, la logistique et le commerce. Une telle vision pourrait servir à d'autres chercheurs qui voudraient suggérer des items pertinents en vue d'une recherche de terrain de nature quantitative. L'analyse de l'intégration multicanal en référence à ces trois dimensions permettra peut-être d'estimer/juger de l'impact réel de l'intégration multicanal sur la performance de l'entreprise.
- 2) Ensuite, nous avons affirmé que l'intégration multicanal est une stratégie qui se déploie à de multiples niveaux. La proposition d'un *niveau contingent d'intégration* pourrait enrichir significativement la littérature. Représentant un niveau intermédiaire, entre les deux extrêmes de l'intégration multicanal, le niveau « indépendance des canaux » et le niveau « intégration totale », la notion d'intégration contingente pourrait signifier également que le niveau d'intégration multicanal obtenu par une entreprise est influencé par des facteurs exogènes et endogènes dont nous avons dressé la liste. L'identification de ces facteurs constitue donc un résultat important de la recherche.

La troisième contribution pourrait servir à enrichir les théories du canal en *liant la recherche sur la distribution multicanal aux travaux académiques sur le management de la chaîne logistique*. Les facteurs contingents mentionnés dans les travaux sur la distribution multicanal sont souvent trop vastes et en partie tautologiques, rendant difficile une quelconque opérationnalisation. Une mobilisation de la littérature en logistique permet de compléter les manques de la recherche sur la distribution multicanal. *Vice versa*, étant un élément important des chaînes logistiques, les travaux sur les canaux de distribution joueront aussi un rôle d'éclairage utile dans la recherche d'un management plus performant des chaînes logistiques.

La quatrième contribution fait émerger une véritable nécessité d'un *retour à l'étude des mécanismes de coordination intra-organisationnelle*, afin qu'ils soient efficaces au cours de la mise en œuvre et du déploiement de la stratégie d'intégration multicanal. Les facteurs de coordination intra-organisationnelle relèvent de la communication, de la gestion de la relation et de la motivation qui influencent, d'une façon importante, le niveau d'intégration multicanal

obtenu et sa qualité intrinsèque. Contrairement au courant qui désigne principalement l'intégration multicanal comme une gestion intra-organisationnelle au sein des canaux, se jouant entre des clients et des fournisseurs, la recherche suppose qu'une telle coordination serait efficace surtout entre la logistique, le système d'information et le commerce / marketing, laquelle est fondamentale pour la réussite de l'intégration des canaux de distribution.

2.2. Contribution managériale

La distribution multicanal est avant tout un pari sur l'avenir que les entreprises ne peuvent pas se permettre de rater dans un contexte d'hyper-connexion des nouvelles générations de consommateurs. Aujourd'hui, celles qui développent une gestion multicanal avec le seul but de ne pas être retard sur leurs concurrents sont comme les explorateurs portugais et espagnols des XV^e et XVI^e siècles, qui partaient au loin dans des voyages dangereux et risqués, en espérant découvrir des trésors sur des continents encore inconnus, au risque de perdre leur investissement, et parfois leur vie.

Face aux bouleversements que le développement de la commercialisation des produits vers de nouveaux rivages pourrait engendrer, les entreprises ayant mis en œuvre une stratégie d'intégration multicanal s'interrogent souvent sur l'intérêt potentiel d'une démarche intégrative des canaux de distribution. Dans ces conditions, quel sera le modèle d'intégration multicanal du futur ? Faudra-t-il parvenir à un niveau d'intégration plus élevé pour accroître la performance financière, logistique et commerciale ? Les résultats de la présente recherche éclairent un sujet auquel les professionnels sont confrontés, en permettant de suggérer quelques idées et préconisations managériales, possiblement utiles pour les entreprises multicanal.

Premièrement, la recherche a identifié les facteurs qui influencent la mise en place et le niveau d'intégration multicanal obtenu. Pour les entreprises qui tentent de se lancer dans le monde de la distribution multicanal, les facteurs endogènes, liés aux caractéristiques de l'entreprise, à la coordination intra-organisationnelle, à la motivation, aux ressources et aux compétences, mais aussi à l'environnement externe, sont des leviers d'action, directs et indirects, à considérer au moment de choisir et de décider du niveau d'intégration et des dimensions à intégrer dans les canaux de distribution.

Deuxièmement, la recherche éclaire les avantages et des limites soulevés par l'intégration multicanal. Des influences positives et négatives, telles qu'elles ressortent du travail

empirique, mettent en évidence le fait que les entreprises industrielles ont un grand intérêt à développer une distribution multicanal. Les clients d'une entreprise industrielle, qu'ils soient grossistes ou détaillants, apprécient un taux de service élevé, la réactivité en matière de communication avec leur fournisseur, la rapidité et l'efficacité dans le traitement des commandes, la qualité des méthodes utilisées pour résoudre les problèmes, ainsi que l'innovation dont leur fournisseur est à l'origine pour améliorer le pilotage de la chaîne logistique. Ces éléments sont positivement reliés à la mise en place d'une politique d'intégration multicanal, surtout dans la quatrième dimension issue des résultats empiriques de cette recherche : l'intégration intra-organisationnelle. Par conséquent, pour les entreprises qui s'inscrivent dans une approche BtoB, il est nécessaire de mettre en place et d'améliorer des pratiques d'intégration intra-organisationnelle à partir des diverses facettes de la communication et de la nature des relations entre les différentes équipes.

Troisièmement, pour les entreprises multicanal, la recherche souligne l'existence d'une rationalité nécessaire lors de la mise en œuvre et du déploiement de la stratégie d'intégration multicanal. Un niveau élevé d'intégration multicanal n'apporte pas forcément que des avantages pour les entreprises qui la poursuivent. Il vaut parfois mieux décider quel sera le niveau satisfaisant d'intégration à atteindre, en analysant la situation de l'entreprise en référence aux trois dimensions précitées. Un système d'information bien intégré au sein de l'entreprise est la base de la gestion d'une distribution multicanal, et il est indispensable de synchroniser tous les paramètres informatiques pour l'ensemble des canaux de distribution. De même, malgré des demandes des clients de plus en plus personnalisées, les entreprises doivent toujours chercher à standardiser leurs processus logistiques car ils sont des déterminants de l'efficacité des opérations. Finalement, contrairement à la préconisation exclusive d'une distribution omnicanal, qui a aujourd'hui cours dans le monde académique et professionnel, les industries qui cherchent à développer la distribution multicanal doivent envisager de différencier leurs activités commerciales en proposant des services / produits / promotion / prix sur leur canal physique et sur leur canal virtuel.

3. Limites de la recherche

Bien que notre travail doctoral puisse apporter des résultats potentiellement intéressants sur la compréhension du phénomène d'intégration dans le contexte de la distribution multicanal, il souffre de plusieurs limites évidentes, qui sont liées à la fois au positionnement théorique et aux choix méthodologiques adoptés.

Conclusion générale

La première limite vient du fait que nous aurions pu mobiliser d'autres approches théoriques et explorer d'autres champs de la littérature, tout aussi pertinents pour tenter d'appréhender notre besoin d'une meilleure connaissance de l'intégration des canaux de distribution. Les recherches en théorie des organisations auraient ainsi permis de mieux cerner les problématiques de la coordination intra-organisationnelle, qui émerge au cours de l'analyse des données empiriques, dans la mesure où les thématiques du pilotage, de la communication, de la relation d'échange, du transfert de connaissance, etc., sont au cœur de ses cadres d'analyse.

La seconde limite est inhérente à la méthodologie qualitative et l'étude de cas unique, qui proscrie toute visée généralisatrice des résultats. À partir du terrain investigué nous avons cherché à comprendre et analyser à la fois le fonctionnement d'un réseau complexe dédié à la distribution multicanal, le lien entre intégration multicanal et performance perçue de l'entreprise, le niveau d'intégration multicanal sur lequel l'entreprise a cherché à se positionner, ainsi que le modèle d'intégration envisagé dans le futur, différents points qui sont tous fondés sur les *perceptions* des managers au sein de l'entreprise. Il est tout à fait possible, cependant, que l'interprétation des perceptions et la reconstitution *a posteriori* de la réalité ait biaisé d'une certaine façon nos résultats au travers d'un discours socialement acceptable.

Face à cet écueil, rappelons que l'objectif de la recherche n'était pas de démontrer une théorie ou de présenter un modèle universel. Ce que nous avons cherché à faire, c'est argumenter sur la plausibilité d'un certain nombre d'explications théoriques concernant la distribution multicanal, en les adaptant au cas de la société Nestlé France. Il convient, de ce point de vue, de souligner le caractère idiosyncrasique du travail. De plus, nous n'avons pas pu récolter de données empiriques à partir des clients. Or, le déploiement de la distribution multicanal ne peut se faire sans une démarche coopérative avec les autres acteurs de la chaîne logistique. Enfin, les trois dimensions de l'intégration multicanal identifiées à partir de la revue de la littérature conduisent à récolter uniquement des données auprès des managers du système d'information de la logistique (distribution physique, pilotage des flux, gestion des centres de distribution, transport), et du marketing / commerce. Si nous avions pu interviewer plus de responsables, ainsi que des informateurs clés des clients distributeurs, le travail aurait pu être certainement plus complet.

4. Voies de recherche futures

La première voie de recherche consiste à relier la présente recherche doctorale à celles menées dans le domaine de l'économie, en référence au concept de *rationalité procédurale* forgé par Simon (1982). Ce concept suppose que l'acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive à traiter les informations disponibles. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant. Plutôt qu'à une rationalité *substantive*, fondée sur des hypothèses de maximisation (de l'utilité, du profit, etc.), c'est à une rationalité *procédurale* qu'il s'agit de faire référence, autrement dit à des procédures de prise de décision fondées sur des tâtonnements, des essais-erreurs et l'exploration de solutions alternatives dont la plus satisfaisante sera au final retenue. Sur un registre proche, quand l'entreprise multicanal explore le niveau à atteindre pour intégrer ses canaux de distribution, une approche en termes de rationalité procédurale pourrait ainsi permettre d'illustrer, sous un nouvel angle très original, le fait que le choix d'une option satisfaisante est largement préférable au choix d'un niveau maximal d'intégration multicanal.

La deuxième voie de recherche s'appuie sur un élargissement au contexte inter-organisationnel. Au cours des entretiens, certaines pratiques innovantes en termes de processus logistiques et commerciaux, introduites par les managers de Nestlé, ont permis d'identifier une perspective originale de coordination verticale. Par exemple, en se coordonnant avec des prestataires logistiques, Nestlé a obtenu une stabilisation de ses palettes et a pu réduire les anomalies lors du transport, ce qui a finalement permis d'augmenter la performance logistique et la satisfaction du client. Dans le domaine de la coordination avec les distributeurs, Nestlé a étudié et analysé des données utiles pour augmenter la précision des moteurs de recherche sur le site drive du distributeur, ce qui lui permet aussi de mieux cibler les différents segments de clientèle. Étendre la recherche au management des interfaces inter-organisationnelles serait aujourd'hui une démarche particulièrement stimulante.

La troisième voie de recherche consiste à engager une analyse de nature quantitative auprès de plusieurs entreprises multicanal, relevant de secteurs d'activité différents, et dans des contextes nationaux différents au plan culturel, ce qui pourrait permettre de généraliser ou non un modèle contingent d'intégration multicanal. Il conviendrait ici de prendre en compte notre thématique de recherche pour mesurer par exemple les différents niveaux d'intégration multicanal, de manière à savoir comment choisir au mieux le niveau d'intégration et une

Conclusion générale

dimension singulière d'intégration, de quelle manière et par quel processus décisionnel l'entreprise a décidé de sa mise en place, et quelle influence ce choix exerce sur sa propre performance.

En fin du compte, comme nous avons évoqué dans la discussion et dans les limites de la présente recherche, les bonnes pratiques / mécanismes d'intégration intra-organisationnelle existant entre les équipes de l'entreprise multicanal se présentent comme une condition préalable de succès à une stratégie de distribution multicanal bien pensée. Nul ne doute que les travaux relevant de la gestion des interfaces intra-organisationnelles pourraient aider à une meilleure compréhension des mécanismes et procédures de l'intégration multicanal, en faisant bénéficier la communauté scientifique de nouveaux approfondissements en termes de connaissance pour l'action.

Bibliographie

A

- Aboubekr, M. et Rivard, S. (2002). *Commerce électronique et conflits de canaux de distribution : un état de la question*, Project Report 2002RP-09, CIRANO, Montréal.
- Achabal, D., Chu, J. et Kalyanam, K. (2005). *Cross-channel optimization: a strategic roadmap for multichannel retailers*, IBM Institute for Business Value, Somers (NY).
- Ackermann, S. et von Wangenheim, F. (2014). Behavioral consequences of customer-initiated channel migration. *Journal of Service Research*, Vol. 17, n°3, pp. 262-277.
- Ailawadi, K. et Farris, P. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, Vol. 93, n°1, pp. 120-135.
- Akyuz, G. et Rehan, M. (2009). Requirements for forming an “e-supply chain”, *International Journal of Production Research*, Vol. 47, n°12, pp. 3265-3287.
- Alloing, C. (2016). *La e-réputation : méliation, calcul, émotion*, Editions du CNRS, Paris.
- Amami, M. et Rowe, F. (2000). Les opportunités de recherche en commerce électronique sur Internet, *Actes du 5^e Colloque de l'Association Information & Management*, Montpellier, pp. 40-56.
- Anderson, B. (2001). Clicks and mortar: one channel is not enough, *Knowledge Management*, Vol. 4, n°3, pp. 8-11.
- Anderson, E., Day, G. et Rangan, V. (1997). Strategic channel design, *Sloan Management Review*, Vol. 38, n°4, pp. 59-70.
- Andreini, D. (2008). Multichannel integration strategies and environmental aspects: a conceptual framework in retailing, *Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics*, Florence, pp. 1-25 (CD-Rom).
- Ansari, A., Mela, C. et Neslin, S. (2008). Customer channel migration, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, n°1, pp. 60-76.
- Ansoff, H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals, *California Management Review*, Vol. 18, n°2, pp. 21-33.
- Aubret, J., Pigeyre, F. et Gilbert, P. (1993). *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: a comparison of four epistemological frameworks, *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 20, n°1, pp. 61-98.

Bibliographie

Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J. et Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time, *Journal of Marketing*, Vol. 76, n°3, pp. 96-111.

B

Babbage, C. (1864). *Passages from the life of a philosopher*, Longman & Co., Londres

Badot, O. et Navarre, C. (2002). L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multicanaux expérientielle, *Actes de la 7^e Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp. 5-15.

Bakos, J. (1997). Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces, *Management Science*, Vol. 43, n°12, pp. 1676-1692.

Balasubramanian, S., Raghunathan, R. et Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, n°2, pp. 12-30.

Balladares, G., Miralles, F. et Kennett, C. (2017). The role of perceived risk in online information search and pre-purchase alternative evaluation of products with significant experiential attributes, in Kavoura, A., Sakas, D. et Tomaras, P. (eds.), *Strategic innovative marketing*, Springer, Cham, pp. 283-289.

Barba, C. (2011). *2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?*, FEVAD, Paris.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, pp. 99-120.

Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, n°1, pp. 30-42.

Barsh, J., Crawford, B. et Grosso, C. (2000). How e-tailing can rise from the ashes, *McKinsey Quarterly*, n°3, pp. 98-109.

Beck, N. et Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.

Bellaaj, M. (2014). Gestion de la relation client et Internet : les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME, *Revue Française de Gestion*, n°238, pp. 119-137.

Belvaux, B. (2004). Les antécédents de la consultation d'un support d'information avant un achat : application à Internet et au catalogue, *Actes du 20^e Congrès de l'Association Française du Marketing*, Saint-Malo, pp. 1-30 (CD-Rom).

Bibliographie

- Belvaux, B. (2006). Du e-commerce au multicanal : les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur, *Revue Française du Marketing*, n°209, pp 49-68.
- Benmeziane, K. et Mione, A. (2014). Standardization strategies and their impact on partners' relationships in complex product and systems: cases in the space sector, *International Journal of IT Standards & Standardization Research*, Vol. 12, n°2, pp. 21-37.
- Bergada à M. et Coraux, G. (2008). Le risque d'achat : confrontation des perspectives du client et du commercial, *Management & Avenir*, n°16, pp. 191-211.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books, New York (NY).
- Berger, P., Lee, J. et Weinberg, B. (2006). Optimal strategy online organizations adding channel, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57, n°8, pp. 920-927.
- Berman, B. et Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multichannel retail strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, n°3, pp. 147-156.
- Bertrandie, L. et Zielke, S. (2017). The effects of multi-channel assortment integration on customer confusion. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 27, n°5, pp. 437-449.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 5, n°2, pp.127-150.
- Bezes, C. (2012). La congruence per que des magasins et du site internet : effets sur le choix du canal d'achat. Le cas de la FNAC, *Vie & Sciences de l'Entreprise*, n°190, pp. 46-70.
- Binninger, A.-S. (2013). *La distribution : organisation et acteurs. Développement d'une stratégie d'enseigne, marketing du point de vente, e-commerce et cross-canal*, Gualino-Lextenso, Paris.
- Blattberg, R., Kim, B.-D. et Neslin, S. (2008). *Database marketing*, Springer, New York (NY).
- Blattberg, R., Malthouse, E. et Neslin, S. (2009). Customer lifetime value: empirical generalizations and some conceptual questions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, n°2, pp. 157-168.
- Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°150, pp. 43-58.
- Bowersox, D., Cooper, M., Lambert, D. et Taylor, D. (1980). *Management in marketing channels*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Brulhart, F. et Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de *supply chain management* sur la performance de l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 13, n°1, pp. 33-66.

Bibliographie

Burke, R. (2002). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n°4, pp. 411-432.

e

Campbell, D. et Frei, F. (2010). Cost structure, customer profitability, and retention implications of self-service distribution channels: evidence from customer behavior in an online banking channel, *Management Science*, Vol. 56, n°1, pp. 4-24.

Cao, L. et Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth, *Journal of Retailing*, Vol. 91, n°2, pp. 198-216.

Carlton, D. et Chevalier, J. (2001). Free riding and sales strategies for the Internet, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, n°4, pp. 441-461.

Chanut, O. et Fernandez Bonet, D. (2009). Stratégie de distribution multicanal : le rôle de la forme organisationnelle du réseau, *Actes des 14^e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp. 19-39.

Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in Thiéart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 3^e éd., pp. 57-83.

Chatterjee, P. (2007). Cross-channel product ordering and payment policies in multichannel retailing: implications for shopping behavior and retailer profitability, *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 13, n°2, pp. 32-56.

Chatterjee, P. (2010). Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientation, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, n°1, pp. 9-24.

Chaumier, J. (1997). L'analyse documentaire, *Recherche en Soins Infirmiers*, n°50, pp. 99-102.

Chen, H., Daugherty, P. et Roath, A. (2009). Defining and operationalizing supply chain process integration, *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, n°1, pp. 63-84.

Cheng, J., Tsao, S.-M., Tsai, W.-H. et Tu, H. (2007). Will e-channel additions increase the financial performance of the firm?—The evidence from Taiwan, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n°1, pp. 50-57.

Chennamaneni, P., Desiraju, R. et Krishnamoorthy, A. (2017). Advance sales of services: using direct versus indirect channels. *Journal of Service Research*, Vol. 20, n°2, pp. 135-151.

Childers, T., Carr, C., Peck, J. et Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 77, n°4, pp. 511-535.

Bibliographie

- Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Roan, J., Tseng, K. et Hsieh, J.-K. (2011). The challenge for multichannel services: cross-channel free-riding behavior, *Electronic Commerce Research & Applications*, Vol. 10, n°2, pp. 268-277.
- Choi, J. et 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, n°8, pp. 577-596.
- Chou, S.-Y., Shen, G., Chiu, H.-C. et Chou, Y.-T. (2016). Multichannel service providers' strategy: understanding customers' switching and free-riding behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 69, n°6, pp. 2226-2232.
- Ciomei, F. (2010). La distribution multicanal : réalité enjeux et perspectives, *Espaces*, n°107, pp. 44-53.
- Claye-Puaux, S., Lazzeri, J., Meurier, B. et Rouquet, A. (2017). Le rôle des pivots organisationnels dans l'intégration globale des *supply chains*, *Logistique & Management*, Vol. 22, n°3, pp. 27-37.
- Cliquet, G. (2011). *Franchise et stratégies « multicanal »*, Communication à la Chaire Innovation & Régulation des Services Numériques (ISRN), Ecole Polytechnique, Paris.
- Coelho, F., Easingwood, C. et Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, n°11, pp. 561-573.
- Collart, D. et Lejeune, C. (2001). Multi canal : croissance et rentabilité *Les Echos : L'Art du Management*, 18 avril.
- D**
- Dalla Pozza, I., Heitz-Spahn, S. et Texier, L. (2017). Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, n°3, pp. 226-239.
- De Figueiredo, J. (2000). Finding sustainable profitability in electronic commerce, *Sloan Management Review*, Vol. 41, n°4, pp. 41-52.
- Degeratu, A. et Wu, J. (2000). Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: the effect of brand name, price, and other search attributes, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, n°1, pp. 55-78.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K. et Dekimpe, M. (2002). How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, n°4, pp. 337-348.
- Demers, C. (2003). L'entretien, in Giordano, Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management & Sociétés Caen, pp. 173-210.

Bibliographie

- Dholakia, R., Zhao, M. et Dholakia, N. (2005). Multichannel retailing: a case study of early experiences, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, n°2, pp. 63-74.
- DiMaggio, P. (1995). Comments on “What theory is not”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n°3, pp. 391-397.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol.48, n°2, pp. 147-160.
- Dioux, J. et Dupuis, M. (2005). *La distribution : stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris.
- Du, K. (2018). The impact of multi-channel and multi-product strategies on firms’ risk-return performance. *Decision Support Systems*, à paraître.
- Du, Y., Cui, M. et Su, J. (2018). Implementation processes of online and offline channel conflict management strategies in manufacturing enterprises: a resource orchestration perspective. *International Journal of Information Management*, Vol. 39, pp. 136-145.
- Dujarier, M.-A. (2016). The three sociological types of consumer work, *Journal of Consumer Culture*, Vol. 16, n°2, pp. 555-571.
- Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P.-X. et Tannery, F. (2010). *La stratégie de A à Z*, Dunod, Paris.
- Duong, H.-T. et Paché G. (2015). Effets perçus de l’intégration relationnelle entre fournisseur et client : le cas de la prestation logistique au Vietnam, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 18, n°4, pp. 1-21.
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. et John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts, *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 11, n°1, pp. 189-204.
- Dyer, W. et Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°3, pp. 613-619.
- Dykema, E. (2000). *On-line retail’s ripple effect*, Forrester Research Institute, Cambridge (MA).

É

- Easingwood, C. et Coelho, F. (2003). Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers, *The Service Industries Journal*, Vol. 23, n°2, pp. 31-46.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°3, pp. 620-627.

Bibliographie

El Amrani, R., Rowe, F., Bidan, M., Geffroy-Maronnat, B. et Marciniak, R. (2006). Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 168-169, pp. 267-285.

Emrich, O., Paul, M. et Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type, *Journal of Retailing*, Vol. 91, n° 2, pp. 326-342.

7

Fabbe-Costes, N. (2007). La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion *lean* et agile, in Paché G. et Spalanzani, A. (éds.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp. 19-43.

Fabbe-Costes, N. (2010). *Réussir l'intégration des chaînes logistiques*. Document AG 5240, Editions Techniques Ingénieur, Paris.

Fabbe-Costes, N. et Jahre, M. (2008). Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 19, n° 2, pp. 130-154.

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F. et Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : la question des unités d'analyse et du périmètre, in Fabbe-Costes, N. et Paché G. (éds.), *La logistique : une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, pp. 49-60.

Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M. et Bauer, H. (2007). Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers, *Journal of Service Research*, Vol. 10, n° 2, pp. 143-160.

Filser, M. (1985). *La dynamique des canaux et formules de distribution : une approche méthodologique*, Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Filser, M. (2001). Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente, *Actes du 4^e Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, pp. 1-20 (CD-Rom).

Filser, M., des Garets, V. et Paché G. (2001). *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Sociétés Caen [2^e éd. : 2012].

Flynn, B., Huo, B. et Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, n° 1, pp. 58-71.

Forsythe, S., Liu, C., Shannon, D. et Gardner, L. (2006). Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 20, n° 2, pp. 55-75.

Fortin, M.-F. (1998). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Décarie Editeur, Montréal (Québec).

Bibliographie

- Fournier, C. (2009). Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux : quelques réflexions appliquées au secteur des services, *Revue Française du Marketing*, n°233, pp. 67-78.
- Fournier, P. et Arborio, A.-M. (1999). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Armand Colin, Paris.
- Frasquet, M. et Miquel, M. J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45, n°7-8, pp. 859-873.
- Frazier, G. (1999). Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n°2, pp. 226-240.
- g**
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. et Pöppelbuß, J. (2018). Omni-channel retailing research—State of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, à paraître.
- Gallant, I. et Arcand, M. (2017). Consumer characteristics as drivers of online information searches. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, n°1, pp. 56-74.
- Gaski, J. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n°3, pp. 9-29.
- Geyskens, I., Gielens, K. et Dekimpe, M. (2002). The market valuation of Internet channel additions, *Journal of Marketing*, Vol. 66, n°2, pp. 102-119.
- Ghiglione, R. et Blanchet, A. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Dunod, Paris.
- Gimenez, C. et Ventura, E. (2005). Logistics production, logistics marketing and external integration: their impact on performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, n°1, pp. 20-38.
- Giordano, Y., éd. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management & Sociétés Caen.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la Journée sur La recherche-Action en Action et en Question, AFCET, Collège de Systémique, Paris.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas, in Y. Giordano (éd.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management & Sociétés Caen, pp. 42-84.
- Gittell, J. (2000). Organizing work to support relational co-ordination, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, n°3, pp. 517-539.

Bibliographie

- Gittell, J. (2002). Relationships between service providers and their impact on customers, *Journal of Service Research*, Vol. 4, n°4, pp. 299-311.
- Gittell, J. (2004). *Relational coordination: recommendations for measurement and analysis*, Unpublished Working Paper, Heller School for Social Policy & Management, Brandeis University, Waltham (MA).
- Gladwell, M. (1999). Clicks & mortar, *The New Yorker*, December 6.
- Goersch, D. (2002). Multichannel integration and its implications for retail Web sites, *Proceedings of the 2002 European Conference on Information Systems*, Gdańsk, pp. 748-758.
- Goldsmith, R. (2002). Explaining and predicting consumer intention to purchase over the Internet: an exploratory study, *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 10, n°2, pp. 22-28.
- Goudarzi, K. et Rouquet, A. (2013). Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits, *Décisions Marketing*, n°69, pp. 111-116.
- Gratadour, J., éd. (2004). *Le défi logistique du commerce électronique*, Rapport du Club Sénat, Paris.
- Grewal, D., Levy, M. et Marshall, G. (2002). Personal selling in retail settings: how does the Internet and related technologies enable and limit successful selling?, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, n°3-4, pp. 301-316.
- Groleau, C. (2003). L'observation, in Giordano, Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management & Sociétés Caen, pp. 211-244.
- Gulati, R. et Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks, *Harvard Business Review*, Vol. 78, n°3, pp. 107-114.

#

- Halinen, A. et Törnroos, J.-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks, *Journal of Business Research*, Vol. 58, n°9, pp. 1285-1297.
- Helfer, J.-P. et Michel, G. (2006). La stratégie multicanal : opportunités risques et facteurs des succès, *Décisions Marketing*, n°41, pp. 33-42.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. et Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, Vol. 91, n°2, pp. 309-325.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université Bruxelles.

Bibliographie

Hsu, M., Yen, C., Chiu, C. et Chang, C. (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: an extension of the theory of planned behavior, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 64, n°9, pp. 889-904.

Humez, V., Lauras, M. et Dupont, L. (2005). L'intégration des processus de logistique commerciale au service de la satisfaction client, *Actes du 7^e Congrès International de Génie Industriel*, Québec (Québec), pp. 1-6 (CD-Rom).

Hur é E., Picot-Coupey, K. et Ackermann, C. (2017). Understanding omni-channel shopping value: a mixed-method study. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314-330.

Husserl, E. (1950). *Idées directrices pour une phénoménologie et une philosophie phénoménologique pures*, Gallimard, Paris [1^e éd. : 1913].

Q

Jallais, J., Orsoni, J. et Fady, A. (1994). *Le marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, Paris.

Jap, S. et Mohr, J. (2002). Leveraging Internet technologies in B2B relationships, *California Management Review*, Vol. 44, n°4, pp. 24-38.

Jeanpert, S. et Pach é G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, Vol. 37, n°2, pp. 12-19.

Jun, S.-P., et Park, D.-H. (2016). Consumer information search behavior and purchasing decisions: empirical evidence from Korea, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 107, pp. 97-111.

R

Kabadayi, S. (2008). Adding direct or independent channels to multiple channel mix, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 2, n°2, pp. 66-80.

Kalakota, R. et Whinston, A. (1997). *Frontiers of electronic commerce*, Addison-Wesley, Boston (MA).

Kaplan, S. et Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B marketplaces, *Harvard Business Review*, Vol. 78, n°3, pp. 97-106.

Kidane, T. et Sharma, R. (2016). Factors affecting consumers' purchasing decision through e-commerce, *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering & Operations Management*, Kuala Lumpur, pp. 159-165.

Kim, J.-C. et Chun, S.-H. (2018). Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: implications on an omni-channel business model. *Decision Support Systems*, à para îre.

Bibliographie

- Kollmann, T., Kuckertz, A. et Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 19, n°2, pp. 186-194.
- Konuş, U., Verhoef, P. et Neslin, S. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates, *Journal of Retailing*, Vol. 84, n°4, pp. 398-413.
- Kumar, V. et Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, n°2, pp. 44-62.
- Kushwaha, T. et Shankar, V. (2008). *Single channel vs. multichannel retail customers: correlates and consequences*, Unpublished Working Paper, Texas A&M University, College Station (TX).

L

- Lapoule, P. et Colla, E. (2016). The multi-channel impact on the sales forces management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, n°3, pp. 248-265.
- Lauriol, J. (2001). La recherche doctorale en management stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une « bonne thèse », *Actes de la X^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec (Québec), pp. 1-21 (CD-Rom).
- Le Goff, J. et Bensebaa, F. (2011). *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Editions Eyrolles, Paris.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lemon, K. et Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, n°6, pp. 69-96.
- Li, J., Konuş, U., Langerak, F. et Weggeman, M. (2017). Customer channel migration and firm choice: the effects of cross-channel competition. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, n°1, pp. 8-42.
- Louart, P. (1993). L'intervention en gestion des ressources humaines, in Brabet, J. (éd.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, pp. 249-291.

M

- Makaci, M., Reaidy, P., Evrard-Samuel, K., Botta-Genoulaz, V. et Monteiro, T. (2017). Pooled warehouse management: an empirical study. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 112, pp. 526-536.
- Malone, T. et Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination, *ACM Computing Surveys*, Vol. 26, n°1, pp. 87-119.

Bibliographie

- Malone, T., Yates, J. et Benjamin, R. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies, *Communications of the ACM*, Vol. 30, n°6, pp. 484-497.
- Manser Payne, E., Peltier, J. et Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: a research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 11, n°2, pp. 185-197.
- Marei, N., Aguilera, A., Chevallier, L.-B. et Blanquart, C. (2016). Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire : nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ?, *Networks & Communication Studies*, Vol. 30, n°1-2, pp. 119-138.
- Marouseau, G. (2011). Stratégies cross-canal en e-commerce : étude du cas Auchan, *Actes de la 2^e Journ é SILOGIN*, Nantes, pp. 1-14 (CD-Rom).
- Mathwick, C., Malhotra, N. et Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment, *Journal of Retailing*, Vol. 77, n°1, pp. 39-56.
- McCammon, B. (1970). Perspectives for distribution programming, in Bucklin, L. (ed.), *Vertical marketing systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview (IL), pp. 32-51.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, n°4, pp. 441-454.
- Merminod, N., Fenneteau, H. et Paché G. (2017). Logistics, marketing and purchasing: which interfaces to improve the value creation process?, *Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, n°2, pp. 661-668.
- Merrilees, B. et Fenech, T. (2007). From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n°1, pp. 44-49.
- Michel, G. et Vergne, J. (2002). *La construction du capital-marque d'une e-brand : une étude exploratoire*, Papier de Recherche n°2002-1, GREGOR, IAE de Paris.
- Miles, M. et Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives : méthodes en sciences humaines*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Mione, A. (2015). The value of intangibles in a situation of innovation: questions raised by the case of standards, *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol. 17, pp. 49-68.
- Modak, N.-M., Panda, S., Sana, S.-S. et Basu, M. (2014). Corporate social responsibility, coordination and profit distribution in a dual-channel supply chain, *Pacific Science Review*, Vol. 16, n°4, pp. 235-249.
- Montoya-Weiss, M., Voss, G. et Grewal, D. (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.
- Moriarty, R. et Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n°6, pp. 146-155.

Bibliographie

Morin, E.-M., Guindon, M. et Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, Vol. 21, n°3, pp. 61-66.

Müller-Lankenau, C., Klein, S. et Wehmeyer, K. (2004). Developing a framework for multichannel strategies: an analysis of cases from the grocery retail industry, *Proceedings of the 17th Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, pp. 1-19 (CD-Rom).

N

Neslin, S. et Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, n°1, pp. 70-81.

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. et Verhoef, P. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, Vol. 9, n°2, pp. 95-112.

Nicholson, P. et Vanheems, R. (2009). Orientations d'achat et comportement multicanal du client, *Management & Avenir*, n°21, pp. 136-156.

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

Noble, S., Griffith, D. et Weinberger, M. (2005). Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multichannel retail context, *Journal of Business Research*, Vol. 58, n°12, pp. 1643-1651.

Nollet, J. (2018). *Stratégies d'achat : enjeux et perspectives*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, à paraître.

O

Oh, L.-B. et Teo, H.-H. (2007). Realizing IT business value from retail channel integration: a configurational structure-strategy fit assessment, *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems*, St. Gallen, pp. 1100-1111.

Oh, L.-B., Teo, H.-H. et Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 30, n°5, pp. 368-381.

Oueslati, H. (2011). *Intégration perçue des canaux de distribution et intentions de comportements multicanal*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Techniques du Languedoc (Montpellier II).



- Paché G. (2012). Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ?, *Management & Avenir*, n°51, pp. 116-121.
- Paché G., Seck, A.-M. et Fulconis, F. (2014). Quels bénéfices peut retirer l'entreprise d'un management multicanal intégré ?, *Revue des Sciences de Gestion*, n°269-270, pp. 55-63.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, n°5, pp. 459-487.
- Park, S. et Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics & Informatics*, Vol. 34, n°8, pp. 1398-1407.
- Payne, A. et Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, n°6, pp. 527-538.
- Peirce, C. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiéart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3^e éd, pp. 33-133.
- Perry, C. (2005). Opinion: shoppers respond to a good experience in any channel, *New Media Age*, June 9.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique : les courants de l'épistémologie scientifique contemporaine*, Presses Universitaires de France, Paris
- Picot-Coupey, K. (2013). Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, Vol. 38, n°2, pp. 51-61.
- Plé L. (2006). *La coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Poirel, C. (2008). La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses, *Actes de la XVII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice-Sophia Antipolis, pp. 1-20 (CD-Rom).
- Poirel, C. et Fernandez Bonet, D. (2008). La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 155-170.
- Poncin, I. (2008). Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ?, *Reflets & Perspectives de la Vie Economique*, Vol. 47, n°2, pp. 43-51.

Bibliographie

Popper, K. (1973). *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79, n°3, pp. 62-79.

Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Liège.

Powell, W., Horvath, A. et Brandtner, C. (2016). Click and mortar: organizations on the Web. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 101-120.

Prahalad, C.-K. et Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston (MA).

Pu, X., Gong, L. et Han, X. (2017). Consumer free riding: coordinating sales effort in a dual-channel supply chain. *Electronic Commerce Research & Applications*, Vol. 22, pp. 1-12.

R

Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. et Bruggen, G. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, n°2, pp. 5-11.

Richey, R., Roath, A., Whipple, J. et Fawcett, S. (2010). Governing supply chain integration: facilitators and barriers, *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, n°1, pp. 237-256.

Rodríguez-Torrico, P., Cabezudo, R. et San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy: an analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, Vol. 68, pp. 465-471.

Romelaer, P. (1994). La contribution de James March à la théorie des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°98, pp. 48-60.

Roos, P. et Malnar, V. (2005). *L'apport des canaux numériques dans la définition d'une stratégie de distribution multicanal*, Document du Centre de Ressources en Economie Gestion, Versailles.

Rosenbloom, B. (2007). Multichannel strategy in business-to-business markets: prospects and problems, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n°1, pp. 4-9.

S

Saeed, K., Hwang, Y. et Yi, M.-Y. (2003). Toward an integrative framework for online consumer behavior research: a meta-analysis approach, *Journal of End User Computing*, Vol. 15, n°4, pp. 1-19.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. et Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, Vol. 77, pp. 53-67.

Bibliographie

- Salle, A., Dupont, T., Lacerte, M. et Grégoire, Y. (2015). Comment implanter une stratégie omnicanal : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, Vol. 39, n°4, pp. 39-49.
- Sanders, N. et Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, n°1, pp. 1-23.
- Schröder, H. et Zaharia, S. (2008). Linking multichannel customer behavior with shopping motives: an empirical investigation of a German retailer, *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 15, n°6, pp. 452-468.
- Seck, A.-M. (2007). L'innovation dans la distribution des services : l'émergence du multicanal, *Proceedings of the XVIIth International RESER Conference*, Tampere, pp. 1-20 (CD-Rom).
- Seck, A.-M. (2008). La distribution multicanal des services en BtoC : caractéristiques et challenges, *Proceedings of the 7th Marketing Trends Congress*, Venise, pp. 1-19 (CD-Rom).
- Seck, A.-M. (2013). The issue of multichannel integration: a key challenge for service firms in a context of multichannel service distribution, *International Business Research*, Vol. 6, n°2, pp. 160-167.
- Seck, A.-M. et Philippe, J. (2013). Service encounter in multichannel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, n°6, pp. 565-579.
- Seifert, R., Thonemann, U. et Sieke, M. (2006). Integrating direct and indirect sales channels under decentralized decision-making. *International Journal of Production Economics*, Vol. 103, n°1, pp. 209-229.
- Sharma, A. et Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n°1, pp. 21-28.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality: empirically grounded economic reason*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Soler, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*, Ellipses, Paris.
- Soussa, R. et Voss, C. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, Vol. 8, n°4, pp. 356-371.
- Stank, T., Keller, S. et Daugherty, P. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration, *Transportation Journal*, Vol. 41, n°2-3, pp. 32-46.
- Steinfeld, C. (2004). Situated electronic commerce: a view as complement rather than substitute for offline commerce, *Urban Geography*, Vol. 25, n°4, pp. 353-371.

Bibliographie

- Steinfield, C., Adelaar, T. et Lai, Y. (2002). Integrating brick and mortar locations with e-commerce: understanding synergy opportunities, *Proceedings of the 35th Hawai'i International Conference on System Sciences*, Big Island (HI), pp. 2920-2929.
- Steinfield, C., Adelaar, T. et Liu, F. (2005). Click and mortar strategies viewed from the Web: a content analysis of features illustrating integration between retailers' online and offline presence, *Electronic Markets*, Vol. 15, n°3, pp. 199-212.
- Stevens, G. (1989). Integrating the supply chain, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19, n°8, pp. 3-8.
- Stone, M., Hobbs, M. et Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, n°1, pp. 39-52.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. et Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, n°5, pp. 419-433.
- Szymanski, D. (2000). E-satisfaction: an initial examination, *Journal of Retailing*, Vol. 76, n°3, pp. 309-322.

7

- Tang, F.-F. et Xing, X. (2001). Will the growth of multichannel retailing diminish the pricing efficiency of the Web?, *Journal of Retailing*, Vol. 77, n°3, pp. 319-333.
- Tchankam, J.-P. (1998). *Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Bordeaux IV.
- Thi éart, R.-A., éd. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 4^e éd.
- Thomas, J. et Sullivan, U. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers, *Journal of Marketing*, Vol. 69, n°4, pp. 239-251.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Tornatzky, L., Fleischer, M. et Chakrabarti, A. (1990). *The processes of technological innovation*, Lexington Books, Lexington (MA).
- Traoré A.-B. (2011). *Les comportements d'achat multicanaux : entre alternance et combinaison des choix (approche par les mesures conjointes)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes I.

V

- Van Baal, S. (2014). Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 21, n°6, pp. 1038-1046.

Bibliographie

- Van Baal, S. et Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, n°2, pp. 75-85.
- Van de Ven, A., Delbecq, A. et Koenig Jr, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, Vol. 41, n°2, pp. 322-338.
- Vandercammen, M. et Jospin-Pernet, N. (2002). *La distribution*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Vanheems, R. (2009). Distribution multicanal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française du Marketing*, n°223, pp. 53-65.
- Vanheems, R. (2010). Quand le client multicanal invite à réinventer le marketing du point de vente, *Actes des 15^e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp. 61-81.
- Vanheems, R. (2012). Multicanalisation des enseignes : comment Internet transforme les comportements en magasin, *Revue Française de Gestion*, n°227, pp. 13-29.
- Vanheems, R. (2015). *Réussir sa stratégie cross et omnicanal : pour des marques et des entreprises connectées*, Editions Management & Société Caen.
- Vanheems, R. et Nicholson, P. (2011). *D'une distribution multicanal à une distribution cross-canal*, Cahiers de Recherche n°38, PRISM, Université Paris Sorbonne.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: on writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago (IL).
- Verhoef, P., Neslin, S. et Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, n°2, pp. 129-148.
- Verhoef, P., Kannan, P. et Inman, J. (2015). From multichannel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multichannel retailing., *Journal of Retailing*, Vol. 91, n°2, pp. 174-181.
- Verhoef, P., Stephen, A., Kannan, P., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., Bart, Y., Datta, H., Fong, N., Hoffman, D., Hu, M.-M, Novak, T., Rand, W. et Zhang, Y. (2017). Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 40, pp. 1-8.
- Volle, P. et Isaac, H. (2014). *E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education, Paris, 3^e éd.

W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wallace, D., Johnson, J. et Umesh, U. (2009). Multichannels strategy implementation: the role of channel alignment capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 40, n°4, pp. 869-900.
- Walsh, G., Albrecht, A., Kunz, W. et Hofacker, C. (2016). Relationship between online retailers' reputation and product returns. *British Journal of Management*, Vol. 27, n°1, pp. 3-20.
- Ward, M. et Morganosky, M. (2000). *Online consumer search and purchase in a multiple channel environment*, Unpublished Working Paper, Department of Agricultural & Consumer Economics, University of Illinois, Urbana Champaign (IL).
- Webb, K. et Didow, N. (1997). Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 4, n°1, pp. 39-78.
- Wheelwright, S. et Clark, K. (1992). Creating project plans to focus product development, *Harvard Business Review*, Vol. 70, n°2, pp. 70-82.
- Wilson, H. et Daniel, E. (2007). The multichannel challenge: a dynamic capability approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n°1, pp. 10-20.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M.-J. et Gremler, D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, McGraw Hill, New York (NY).

Y

- Yan, R. (2008). Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, n°1, pp. 48-56.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Newbury Park (CA), 2nd ed. [4^e éd. : 2009].
- Yoo, J. et Park, M. (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, Vol. 69, n°12, pp. 5775-5784.

Z

- Zaharia, S. (2005). Consumer behaviour in multichannel-retailing—How do consumers use the channels of a multichannel retailer during the buying process?, *Proceedings of the 4th Marketing Trends Congress*, Paris, pp. 1-17 (CD-Rom).
- Zeithaml, V. et Bitner, M.-J. (2003). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, McGraw Hill, New York (NY).

Bibliographie

- Zeithammer, R. et Thomadsen, R. (2013). Vertical differentiation with variety-seeking consumers, *Management Science*, Vol. 59, n °2, pp. 390-401.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T. et Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, n °2, pp. 168-180.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte de la recherche	2
2. Les <i>gaps</i> identifiables dans la littérature	4
2.1. Pourquoi s'intéresser à la gestion de l'entreprise multicana ?	4
2.2. Pourquoi s'intéresser à la distribution multicanal en contexte BtoB ?.....	5
3. La question, les sous-questions et les objectifs de la recherche	6
4. Structure générale de la thèse	8
 CHAPITRE 1. LA DISTRIBUTION MULTICANAL : FONDEMENTS, ENJEUX ET PERSPECTIVES	 11
1. Du monocanal au multicanal : éléments clés de compréhension.....	11
1.1. Emergence et développement du commerce sur Internet.....	12
1.1.1. Support d'information en temps réel	14
1.1.2. Faciliter la praticité pour l'achat et la communication	15
1.2. Du monocanal au multicanal	16
1.3. Développement de la distribution multicanal : les éléments favorables	18
1.3.1. La technologie	19
1.3.2. Le marché.....	20
1.3.3. Le consommateur	21
2. Notions générales sur la distribution multicanal	23
2.1. Définitions de la distribution multicanal dans la littérature	23
2.2. Distribution multicanal : une évolution de paradigme	26
2.2.1. Le multicanal et ses enjeux.....	28
2.2.2. Le cross-canal : une question de migration	29
a) <i>Comportement 1 : même enseigne et différents canaux</i>	31
b) <i>Comportement 2 : migration d'enseigne</i>	32
c) <i>Comportement 3 : migration d'enseigne et du canal</i>	32
2.3. L'omnicanal : une nouvelle stratégie se substituant au multicanal	33
3. Fonctions de la distribution multicanal.....	34
3.1. La dimension transactionnelle	34
3.1.1. La communication	34
3.1.2. Gestion de la relation client	35
3.2. Classification concernant la distribution multicanal	36
3.2.1. Classification traditionnelle des canaux de distribution	36
a) <i>Canaux directs et canaux indirects</i>	37
b) <i>Canaux physiques et canaux virtuels</i>	39

3.2.2. Acteurs clés dans un environnement multicanal.....	39
a) Enseignes sur le marché BtoC.....	41
b) Enseignes de distribution monocanal.....	41
c) Enseignes de distribution multicanal.....	42
d) Acteurs sur le marché BtoB.....	44
3.3. Avantages et risques de la distribution multicanal.....	44
3.3.1. Avantages du point de vue de l'entreprise.....	45
a) Une maîtrise de la relation client.....	45
b) Une réduction des coûts.....	46
3.3.2. Bénéfices au profit du client.....	47
a) Avantages affectifs.....	47
b) Avantages liés au processus d'achat.....	48
3.3.3. Risques pour les entreprises.....	49
a) Conflits d'intérêts entre canaux.....	49
b) Risque lié à la cannibalisation.....	50
c) Risque de dégradation de la qualité de service.....	51
d) Risque d'augmentation des coûts.....	51
3.3.4. Inconvénients pour les consommateurs.....	52
Conclusion du chapitre 1.....	53
CHAPITRE 2. LE PHENOMENE D'INTEGRATION : UNE MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE.....	55
1. Qu'est-ce que l'intégration multicanal ?.....	56
1.1. Introduction à la notion d'intégration en contexte multicanal.....	56
1.2. Caractéristiques de l'intégration multicanal.....	59
1.3. Terminologies aux frontières de l'intégration.....	61
1.4. Multi-dimensionnalité de l'intégration des canaux.....	63
1.4.1. La dimension technologique.....	64
1.4.2. La dimension logistique.....	65
1.4.3. La dimension commerciale.....	65
1.5. Niveaux d'intégration des canaux de distribution.....	66
1.5.1. Indépendance des canaux.....	67
1.5.2. Intégration totale des canaux.....	67
1.5.3. Intégration contingente des canaux.....	68
2. Les facteurs d'influence du niveau d'intégration multicanal.....	69
2.1. Les apports des travaux conduits dans le champ de la logistique et de la distribution multicanal.....	70
2.2. Facteurs exogènes et facteurs endogènes.....	77
2.2.1. Facteurs liés à l'environnement.....	77
2.2.2. Facteurs liés à l'organisation.....	77
2.2.3. Facteurs liés aux ressources et compétences.....	78
2.3. A la recherche des facteurs explicatifs d'un niveau donné d'intégration.....	79
3. Les effets recherchés d'une intégration multicanal : pourquoi intégrer ?.....	79
3.1. La complémentarité.....	80
3.2. La synergie.....	80
a) Avantages liés aux coûts.....	82
b) Avantages liés à la relation avec les clients.....	82
c) Avantages stratégiques.....	83
3.3. Distribution omnicanal : la meilleure option possible ?.....	83

4. Processus d'intégration multicanal : comment le mettre en œuvre ?	85
4.1. Recherche d'Achabal et al. (2005) : une intégration multicanal par étapes	85
a) <i>Etape 0 : Se lancer dans la vente sur les nouveaux canaux de distribution</i>	86
b) <i>Etape 1 : S'assurer de la synchronisation des éléments de base (assortiment, prix, etc.)</i>	86
c) <i>Etape 2 : Devenir compétent dans les activités fondamentales et intégrer les processus orientés vers les clients</i>	86
d) <i>Etape 3 : Exploiter les capacités spécifiques du canal et générer une collaboration cross-canal</i>	87
e) <i>Etape 4 : Optimiser l'allocation ressources et achever les processus cross-canal permanents</i>	87
4.2. Recherche de Fabbe-Costes (2010) : les fondamentaux de l'intégration logistique	87
a) <i>Ordre des territoires</i>	88
b) <i>Ordre des dimensions</i>	88
c) <i>Niveau d'intégration à rechercher</i>	88
4.3. Recherche de Salle et al. (2015) : l'identification de « bonnes pratiques »	89
a) <i>Informier et éduquer via les médias sociaux</i>	89
b) <i>Développer un avantage compétitif</i>	89
c) <i>Concilier vente en ligne et produits frais</i>	89
d) <i>Segmenter la demande et la zone géographique</i>	90
e) <i>Coordonner les opérations et les processus</i>	90
4.4. Synthèse des trois recherches	90
5. Formulation d'un modèle de recherche	91
Conclusion du chapitre 2	94
CHAPITRE 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES	96
1. La stratégie d'accès au réel	96
1.1. Le positionnement interprétativiste de la recherche	96
1.1.1. La nature de la connaissance produite	97
1.1.2. La production de la connaissance	98
1.1.3. La validité de la connaissance	99
1.2. Mode de raisonnement déductif	101
1.3. Méthodologie de la recherche	103
1.3.1. Choix en faveur d'une méthodologie qualitative	103
1.3.2. L'étude de cas comme méthode de recherche	105
1.3.3. Les caractéristiques de l'étude de cas unique	107
1.3.4. L'unité d'analyse	108
2. Choix et caractéristiques clés de l'entreprise	109
2.1. Ambitions et stratégies de développement de l'entreprise	110
2.2. Une entreprise dynamique sur le marché français	112
2.3. Mission attribuée à la <i>supply chain</i>	113
2.4. Activités logistiques	115
2.4.1. Organisation des services logistiques	115
2.4.2. Fonctions de la Direction Logistique Physique	116
a) <i>Contrôle des activités du gestionnaire de transport</i>	116
b) <i>Contrôle de l'activité des prestataires logistiques</i>	117
c) <i>Gestion des demandes de traçabilité</i>	117
d) <i>Gestion de la répartition des stocks entre centres de distribution</i>	117
e) <i>Gestion de l'approvisionnement des centres de distribution</i>	117
f) <i>Pilotage des flux d'approvisionnement usines / centres de distribution</i>	118

Table des matières

2.5. Un réseau complexe de distribution multicanal	118
2.5.1. Les différents canaux utilisés	119
2.5.2. Présentation des différents canaux de distribution par produit	120
a) Pour les produits chocolats	120
b) Pour les produits culinaires	121
c) Pour les boissons instantanées	122
d) Pour les produits de nutrition infantile	122
2.6. Le système d'information comme support du management de la chaîne logistique	123
2.7. Un choix opportuniste du terrain de recherche	125
3. Le dispositif de collecte et d'analyse des données	126
3.1. L'observation participante comme méthode de recherche	127
3.1.1. Pourquoi l'observation participante ?	127
3.1.2. La conduite de l'observation participante	128
3.2. L'étude documentaire	129
3.3. Les entretiens semi-directifs	130
3.3.1. La construction du guide d'entretien	131
a) Le parcours personnel et le travail quotidien de l'interviewé	131
b) L'histoire et l'évolution au niveau de l'entreprise	132
c) La gestion de l'interaction fonctionnelle	132
d) La gestion de l'intégration entre les canaux	132
e) La perception de la performance	132
3.3.2. Le choix de l'échantillon	133
3.3.3. La réalisation des entretiens	134
3.4. Validité de la recherche	136
3.4.1. La triangulation des méthodes de collecte des données	136
3.4.2. Validité de la signifiante	137
Conclusion du chapitre 3	138
Annexe	139
CHAPITRE 4. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE	140
1. Analyse des résultats de la Proposition 1	140
1.1. La coordination relationnelle	146
1.1.1. Communication	147
a) Etendue de la communication	148
b) Echange formel régulier	149
c) Barrières à la communication	150
1.1.2. Nature de la relation	152
a) Alignement des objectifs	152
b) Transversalité inter-fonctionnelle	154
c) Relations humaines	155
1.2. Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise	156
1.2.1. Typologie des produits	156
1.2.2. Stratégie introductive du nouveau canal	158
1.2.3. Taille de l'entreprise	160
1.2.4. Structure organisationnelle de l'entreprise	162

Table des matières

1.3. Les ressources et compétences.....	163
1.3.1. Outils technologiques communs.....	163
a) <i>Simplifier les processus d'intégration multicanal</i>	164
b) <i>Unifier les informations</i>	164
c) <i>Favoriser la coordination relationnelle</i>	165
1.3.2. Ressources humaines.....	166
a) <i>Force de vente</i>	166
b) <i>Expertise en e-commerce</i>	167
c) <i>Trajectoires professionnelles des responsables au sein de l'entreprise</i>	168
1.3.3. Expérience du e-commerce	170
1.3.4. Outil d'évaluation de la performance	171
1.3.5. Standardisation des procédés.....	172
1.4. Motivation	175
1.4.1. Bénéfices perçus.....	175
a) <i>Rentabilité</i>	176
b) <i>Compétitivité et image de l'entreprise</i>	177
1.4.2. Résistance au changement.....	179
1.5. Mutations de l'environnement	180
1.5.1. Evolution des modes de commercialisation	180
1.5.2. Evolution du comportement des consommateurs	182
1.5.3. Responsabilité sociétale.....	183
1.5.4. Pression du client.....	184
1.5.5. Marché national	188
1.6. Points clés relatifs à la Proposition 1	191
2. Analyse des résultats de la Proposition 2	193
2.1. Lien entre intégration multicanal et performance perçue de l'entreprise.....	194
2.1.1. Amélioration de la performance logistique	196
a) <i>Réduction des coûts logistiques</i>	197
b) <i>Réduction du taux de rupture</i>	198
c) <i>Optimisation de la logistique opérationnelle</i>	198
d) <i>Tracabilité des flux</i>	199
2.1.2. Amélioration de la performance financière	200
a) <i>Croissance des ventes</i>	200
b) <i>Réduction du coût de gestion des ressources humaines</i>	201
c) <i>Amélioration de la trésorerie</i>	201
2.1.3. Amélioration de la performance commerciale.....	202
a) <i>Un taux de service tout à fait satisfaisant</i>	203
b) <i>Une rapidité/ efficacité du travail réalisés</i>	204
c) <i>Une excellente réactivité avec le client en termes de communication</i>	204
2.1.4. Amélioration de la performance stratégique.....	206
2.2. Défis liés à une estimation de l'influence de l'intégration multicanal	208
2.2.1. Le <i>drive</i> et sa rentabilité.....	208
2.2.2. Un apport mitigé en termes de ventes additionnelles	209
2.2.3. La difficulté d'évaluer la performance à court terme	210
2.2.4. L'effet de la marque	211
2.2.5. La dégradation de l'efficacité	211
2.3. Avenir de l'intégration multicanal	213
2.3.1. Au niveau du système d'information.....	213
2.3.2. Au niveau de la logistique	219
2.3.3. Au niveau du commerce	219
2.4. Points clés relatifs à la Proposition 2	221

Conclusion du chapitre 4	223
CONCLUSION GENERALE	224
1. Discussion générale	224
1.1. Principaux résultats issus de l'analyse de la Proposition 1	228
1.2. Principaux résultats issus de l'analyse de la Proposition 2	228
2. Apports de la recherche	230
2.1. Contribution théorique	230
2.2. Contribution managériale	232
3. Limites de la recherche	233
4. Voies de recherche futures	235
BIBLIOGRAPHIE	237
TABLE DES MATIERES	257